



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
Criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho
para uma empresa**

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em
Gestão Empresarial

ANDRÉ RIBEIRO DOS SANTOS LEONARDO

Orientador : Professora Doutora Helena de Almeida

2013



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
Criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho
para uma empresa**

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em
Gestão Empresarial

ANDRÉ RIBEIRO DOS SANTOS LEONARDO

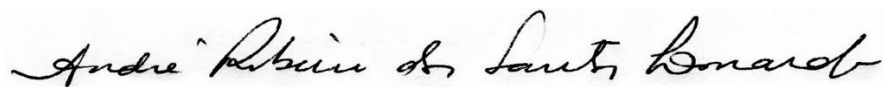
Orientador: Professora Doutora Helena de Almeida

2013

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DO TRABALHO

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

André Ribeiro dos Santos Leonardo

A handwritten signature in black ink, reading "André Ribeiro dos Santos Leonardo". The signature is written in a cursive style and is centered on the page.

(assinatura)

Direitos de cópia ou Copyright

© **Copyright:** André Ribeiro dos Santos Leonardo.

A Universidade do Algarve tem o direito, perpetuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua copia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

A todos os que direta ou indiretamente tornaram possível este trabalho, o meu muito obrigado. Agradeço reconhecidamente em particular, aos meus filhos, André e Carolina, pelo tempo que me dispensaram, à Professora Doutora Helena de Almeida, orientadora deste projeto, pelo seu exemplar profissionalismo e simpatia, à minha irmã Maria da Conceição, sempre presente na minha vida e ao Carlos Figueiredo, meu cunhado, pela sua preciosa ajuda.

Resumo

O presente trabalho refere-se ao projeto de conclusão do Mestrado em Gestão Empresarial e consiste no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho individual com vista à sua implementação na empresa Aviludo. O projeto visa apresentar uma proposta de um sistema de avaliação do desempenho individual e respetivo manual de procedimentos que inclui todo um processo adequado à realidade da Empresa e aos desafios que enfrenta na atualidade. Este trabalho, foi desenvolvido de forma articulada às especificidades da Aviludo neste domínio e com o apoio de um grupo de trabalho constituído para o efeito, segundo uma lógica *TopDown*, de forma a identificar as competências relevantes e comportamentos associados, para a obtenção dos resultados pretendidos, recorrendo nomeadamente à análise de funções, cultura e valores da Empresa.

Palavras-chave: Avaliação, Desempenho, Competências, Comportamentos, Objetivos.

Abstract

This Work refers to the project completion of the Masters Degree in Business Management and consists in the development of a system of evaluation of individual performance with a view to its implementation in company Aviludo. The project aims to present a proposal for a system of assessment of individual performance and respective procedures manual that includes a whole process appropriate to the reality of the Business and the challenges it faces today. This work was developed to articulate manner the specificities of Aviludo in this field and with the support of a working group for the purpose, according to a logical *TopDown*, in order to identify the relevant skills and behaviors associated to the achievement of the desired results, in particular by using the analysis of functions, culture and values of the Company.

Keywords: Performance, Evaluation, Goals, Abilities, Behaviors.

Índice Geral

Página

Índice de Anexos	viii
Índice de Figuras	viii
Índice de Gráficos	viii
Índice de Tabelas.....	viii
CAPÍTULO I	12
1. Fundamentação Teórica	12
1.1. Conceito de Avaliação de Desempenho	14
1.2. Responsabilidade pela Avaliação do Desempenho	14
1.3. Componentes de um Sistema de Avaliação	15
1.4. Tendências na Avaliação do Desempenho	16
1.5. Métodos de Avaliação do Desempenho	17
1.6. Beneficiários da Avaliação do Desempenho.....	20
1.7. Etapas da Avaliação do Desempenho.....	20
1.8. Importância da Formação dos Avaliadores	21
1.9. Principais Erros (Defeitos) que Ocorrem na Avaliação.....	21
1.10. Entrevista em Contexto de Avaliação do Desempenho	23
CAPÍTULO II.....	24
2. Caracterização e Contextualização da Aviludo	24
2.1. Histórico.....	26
2.2. Evolução e Caracterização dos Recursos Humanos.....	28
2.3. Estrutura Organizacional da Aviludo, SA.....	29
2.4. Formação Acadêmica	30
2.5. Faixa Etária	31
2.6. Distribuição das Pessoas pelas Várias Atividades	32
CAPÍTULO III	33
3. Enquadramento Teórico do Projeto	33
3.1. Problematização	33
3.2. Objetivos Gerais	34
3.3. Objetivos Específicos.....	34
CAPÍTULO IV	35
4. Metodologia	35
4.1. Descrição Metodológica.....	36

CAPÍTULO V	40
5. Considerações Finais, Recomendações e Conclusões	40
5.1. Considerações Finais	40
5.2. Recomendações e Conclusões	40
Bibliografia	42

Índice de Anexos

Apêndice 1.....	44
Manual de Avaliação do Desempenho	44
Apêndice 2.....	79
Competências e Comportamentos Associados	79
Apêndice 3.....	89
Instrumentos de Avaliação	89
Apêndice 4.....	111
Resultados da Pesquisa de Opinião	111

Índice de Figuras

Figura 1: Enquadramento da Gestão do Desempenho na Gestão dos Recursos Humanos.....	13
Figura 2: Localização das Filiais da Aviludo	27
Figura 3: Organograma Simplificado	30

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução do Efetivo	29
Gráfico 2: Níveis de Escolaridade.....	31
Gráfico3. Faixa Etária do Efetivo	32
Gráfico 4: Distribuição das Pessoas por Atividade	33

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Repartição das Classificações	58
Tabela 2 - Calendarização do Processo	62
Tabela 3 - Critérios da Superação	68
Tabela 4 - Competências Chave para cada Categoria	73

Tabela 5 - Avaliação dos Comportamentos	74
Tabela 6 - Pesos a considerar para cada Categoria	75
Tabela 7 - Avaliação Global	76
Tabela A - Orientação para os Resultados - Comportamentos Associados	80
Tabela B - Orientação para Clientes - Comportamentos Associados.....	81
Tabela C - Gere Prioridades, é Metódico - Comportamentos Associados	82
Tabela D - Líder, Gestão de Pessoas - Comportamentos Associados	82
Tabela E - Dinamismo, Resiliência - Comportamentos Associados	83
Tabela F - Responsabilidade, Respeito pelas normas - Comportamentos Associados..	84
Tabela G - Sentido de Oportunidade e Iniciativa - Comportamentos Associados..	84
Tabela H - Integridade e Rigor - Comportamentos Associados	85
Tabela I - Abertura e Coragem - Comportamentos Associados.....	86
Tabela J - Capacidade Técnica. Experiência - Comportamentos Associados.....	87
Tabela L - Capacidade de Gestão e Seguimento de Projetos. - Comportamentos Associados.....	87
Tabela M - Capacidade de Transmissão de Conhecimentos - Comportamentos Associados.....	88

Introdução

O trabalho que deu origem ao presente projeto e que integra o plano curricular do Mestrado em Gestão Empresarial da Universidade do Algarve, teve como finalidade, a elaboração do manual de avaliação do desempenho para a empresa Aviludo SA.

O tema proposto, Avaliação de Desempenho Individual, é um tema central na gestão das pessoas e do capital humano, influenciando e sendo influenciado diretamente por áreas como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras e de mérito e sistemas de recompensas, proporcionando assim a possibilidade de relacionar grandes questões que interessam aos recursos humanos e sua gestão. A este desafio, a Aviludo respondeu desde logo com grande entusiasmo e espírito de colaboração. Sendo uma empresa que desde a sua constituição há cerca de trinta anos, vem desde então, sustentadamente a crescer contando atualmente, com uma massa crítica de cerca de 600 colaboradores, está consciente da necessidade de desenvolver e formalizar os instrumentos e processos que podem levar à otimização da organização face aos desafios crescentes, nomeadamente no que respeita à avaliação de desempenho das equipas. Não se verificaram portanto dificuldades ou obstáculos à execução do projeto, designadamente na constituição dos grupos de trabalho para o efeito, disponibilidade para apoios pontuais e validação das várias etapas. Os problemas que foram surgindo, obtiveram sempre a resposta considerada adequada no sentido da sua superação. Em termos conceptuais, as maiores dúvidas surgiram como é natural, na criação de um Sistema de Avaliação que fosse feito à medida para a Aviludo, de modo que este pudesse efetivamente servir para avaliar equitativamente e de uma forma transversal o desempenho de todos os que integram a empresa e constituir-se assim como uma verdadeira ferramenta de gestão.

Para recolher as opiniões relevantes, tais como as da população em geral da organização, pessoas com função de chefia ou administração, recorreu-se a entrevistas não estruturadas e a reuniões com especialistas criadas para o efeito. Estas ações, foram desenvolvidas nas cinco filiais da empresa situadas em Quarteira, Loulé, Patação, Abrantes e Lisboa.

O projeto decorreu de acordo com o calendário proposto, tendo o seu início em 1 Dezembro de 2012, ficando concluído em 30 de Novembro de 2013.

O presente trabalho, é constituído por uma primeira parte onde se efetua a fundamentação teórica, uma segunda parte onde se incluí a caracterização e

contextualização da Aviludo, uma terceira parte reservada ao enquadramento teórico do projeto, uma quarta parte onde se apresenta a metodologia e finalmente uma quinta parte com considerações, recomendações e conclusões, bem como as principais implicações retiradas do projecto desenvolvido e da literatura revista. Adicionalmente formulam-se algumas sugestões tendo em vista futuras investigações. Apresenta-se, ainda, a lista de referências bibliográficas. Nos apêndices é apresentado o Manual de Avaliação de Desempenho, os instrumentos de Avaliação que lhe estão associados, bem como outras informações que se decidiu não incluir no texto.

Sem se pretender, com este projeto, esgotar a problemática que comporta a avaliação de desempenho individual, espera-se contribuir para o alargamento do conhecimento científico neste domínio.

CAPÍTULO I

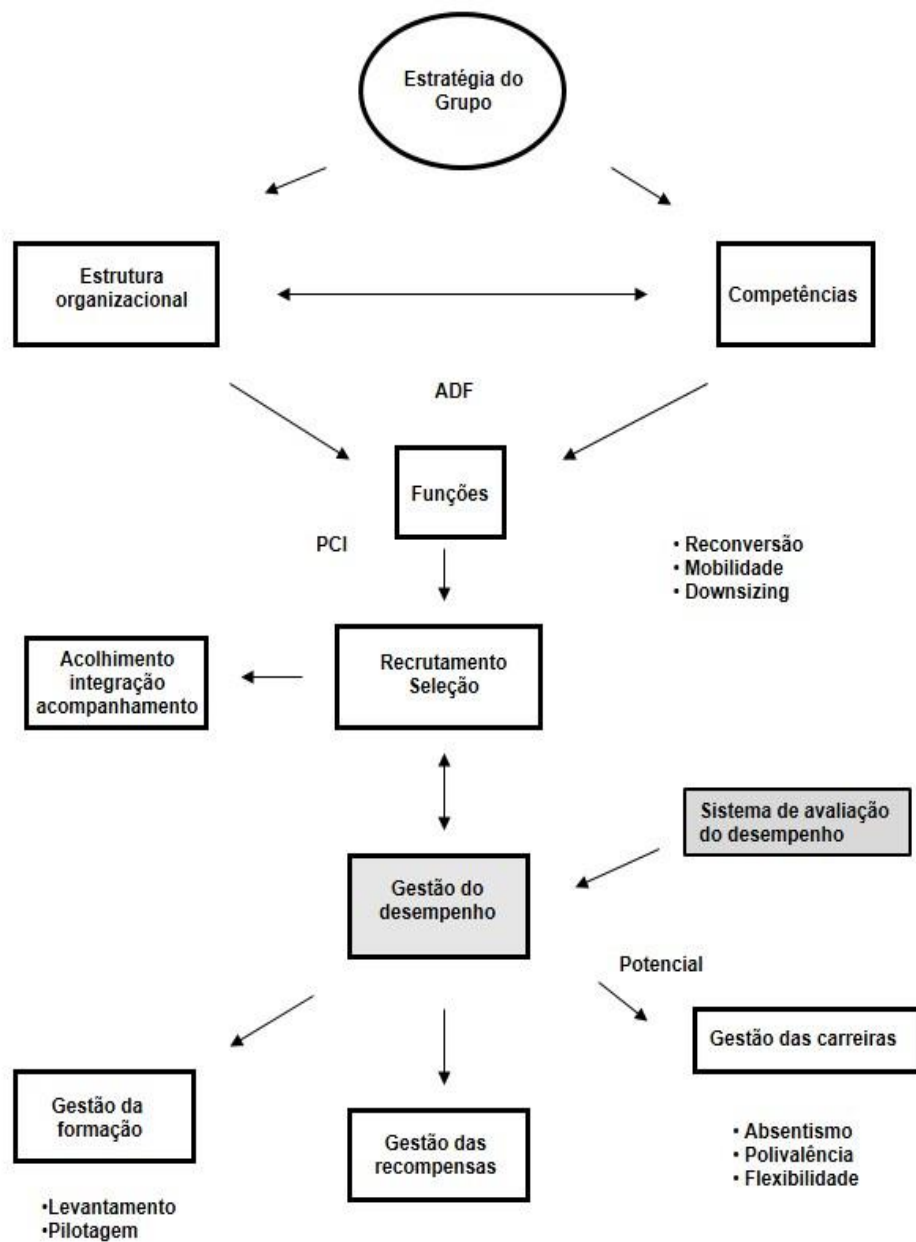
1. Fundamentação Teórica

A avaliação do desempenho no âmbito das organizações, existe desde há muito, mesmo que a consideremos sob o ponto de vista formal. No entanto, foi com o surgimento da Escola das Relações Humanas, no séc. XX que questões como conhecer e medir as potencialidades das Pessoas ou como levá-las a aplicar todo o seu potencial ganharam corpo (Chiavenato, 2009).

Nos anos oitenta, ocorrem grandes avanços nos modelos de avaliação, procurando analisar os processos cognitivos dos avaliadores com o objetivo de identificar as regras que estes seguem na elaboração dos seus julgamentos. É também nos anos oitenta que em Portugal se expande a avaliação individual do desempenho tanto ao nível de organizações públicas como privadas (Bilhim, 2009).

Hoje, a gestão da avaliação do desempenho individual, está no centro de qualquer sistema eficaz de gestão estratégica de recursos humanos, nomeadamente, quando importa tomar decisões para adaptar os recursos humanos de uma dada organização à mudança imposta pela sua estratégia, face aos desafios contemporâneos. Avaliando e gerindo o desempenho, a organização aproxima cada vez mais o perfil de competências individuais ao portefólio de competências-chave, tornando-a sempre mais eficiente. A performance de uma organização bem como o seu sucesso, estão dependentes da soma da performance de cada um dos seus membros e entre outros, destina-se a fornecer *inputs* para política salarial, alteração de conteúdo de cargos, fornecer *feedback* ao avaliado, desenvolver planos de formação adequados e, de uma forma bastante acessível, fornecer informações úteis sobre os colaboradores (Toppo & Prusty, 2012). Importa neste contexto, clarificar o conceito de avaliação de desempenho individual, propósito a concretizar na próxima secção. Podemos enquadrar esta problemática de acordo com o esquema a que a figura 1 se refere.

Figura 1: Enquadramento da Gestão do Desempenho na Gestão dos Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007, p. 412

1.1. Conceito de Avaliação de Desempenho

De acordo com Caetano (2008), a avaliação de desempenho, consiste num processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho do indivíduo, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objetivos da organização. Segundo Caetano (2008), esta “constitui tão só um componente formalizado do sistema de gestão do desempenho dos colaboradores de uma organização e, enquanto componente deste sistema, não pode ser perspectivada como se tratasse de uma ou mais atividades isoladas que se esgotam em si próprias”. Segundo Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes (2006), a avaliação de desempenho “permite, por um lado, medir o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização e, por outro, detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas na organização...” (pág. 118). Pode então concluir-se que a avaliação de desempenho é um processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização. De acordo com Bilhim (2009), “identificação” refere a determinação das áreas de trabalho que o gestor deve ter em conta quando procede à avaliação; “medida” a produção da avaliação sobre a realização do colaborador em termos de ter sido adequada ou não e “gestão” diz respeito a uma avaliação virada para o futuro, para a evolução das organizações de forma a se obterem os mais elevados níveis de realização. A avaliação de desempenho é um processo dinâmico, constituindo um meio eficaz para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e da vida das organizações (Chiavenato, 2009).

1.2. Responsabilidade pela Avaliação do Desempenho

No que se refere à responsabilidade pela avaliação de desempenho, o mais usual é as avaliações serem feitas pela chefia direta, por se entender que na generalidade esta possui mais legitimidade para avaliar, sendo que tem o dever de orientar e acompanhar de forma mais próxima o colaborador e de conhecer de forma mais profunda o seu desempenho. No entanto, no século passado, surge o avaliado como responsável pela avaliação, do seu próprio desempenho (Auto-Avaliação). Este tipo de avaliação revelou contribuir para a auto-estima e respeito pelo avaliado, transformando a hierarquia de juiz em conselheiro com a fixação conjunta de objetivos. Ao alterar as relações

tradicionais entre colaborador e chefia, isso pode ser entendido no entanto, como uma desvantagem. Como responsável pela avaliação surge também como alternativa, a avaliação conjugada entre o avaliador e o avaliado, num contexto de gestão por objetivos, envolvendo cada vez mais uma componente participativa, envolvente e fortemente motivadora. Podem também existir sistemas em que a responsabilidade pela avaliação recai na própria equipa de trabalho onde se insere o avaliado, sendo esta que estabelece os objetivos e toma as providências para o progresso dos seus membros (Chiavenato, 2009). Finalmente, pode identificar-se como responsável pela avaliação, o conjunto de todas as pessoas que interagem com o avaliado (*feedback* de 360°). Esta recente inovação, será tratada numa das secções seguintes enquadrada nos novos métodos de avaliação de desempenho.

1.3. Componentes de um Sistema de Avaliação

As componentes que qualquer sistema de avaliação deve integrar são, de acordo com Bilhim (2009), três: objetivos, instrumentos e procedimentos. Os objetivos, indicam o rumo a seguir, orientam o esforço, condicionam planos e decisões e permitem medir o progresso (Seixo, 2007). Segundo Caetano (2008), os principais objetivos formais dos sistemas de avaliação de desempenho são o alinhamento das atividades dos colaboradores com a estratégia da empresa, o aumento dos padrões de desempenho, produtividade e motivação, o aumento da sustentabilidade da organização, dar *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre o desempenho e carreira, constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas, construir alicerces para decidir sobre progressões, admissões e rescisões e identificar necessidades de formação.

Se avaliar é medir ou seja, comparar o realizado com o que se esperava realizar, então, é determinante para o apuramento dos resultados que a formulação dos objetivos bem como a informação a recolher para comprovar os resultados, obedeça a padrões de qualidade e de transparência. Em relação aos instrumentos de medida, estes, são geralmente ancorados na personalidade, em escalas centradas na personalidade, escalas de escolha forçada, (frases com sentido oposto), incidentes críticos, escalas ancoradas em comportamentos, escalas de padrão misto, escalas de observação comportamental e listas de verificação, na comparação com os outros, ordenação simples, comparação por pares, distribuição forçada (segundo a curva de Gauss) ou nos resultados, padrões de desempenho e gestão por objetivos. Quanto aos procedimentos e como refere Bilhim

(2009), dizem respeito a três elementos: quem é o avaliador (Fontes de Avaliação), formação dada sobre a avaliação de desempenho e características da entrevista de avaliação.

Importa, no entanto, fazer uma breve análise sobre as tendências que se vão verificando ao nível da avaliação de desempenho.

1.4. Tendências na Avaliação de Desempenho

Fazer um juízo de valor sobre um colaborador e dar-lhe ou não uma recompensa, sempre existiu. No entanto, este tipo de avaliação, contem a maior parte das vezes características hoje polémicas tais como a unilateralidade ou a discricionariedade. Eram pois avaliações feitas unicamente com o critério do chefe, em que geralmente o avaliado nem percebia como se tinha feito a avaliação. Estes modelos que entretanto evoluíram para os modelos de notação de pessoal, só encontraram alternativa em 1954 com o aparecimento da gestão por objetivos, formulada por Peter Drucker. De acordo com este autor, a GPO (gestão por objetivos), assentando na noção de compromisso, em que as partes contratavam os objetivos a alcançar, estaria na base de um verdadeiro contrato psicológico entre avaliador e avaliado que se traduzia num plano de ação anual, subscrito pelas partes, em que por um lado o colaborador compreendia o que dele era esperado e assumia compromisso de tentar alcança-los e por outro, a chefia assegurava o necessário acompanhamento e disponibilização dos meios para que ao longo do período de avaliação, os objetivos fossem atingidos. Sendo um modelo aberto, a GPO, não teve dificuldades em incluir também objetivos de equipa e mais recentemente também competências que traduzissem as atitudes e comportamentos identificados como chave para o melhor desempenho (Câmara, 2012). Com efeito, para que um sistema de avaliação possa ser efetivo, pode defender-se que deve avaliar a eficácia do desempenho medida pela contribuição dos comportamentos e dos resultados para os objetivos da organização (Caetano, 2008). Ultimamente, tem-se vindo a intensificar o uso do *feedback* a 360° com a intenção de proceder à avaliação do desempenho. Sendo um processo que obtém informações de várias fontes (que interagem com o avaliado), é determinante para o seu sucesso, a responsabilidade dos avaliadores em apresentar um *feedback* honesto do avaliado em fazer uso das informações e da instituição, em dar o apoio necessário (Almeida, 2012).

Existem vários métodos para concretizar a avaliação de desempenho.

1.5. Métodos de Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2009), “Avaliação de desempenho é um meio, um método, uma ferramenta e não um fim em si” (pág. 124).

A forma pela qual as organizações materializam a avaliação de desempenho potencial, é variada e tende a adaptar-se á realidade de cada organização. Por exemplo, é comum encontrar um *mix* de sistemas específicos como sistemas para avaliação de gerentes, vendedores etc., onde cada um atende a objetivos específicos e às características do pessoal envolvido. Avaliar, é medir e comparar. A medição requer a identificação de indicadores que permitam realizar comparações com níveis de desempenho pretendidos. Há funções em que se torna mais difícil obter indicadores que noutras, como é o caso da satisfação de clientes no atendimento, funções administrativas, etc. É no entanto importante que se encontrem os melhores indicadores de modo a maximizar a eficácia do sistema.

Em relação aos vários métodos para avaliação de desempenho, estes, podem ser classificados em métodos tradicionais e métodos modernos. Os métodos que compõem o grupo dos tradicionais e de acordo com Chiavenato (2009), são cinco: o método das escalas gráficas, método da escolha forçada, método da pesquisa de campo, método dos incidentes críticos e métodos mistos. Nos métodos modernos que surgem pela necessidade de minimizar alguns dos aspetos menos positivos que os tradicionais apresentam, encontram-se a avaliação participativa por objetivos (APPO) e o *feedback* de 360°.

O método das escalas gráficas, avalia o desempenho através de fatores previamente definidos e graduados, utilizando uma tabela de dupla entrada em que aparecem na horizontal os fatores de avaliação e em coluna os graus de variação dos mesmos. É um dos métodos mais antigos e utilizados. Entre as vantagens deste método, pode destacar-se o facto de representar um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples, permitir uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação e proporcionar relativamente pouco trabalho ao avaliador no registo de avaliações. Como desvantagens mais marcantes, assinala-se a reduzida flexibilidade, o facto de estar sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, tender para rotinizar os resultados das avaliações, necessitar de procedimentos matemáticos e estatísticos para minimizar as distorções pessoais dos avaliadores e tender para

apresentar resultados condescendentes ou exigentes para os avaliados (Chiavenato, 2009).

O método da escolha forçada que foi desenvolvido para a escolha de oficiais das forças armadas americanas na II Guerra Mundial, consiste em avaliar por intermédio de frases alternativas descritivas do tipo de desempenho. Em cada grupo de frases é obrigatória a escolha, ou seja, num conjunto de 4 frases (escolhidas criteriosamente de acordo com as funções) que descrevem de forma positiva ou negativa os funcionários, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases que mais se adequam ao desempenho do avaliado. (Por exemplo, realiza somente o que lhe mandam, produtivo mesmo sob pressão, convive mal com críticas, etc.). Como vantagem deste método, pode referir-se que proporciona resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, já que tende a eliminar o efeito de halo. Surge também como vantagem, ser de aplicação simples e não exigir grande preparação prévia por parte dos avaliadores. Como desvantagens, apresenta uma elaboração e montagem complexa, sendo um método comparativo e discriminativo, apresenta resultados globais, diferenciando apenas avaliados bons, médios e fracos, sem outras informações. Além disto, deixa o avaliador sem informação acerca da avaliação que fez aos seus avaliados e quando utilizado para fins de desenvolvimento pessoal, requer informações complementares sobre necessidades de formação, potencial de desenvolvimento, etc.

Quanto ao método de pesquisa de campo, este é normalmente realizado por um consultor externo e baseado em entrevistas, realizadas às chefias em cada departamento, averiguando do desempenho de cada colaborador, levantando-se as causas, origens e motivos de tal desempenho. Como vantagens, assinala-se o facto de permitir ao avaliador uma visualização não só do conteúdo dos cargos sob a sua responsabilidade, mas das competências, capacidades e conhecimentos exigidos, proporcionar uma avaliação profunda, imparcial e objetiva, permitir um planeamento de melhoria do desempenho eficaz e permitir ainda, uma grande ligação com as áreas da formação, planos de carreira e as outras que compõem a gestão do capital humano. Como desvantagens, apresenta custos elevados operacionais e morosidade significativa no processamento que resulta da entrevista a cada um dos avaliados (Chiavenato, 2009).

O método dos incidentes críticos, consiste basicamente numa técnica assente em eventos positivos e negativos através da qual o avaliador observa e regista os fatos nitidamente positivos ou negativos do desempenho dos avaliados. Desenvolve-se em três fases: observação do comportamento dos avaliados, registo dos fatos significativos

e pesquisa das atitudes e comportamentos. Como vantagem sublinha-se não necessitar de planeamento nem montagem prévia.

Cada organização, de acordo com a sua complexidade, recorre muitas vezes a métodos mistos, ou seja, utiliza em simultâneo vários métodos de avaliação, de modo a afinar a avaliação que faz aos diferentes grupos organizacionais.

A avaliação participativa por objetivos, consiste num método que passa segundo Chiavenato (2009), por formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, devendo estes ser claros, ambiciosos mas realizáveis de acordo com os meios colocados à disposição e alinhados com as políticas e cultura da organização. A definição de objetivos de uma empresa deve ser feita em cascata a partir da administração da empresa que depois em cadeia passa a uma definição, departamento a departamento e, por fim, em cada departamento a todos os funcionários que o integram. De acordo com Almeida (2012), o número de objetivos, deve situar-se entre três e cinco por colaborador. Passa ainda pela negociação entre avaliado e avaliador, de um plano que possa facilitar a concretização dos objetivos, pela calendarização dos pontos de situação a efetuar, ao longo do período ou seja, pela constante medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados e pela retroação intensiva e continua e avaliação conjunta. Finalmente, passa pela avaliação e balanço finais no fim do período para a avaliação (Kindall & Gatzka, 1988). É ainda relevante que entre avaliado e avaliador se estabilize a ponderação a atribuir a cada um dos objetivos, na avaliação global de modo a que o avaliado perceba onde deve investir mais, não devendo no entanto ser definidas ponderações abaixo de 15% (Almeida, 2012). O *feedback 360°*, refere-se à avaliação de colegas, clientes internos e externos, colaboradores, chefia e própria auto-avaliação. Reflete portanto, os diferentes pontos de vista envolvidos no trabalho do avaliado, fazendo com que este faça uma reflexão sobre a visão que os diferentes parceiros têm do seu desempenho. Este método, surge com a finalidade de promover o desenvolvimento pessoal e não de avaliar, e por essa razão se fala em *feedback* e não de avaliação (Almeida, 2012). Embora nos últimos anos se venha afirmando como método para avaliação, este processo, sendo o que consome mais recursos, nomeadamente tempo, permite no entanto a validação dos julgamentos por fontes diferentes e pode por isso, revelar-se mais eficaz na contribuição para o desenvolvimento das várias componentes das competências. A coerência com o sistema de valores representa uma das suas vantagens, bem como a objetividade e o reforço da equipa que esta abordagem

aporta. Sendo um excelente método de retroalimentação do desempenho individual com vista ao delineamento de um Plano individual de Desempenho, ainda está por aprofundar de que forma poderá ser considerado um método rigoroso de avaliação de desempenho e progressão de carreira.

1.6. Beneficiários da Avaliação de Desempenho

A curto, médio e longo prazo, os beneficiários de um sistema de avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2009), são os avaliadores (que no presente sistema são por norma as chefias diretas) que adquirem condições para avaliar, propor melhorias ao padrão de desempenho e se comunicar com os seus colaboradores, contribuindo assim para uma melhor compreensão da avaliação de desempenho, como um sistema objetivo e de mostrarem como está o desempenho através do mesmo sistema, os avaliados (colaboradores) que podem conhecer as regras do jogo, as expectativas da organização, os pontos fortes e fracos do seu desempenho, conhecer as providências adotadas para a melhoria continua do seu desempenho e sistematizar elementos que lhe permitirão efetuar a sua auto avaliação.

Por fim, temos um outro interveniente no processo que é a organização a qual deverá canalizar da melhor forma o potencial humano dos seus colaboradores, quer seja através de oferta formativa, quer de outras formas orientadoras do seu desenvolvimento profissional e pessoal que estimulem a produtividade, o relacionamento humano, o bem-estar e a criatividade.

Na secção seguinte, é feita uma síntese das várias etapas que constituem o processo de avaliação de desempenho.

1.7. Etapas da Avaliação de Desempenho

De acordo com Chiavenato (2009), as etapas do processo de avaliação são a definição dos objetivos, a montagem do sistema, a implantação do sistema e a manutenção e controlo dos resultados. A definição dos objetivos para o desempenho, dependem da política da organização em geral e da política de recursos humanos em particular. Todos os anos a administração da empresa reúne com os seus diretores a fim de discutir as hipóteses de produtividade, onde são identificados os objetivos de negócio e as necessidades previsionais ao nível dos recursos humanos. Com referência a esta

definição de hipóteses de produtividade, vão sendo definidos, em cascata, os objetivos individuais de cada interveniente no negócio, desde o administrador até ao funcionário mais indiferenciado. A montagem do sistema de avaliação consiste no desenvolvimento em cada organização dos sistemas para avaliar as várias famílias ou conjuntos de cargos. A etapa da implementação da avaliação de desempenho, compreende a preparação / formação dos avaliadores, consistindo nas ações que levam à garantia de que os avaliadores possuem as competências necessárias para a sua intervenção no processo de avaliação, nomeadamente em termos de alinhamento de critérios relativamente às políticas da organização. A última etapa, a manutenção do sistema e controlo dos resultados obtidos pelo sistema em vigor, o que pode levar a ajustes e correções nos critérios e políticas, na formação dos avaliadores, entre outras medidas que podem ser adotadas.

1.8. Importância da Formação dos Avaliadores

De acordo com Bilhim (2009), no processo de avaliação de desempenho, não se pode descurar a formação dos avaliadores, de modo a que este possa levar a resultados satisfatórios. Segundo o mesmo autor, para se garantir a eficácia de um sistema de avaliação, esta formação deve incidir na exatidão do registo do que é visto, mas também na forma de dar *feedback* e de fixar metas e objetivos de desempenho, para que o sistema se centre nestes e não na personalidade do indivíduo. Estão identificados determinados erros que pode ocorrer durante a apreciação do desempenho individual e que podem distorcer a realidade dos resultados, contribuindo para a perda de eficiência do sistema em causa.

1.9. Principais Erros (Defeitos) que Ocorrem na Avaliação

No processo de avaliação de desempenho individual, devem tomar-se todas as medidas possíveis para minimizar sentimentos de injustiça ou de iniquidade, sendo portanto de evitar que os funcionários incompetentes, desinteressados ou descuidados, obtenham classificações semelhantes aos comprometidos, empenhados ou empenhados. Para tanto, tem que ser garantido um sistema justo e imparcial, fundamentado em padrões de desempenho concretos, claros e atingíveis, com garantia dos meios necessários. Independentemente dos tipos de avaliação, esta, envolve sempre

um certo nível de subjectividade, sendo portanto suscetível de incorporar erros e distorções diversas. Dos mais frequentes, é de destacar segundo Caetano (2008), o efeito de halo, o erro de brandura / severidade, o erro de tendência central, o efeito de recência, os estereótipos ou cliché, o erro fundamental da atribuição causal, o efeito lógico, o efeito dos tipos pré determinados, o efeito do hábito, o efeito da falta de técnica, da falta de memória, da unilateralidade, efeitos emocionais, de pré julgamento e o erro de contraste. O efeito de halo, coexiste quando a opinião geral sobre um avaliado impede que o avaliador faça uma avaliação correta e realista do avaliado, partindo da profecia generalizada de que pelo facto do avaliado ser simpático, muito provavelmente também terá iniciativa e será responsável. O erro de brandura, por sua vez, revela-se pela tendência dos avaliadores classificarem os avaliados acima do ponto médio da escala, sendo que o erro de severidade se pode classificar como o seu oposto. Existirá erro de tendência central sempre que se observe uma tendência para a classificação em torno do ponto médio da escala (este defeito regista-se principalmente nos indivíduos que querem evitar toda a responsabilidade pelas pontuações atribuídas). O efeito de recência, revela-se quando o avaliador baseia a sua avaliação global em fatos ocorridos mais recentemente e tem maior incidência quando não são registados sistematicamente ao longo de todo o período de avaliação, os incidentes críticos relevantes para a avaliação. Os estereótipos, manifestam-se quando a avaliação se baseia mais no grupo a que pertence o avaliado do que no seu verdadeiro desempenho. O erro fundamental da atribuição causal, consiste na tentativa de tentar explicar o desempenho com base em interferências sobre a sua motivação, esforço, capacidade, entre outros, não dando atenção a fatores contextuais que possam afetar também o desempenho. O avaliado pode também tentar justificar o seu fraco desempenho por fatores externos. Este tipo de situação, pode estar na origem de conflitos entre avaliador e avaliado. A manifestação do erro de contraste ocorre quando se avalia o desempenho por comparação com o desempenho muito positivo ou negativo de outros colaboradores. Estamos perante efeito lógico quando se verifica uma tendência para pensar que certas qualidades dos indivíduos são inseparáveis, ou seja, que estão intimamente ligados entre si. Basta apreciar uma qualidade que as restantes estão automaticamente apreciadas e vice-versa. Quanto ao defeito de tipos predeterminados, este, revela-se pela tendência para enquadrar os indivíduos dentro de certos tipos de padrão formados na nossa mente, deformando as suas qualidades (“aquele é serralheiro e os serralheiros são todos assim”). O efeito de hábito, surge pelo hábito de avaliar sempre da mesma forma.

O efeito de falta de técnica aparece sempre que a avaliação é realizada em função do bom senso do avaliador e não pela aplicação de conhecimentos específicos. Existirá efeito de falta de memória se a avaliação é efetuada com base nos últimos acontecimentos. Sempre que se tenda para a valorização daquilo que o avaliador considera importante, estamos perante o efeito da unilateralidade. Surgirão efeitos emocionais quando se avalia pela simpatia ou antipatia. Finalmente, existirá um efeito de pré julgamento sempre que o avaliador retenha apenas aquilo que corresponde a esquemas mentais previamente definidos.

1.10. Entrevista em Contexto de Avaliação de Desempenho

“A Entrevista de Avaliação de Desempenho é um tempo e um espaço crítico de todo o processo” (Bilhim, 2009). É no âmbito de uma entrevista que avaliador e avaliado devem discutir o desempenho tido pelo avaliado e fazer uma planificação do futuro em termos nomeadamente de progresso, pelo que esta assume um papel muito importante no processo, sendo considerado o momento mais importante do ciclo de desempenho (Câmara, 2012). É também segundo o mesmo autor, um momento chave para ajudar a consolidar uma perceção positiva do sistema de gestão do desempenho, como sendo justo e objetivo, se for conduzida com correção.

O facto de se programar uma entrevista para avaliação do desempenho, não dispensa outras pequenas entrevistas e pontos de situação, para orientar e apoiar, quando estamos a falar de uma verdadeira gestão de desempenho.

O êxito de uma entrevista de avaliação de desempenho depende em grande medida na forma como é preparada e gerida. Se for mal gerida ou mal conduzida, pode sedimentar na organização a opinião de que o sistema não é credível, o que poderá contribuir para o seu descrédito e inutilidade. Aspetos como a qualidade do *feedback*, a focalização no comportamento evitando criticar pessoas, retorno que permita perceber como se pode melhorar, interferem diretamente na eficácia da mesma. A responsabilidade recai no avaliador já que está investido pela organização no poder de atribuir uma classificação de desempenho ao avaliado, da qual resulta inevitavelmente consequências que podem passar por interferências no sistema de recompensas e benefícios ou aspetos que se prendem com perspetivas de carreira do avaliado.

O avaliador não pode perder de vista que o objetivo último da entrevista de avaliação é criar condições para que o desempenho do avaliado melhore no futuro,

sendo portanto desejável que esta decorra num ambiente calmo e num clima aberto e construtivo. A preparação da entrevista passa também pela análise exaustiva e objetiva do trabalho desenvolvido pelo avaliado ao longo do período de avaliação, especialmente no que toca aos incidentes críticos que terão ocorridos e a forma como o avaliado os geriu. Para que esta apreciação se torne o mais objetiva possível, não deve o avaliador confiar apenas na sua memória mas socorrer-se de registos que ao longo do período de avaliação teve o cuidado de efetuar, evitando assim erros de avaliação.

A entrevista deve ser marcada com a devida antecedência, permitindo a preparação do avaliado para a mesma, indicando-se simultaneamente qual a duração prevista e o local onde esta deverá ocorrer.

A estrutura da entrevista de avaliação inclui uma análise das áreas de oportunidade do colaborador, identificadas através da discussão sobre o seu desempenho, a construção de um plano de desenvolvimento individual, expectativas de carreira, grau de satisfação do avaliado com o tipo de supervisão que lhe tem sido dispensada e outros temas considerados oportunos (Câmara, 2012). Devem neste contexto ser também estabilizados os objectivos a vigorar no próximo período de avaliação.

Após termos focado na conceptualização do Sistema de Avaliação de Desempenho individual, surge como oportuna a caracterização da empresa-alvo do desenvolvimento do sistema de avaliação que nos propomos realizar, de forma a proporcionar um enquadramento da especificidade da organização. Esta caracterização aborda alguns aspetos principais como forma jurídica, missão, valores, histórico estratégias, implantação geográfica, evolução e caracterização dos recursos humanos e organograma.

CAPÍTULO II

2. Caracterização e Contextualização da Aviludo

A Aviludo SA, empresa onde se realizou este projeto, tem como objeto principal a industria, comercio e distribuição de produtos alimentares. Atualmente é uma SGPS, constituída por várias entidades, das quais se destaca:

AICPA - Aviludo Industria e Comercio de Produtos Alimentares, S.A., responsável pelo comercio de produtos alimentares e produção de derivados de carne tais como hamburguers, salsichas frescas, espetadas, etc.

ATLA - Aviludo Transportes e Logística Alimentar, SA., responsável pelo transporte e logística de armazém e tem como principal cliente a AICPA.

X4 DEV – Business Solutions, SA., dedicada a serviços informáticos.

FOOD GO, SA., que incorpora toda a atividade relacionada com a exportação.

A Aviludo tem como visão “prosseguir o trabalho para continuar a ser uma empresa de referência no sector da distribuição alimentar, distinguindo-se pela variedade e garantia da qualidade dos produtos comercializados e pela dinâmica do serviço prestado”. Como missão, a Aviludo é uma empresa orientada para “a prestação de um serviço de distribuição alimentar ímpar, em qualidade e segurança alimentar, procurando, simultaneamente, a criação de um ambiente de confiança, de entreajuda e das condições para o desenvolvimento e melhoria das competências dos seus colaboradores”.

Em relação à política adotada por esta empresa pode destacar-se a aposta na distribuição especializada e personalizada de produtos alimentares, funcionando 24 sobre 24 horas, o foco na atenção no canal HORECA e a consolidação da presença nos restantes canais. Pretende otimizar a organização interna através da melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar (HACCP) e reforçar a aposta na formação contínua de todos os colaboradores, promovendo a comunicação interna e externa com clientes, fornecedores e autoridades, por forma a assegurar a disponibilidade de informação suficiente sobre questões respeitantes à segurança alimentar. Pretende ainda, expandir geograficamente o negócio através da abertura de novas plataformas e rotas, rentabilizando o binómio cliente/rota, aumentando nomeadamente a quantidade de referências em comercialização, potenciando o espírito de equipa, entre-ajuda, união e confiança em todos os colaboradores da empresa. Finalmente, tem como política, cumprir os requisitos do cliente e os legais aplicáveis à atividade e inovar nas tendências e necessidades do mercado pela pesquisa de novos produtos e tecnologias.

A Aviludo é atualmente a maior empresa privada com sede no Algarve e conta com várias marcas próprias de onde se pode destacar a ULI.

2.1.Histórico

A empresa iniciou a sua atividade em 29 de Março de 1984, tendo como objeto a comercialização de produtos frescos, nomeadamente aves e seus derivados na região do Algarve, tendo-se instalado próximo de Almancil, no Ludo. Para comercializar derivados de aves e instalada no Ludo, foi denominada Aviludo.

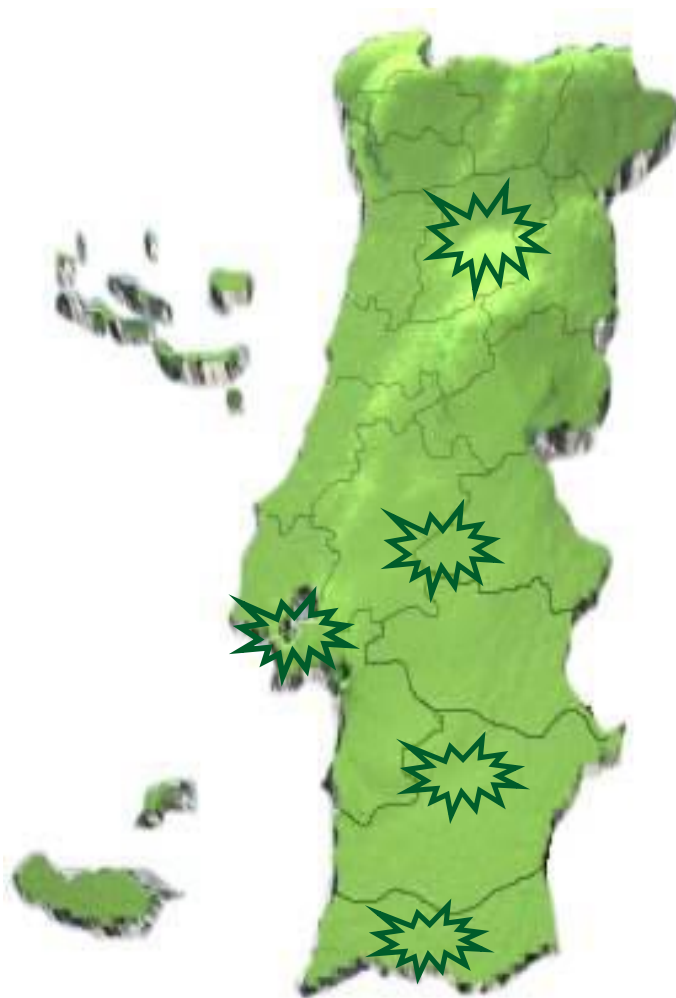
O início da atividade caracterizou-se desde logo pela venda porta a porta, dispondo apenas de dois elementos (ainda hoje os principais detentores do capital) que realizavam as encomendas, procediam às entregas e efetuavam as respetivas cobranças. Tendo aumentado exponencialmente a sua carteira de clientes, a empresa optou por uma estratégia de crescimento e progressiva diversificação, investindo fortemente na qualidade dos seus produtos e de serviço prestado aos seus clientes.

Porque rapidamente, as suas instalações limitavam a sua atividade, a empresa resolveu adquirir um lote de terreno próximo de Quarteira, no Semino, onde construiu a sua plataforma e ainda hoje se situa também a sua sede. Posteriormente e de forma sustentada, a Aviludo foi-se expandindo, construindo a sua segunda filial em Beja (1993) e a terceira em Abrantes (1998).

Diversificando a sua atividade, inaugurou em 2005, as suas instalações no Patação (Faro), incluindo salas de desmancha (desmancha corte fino e produção de derivados de carne) e produção de derivados de carne tais como hamburguers, salsichas frescas e espetadas. Mais recentemente, em 2008, consolidou a sua presença na área da grande Lisboa, com o início da atividade da sua Filial no Prior Velho. A norte, concretamente no Porto e em Aveiro, a Aviludo está já presente embora ainda apenas com equipas comerciais, sendo os produtos distribuídos diariamente a partir das suas plataformas de Lisboa e Abrantes. Está em estudo a concretização a curto prazo, de uma filial na zona de Aveiro para fazer face às necessidades que a empresa actualmente tem para a satisfação dos seus clientes naquela zona, o que não invalida que se prepare simultaneamente, para a implantação de uma nova plataforma que possa cobrir o território nomeadamente a montante do Porto, bem como uma unidade de tratamento de pescado, também a norte. Uma vez que o edifício onde está instalada a sede e os serviços centrais já se revela inadequado face à expansão da estrutura, está também em curso a execução da nova sede que se irá situar em Vilamoura, no Algarve.

A figura 2, mostra a distribuição geográfica da presença da Aviludo no território Português.

Figura 2: Localização das Filiais da Aviludo



Fonte: Adaptado a partir de informação disponível na Aviludo, SA

Com outros projetos em mãos, a Aviludo, encontra-se já presente em todo o canal HORECA (Hotéis, Restaurantes e Cafés), diferenciando-se da concorrência também pelo serviço personalizado de distribuição em 24 horas (dispõe de uma frota superior a 250 viaturas, incluindo viaturas frigoríficas tripartidas, permitindo separar secos/ frescos / congelados), tendo diversificado a sua oferta ao nível dos produtos frescos, congelados, ultra congelados, refrigerados e secos, distribuídos por famílias como carnes, peixes, gelados e sobremesas, legumes e mercearias. Atualmente, gere mais de 4000 referências e trabalha com cerca de 500 Produtores/Fornecedores diferentes.

A capacidade instalada do Grupo Aviludo, passa atualmente mais de 30 000 m² de armazém de frio e uma área disponível para cerca de 45 000 paletes.

A Aviludo privilegia a compra direta aos fornecedores locais ou estrangeiros adquirindo por exemplo o pescado diretamente ao armador e mandando depois transformar o produto de acordo com as necessidades dos seus clientes.

Outro vetor de desenvolvimento é a exportação onde a empresa se tem expandido com sucesso, já contando com um volume de negócios bastante considerável com vários Países de África, América latina e Europa, tais como Espanha, Guiné Equatorial, Angola, Moçambique, Brasil, São Tomé, Cabo Verde, Marrocos, Rússia, etc.

Contribuindo para o desenvolvimento sustentado da Aviludo, está a constante preocupação na qualidade e segurança alimentar, quer através da seleção e controlo rigorosos dos seus produtos e fornecedores, quer investindo em meios e processos. A Aviludo tem um sistema de Gestão da qualidade, estando certificada desde há vários anos segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 e NP EN ISO 22000:2005.

Paralelamente e como fator crítico de sucesso, a Aviludo elegeu desde inicio o fator humano, dispensando continuamente atenção ao seu desenvolvimento e progresso continuo, tanto ao nível das competências e comportamentos como também ao desenvolvimento de uma verdadeira cultura de empresa.

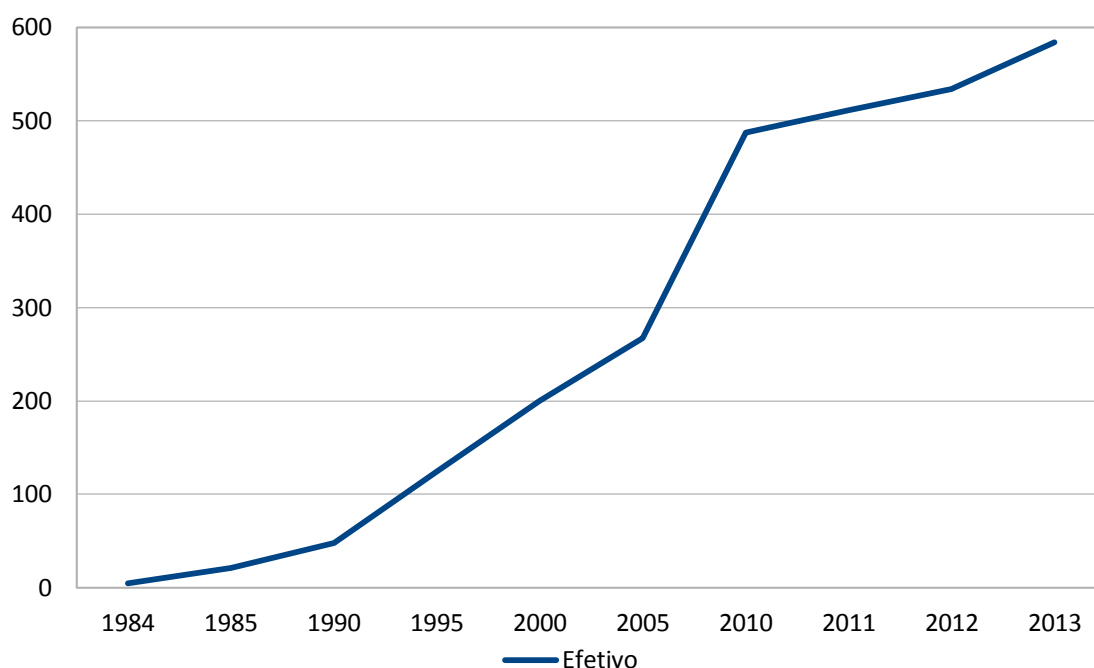
2.2. Evolução e Caracterização dos Recursos Humanos

A Aviludo SA, conta atualmente com cerca de 600 colaboradores, variando este número em função da sazonalidade inerente à sua atividade.

A rotatividade é na média das várias instalações bastante baixa, tendo a empresa sempre como estratégia em cada admissão, proporcionar a cada novo elemento uma relação duradoura consigo. Nas filiais mais antigas esta realidade é mais evidente à medida que a cultura da empresa vai sendo assimilada pelo novo elemento.

Iniciando a sua atividade com apenas cinco pessoas, a organização, em termos de efetivo, tem crescido sustentadamente de acordo com o gráfico seguinte:

Gráfico 1 - Evolução do Efetivo



Fonte: Construído a partir de informação disponível na Aviludo, SA.

Pode verificar-se através do andamento que a linha do gráfico acima apresenta, que o número de colaboradores da Aviludo tem crescido de forma regular e sustentada ao longo dos trinta anos da sua existência.

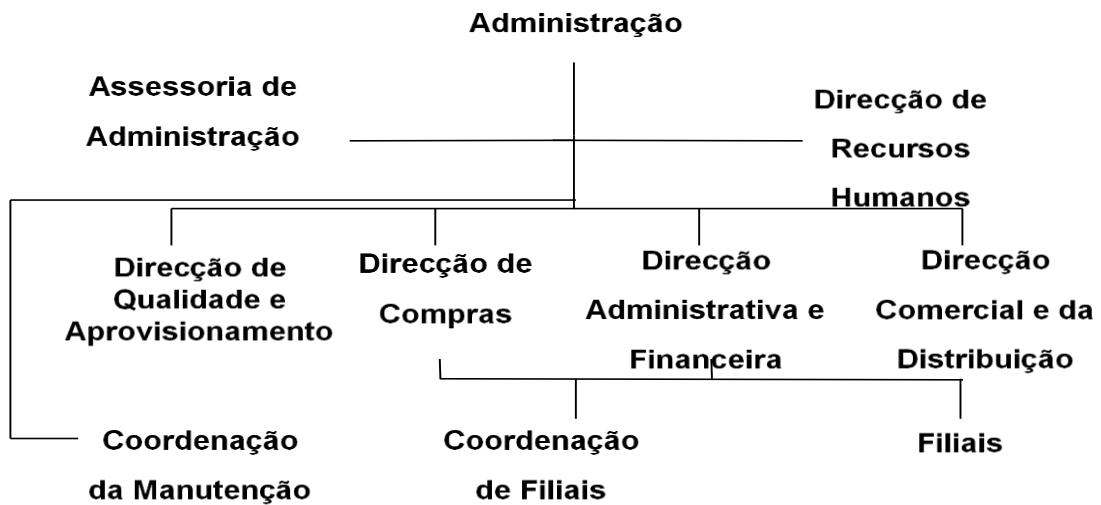
Dependendo da concretização de mais dois projetos para o norte do país, a Aviludo prevê durante o ano de 2014 aumentar o seu efectivo, totalizando cerca de 700 colaboradores.

2.3. Estrutura Organizacional da Aviludo, SA.

Como o organograma mostra, na figura 3 a organização da Aviludo é simples, com poucos níveis hierárquicos, o que facilita e flexibiliza a operacionalidade da mesma. Neste momento está em curso uma reorganização que implicará a inclusão no organograma de uma direção de marketing e uma direção de operações. Pela necessidade crescente de controlo e atribuição de crédito a clientes, está também previsto a curto prazo uma direção de gestão e controlo de crédito que embora reportando à direção administrativa e financeira, gozará de autonomia.

O desenho organizacional que a Aviludo apresenta é o seguinte.

Figura 3: Organograma Simplificado

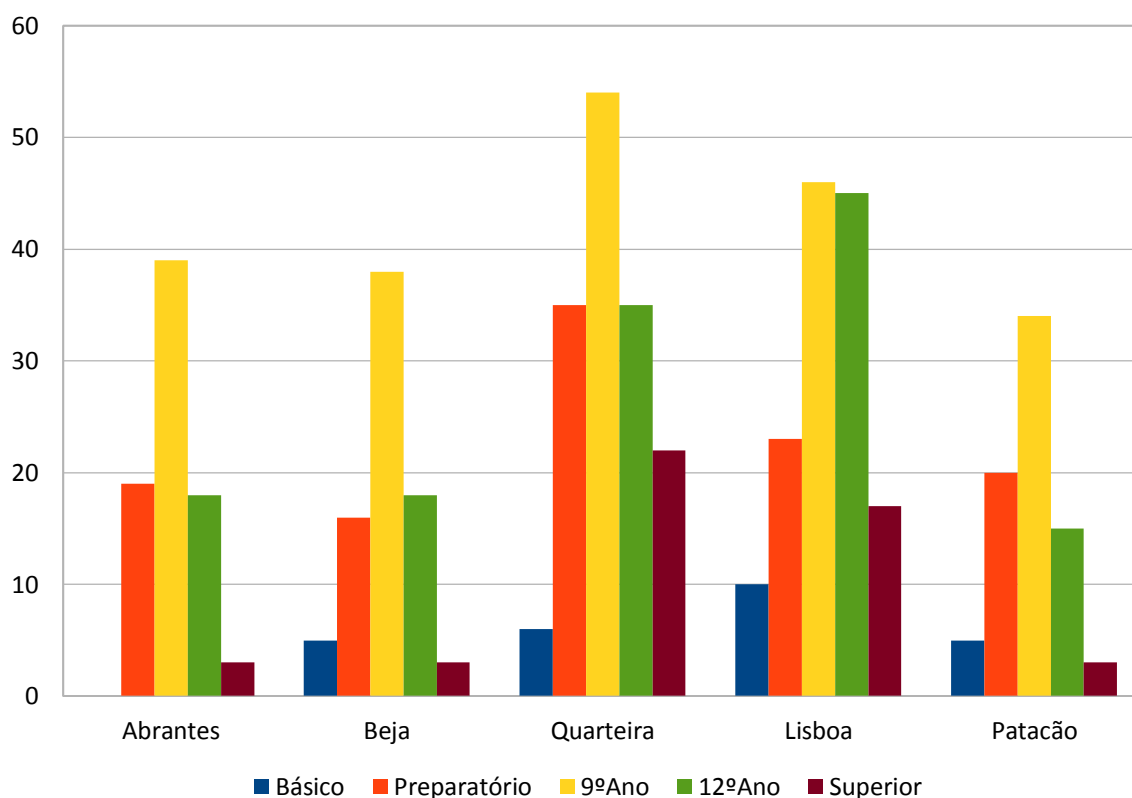


Fonte: Dados fornecidos pela Aviludo

2.4. Formação Académica

Em relação à formação académica, conclui-se através da análise do gráfico 2, que o maior número de portadores de curso superior se encontram na filial de Quarteira (onde se situa também a sede da empresa) e em Lisboa. Sendo esta filial a mais jovem, o elevado número de licenciados explica-se por mudanças no mercado de trabalho, existindo uma preferência crescente de colaboradores com elevado nível de escolaridade. Por outro lado, é em Lisboa e Quarteira que se encontra o maior número de pessoas com escolaridade intermédia já que são estas filiais as mais populosas e também as que possuem maiores armazéns com correspondentes necessidades de mão de obra do tipo operacional.

Gráfico 2: Níveis de Escolaridade

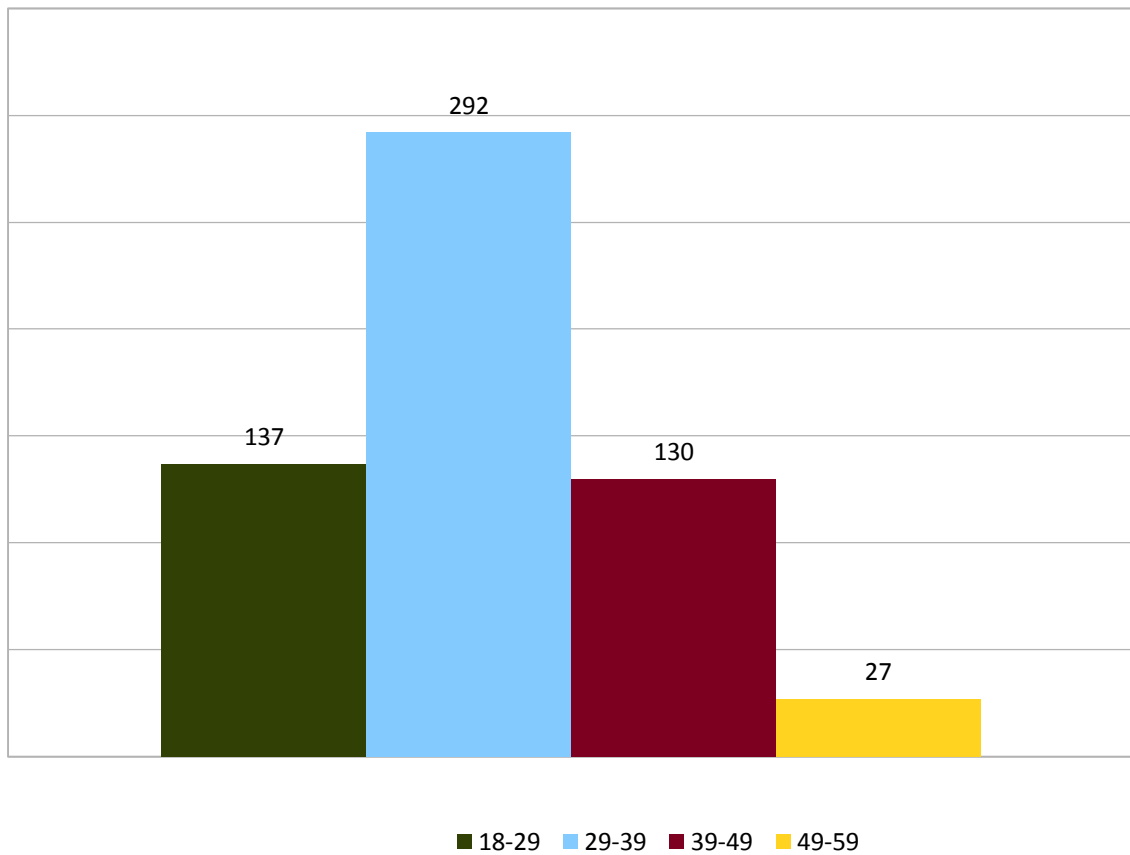


Fonte: Dados fornecidos pela Aviludo, SA.

2.5. Faixa Etária

O efetivo na Aviludo, é constituído por cerca de 30% de mulheres e reparte-se no que concerne à faixa etária de acordo com o gráfico 3. A maioria do efetivo encontra-se entre os 29 e os 39 anos de idade, sendo residual o número de pessoas que têm mais de 49 anos.

Gráfico 3. Faixa Etária do Efetivo

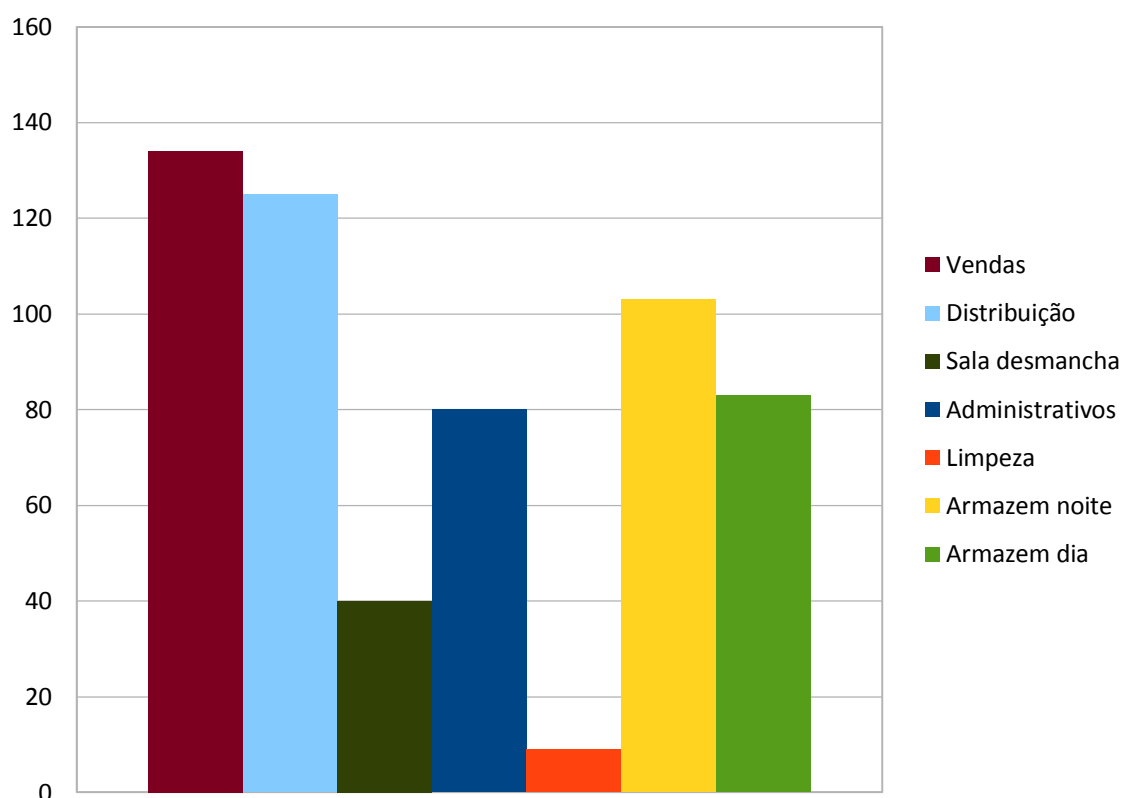


Fonte: Dados facultados pela Aviludo,SA

2.6. Distribuição das Pessoas pelas Várias Atividades

Como se pode verificar através da leitura do gráfico 4, a maior parte das pessoas pertence à força de vendas e à distribuição. As atividades do armazém tanto dia como noite, incorporam também grande parte do efetivo. Os restantes recursos humanos estão distribuídos entre as atividades administrativas, sala de desmancha, limpeza e manutenção.

Gráfico 4: Distribuição das pessoas por atividade



Fonte: Dados recolhidos na Aviludo, SA

CAPÍTULO III

3. Enquadramento Teórico do Projeto

3.1 Problematização

Principalmente a partir da segunda grande guerra, as organizações têm vindo a dispensar uma atenção crescente à avaliação de desempenho dos recursos humanos que as integram. Com efeito, as exigências que os próprios mercados impõem, obrigam a que estas se tornem extremamente competitivas e eficientes, daí as necessidades que sentem de lançar mão de todas as ferramentas disponíveis, para a otimização dos seus processos e práticas, maximizando assim a produtividade, garantindo ao limite a sua perenidade e níveis de remuneração satisfatórios aos detentores do capital.

O que é verdade para a generalidade das empresas é também verdade para a Aviludo. Na realidade, nesta organização, a formalização de um sistema de avaliação de desempenho tem-se afirmado como uma necessidade, tendo em conta não só os novos desafios que se lhe colocam mas também porque esta atingiu já uma dimensão que

inviabiliza uma avaliação do desempenho justa, transversal à empresa e que ajude a concretizar as metas definidas. Por outro lado, a organização de um sistema Aviludo para a avaliação de desempenho, foi considerada estratégica como ferramenta fundamental de uma verdadeira gestão da avaliação a implementar, pilar fundamental para a concretização de uma gestão do capital humano mais adequada à realidade presente e que será composta por um sistema de gestão do recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento, gestão das carreiras, recompensas e benefícios. Assumiu-se assim que a organização de uma direção de recursos humanos irradiaria de um sistema de avaliação de desempenho, alimentando depois as outras áreas referidas. Concretamente, trata-se de tentar perceber se cada um desempenha as suas tarefas de acordo com um padrão aceitável, como é medido o desempenho individual, com que critérios e de que forma cada responsável por enquadramento exerce a sua função de avaliador, até que ponto os padrões de avaliação estão alinhados entre os diversos avaliadores e por último, aferir de que forma é hoje sistematizado e gerido o conhecimento que cada responsável tem sobre o desempenho e que consequências produz na organização. É neste contexto que surge a necessidade de construir de raiz um sistema de avaliação individual de desempenho, baseado na realidade da Aviludo, respeitando a sua cultura e alinhado com a sua missão que garanta que todos os colaboradores conheçam a forma como estão a ser avaliados, se constitua como a base da gestão do desempenho na empresa e contribua para uma gestão integrada e efetiva do capital humano na organização.

3.2. Objetivos Gerais

Propor um sistema de avaliação de desempenho individual específico para a Aviludo.

3.3. Objetivos Específicos

1. Estabelecer as normas de regulamentação interna de aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho, SAD;
2. Definir os parâmetros de avaliação dos objetivos e competências relativos a cada um dos grupos profissionais (Dirigentes, Quadros intermédios e Operacionais);

3. Produzir os formulários de avaliação de desempenho individual para os diversos grupos profissionais.

CAPÍTULO IV

4. Metodologia

Um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota. Por isso, o desenvolvimento do presente projeto ocorreu tendo sempre como referência e orientação, a missão, valores e cultura organizacional da Aviludo, norteado pela pesquisa do sistema de avaliação de desempenho individual que melhor se adapte às necessidades da Aviludo.

Como um modelo de avaliação de desempenho deve ser criado com a participação de todos na organização e, por isso, a metodologia proposta teve sempre como pressuposto o envolvimento da massa crítica da Aviludo, fomentando a participação e a apropriação do projeto desde o início, por parte de toda a organização. Sempre que necessário, apelou-se à reflexão sobre o tema, havendo o cuidado de todos os grupos criados nas várias fases serem constituídos de forma criteriosa tendo em conta nomeadamente o valor que cada um lhe aportava.

Um modelo, para ser justo, deve acautelar que as chefias, sob a influência das pressões culturais, não pratiquem uma “super-avaliação”, contribuindo dessa forma para a sua perpetuação. Nestes casos, é imprescindível que se elimine este problema, mediante a sensibilização das chefias para os efeitos nefastos de tais práticas. Como resultado optou-se por construir um sistema que preveja simultaneamente, uma auto-avaliação do profissional e uma hétero-avaliação por parte chefia direta que, a seu tempo, são confrontadas e discutidas numa perspectiva de construção consensual.

Os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis e objetivos claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho. Neste contexto, o desenvolvimento e respetiva construção do sistema, passou pela identificação do painel de objetivos a enquadrar no parâmetro de avaliação 'Resultados versus Objetivos' e também pelo reconhecimento do portfólio de competências-chave relativo ao parâmetro “Competências” e comportamentos associados, sua afetação às categorias em que se subdividiu a organização (dirigentes, quadros intermédios e operacionais) e à definição de acordo com a estratégia geral da

empresa, dos pesos relativos dos dois parâmetros de avaliação a atribuir de acordo com as três categorias identificadas.

Procurou-se obter no final, um sistema de avaliação de desempenho que possibilitasse dentro de um quadro justo, objetivo e útil, a identificação de habilidades específicas a reconhecer ou a desenvolver pelos avaliados que traga benefícios para todos os seus utilizadores: Às chefias, deve fornecer informações técnicas e procedimentos facilitadores de planeamento, coordenação e avaliação das atividades que estão sob a sua responsabilidade; aos profissionais, a criação de condições propícias à identificação de pontos fortes e fracos do seu próprio desempenho e à melhoria dos seus níveis de eficácia e qualidade de vida no trabalho; À área de recursos humanos, a avaliação deve oferecer informações precisas, sistemáticas e rigorosas que assistam ao planeamento de recursos humanos, programas de desenvolvimento individual e à validação dos procedimentos de seleção de pessoas.

4.1. Descrição Metodológica

Os passos seguidos para o desenvolvimento da construção do sistema foram a caracterização da situação e pesquisa de opinião, construção e validação dos suportes de avaliação, formalização dos procedimentos, formação dos avaliadores e comunicação do sistema.

Caracterização da situação e pesquisa de opinião

Como forma estruturada e formal, a Aviludo não possuía até ao momento qualquer sistema de avaliação de desempenho individual. Entendeu-se no entanto pertinente a pesquisa da opinião da organização que procurasse obter informações sobre as expectativas e necessidades da criação de um sistema específico de avaliação de desempenho. Foi por isso realizado um questionário constituído por 16 perguntas dirigidas a 126 das 590 pessoas (21%) que compunham o efetivo e que de modo geral se considerou que representavam todos os setores da empresa (vide Apêndice 4). Os resultados mostraram que a esmagadora maioria dos inquiridos sentem necessidade de *feedback* sobre o seu desempenho, consideram importante que se proceda à avaliação periódica dos seus resultados e que se construam entre si e os seus avaliadores planos que possam facilitar e melhorar o seu desempenho.

Construção e validação dos instrumentos de avaliação (suportes de avaliação)

Sendo que a organização da Aviludo é composta por vários níveis e que contem cargos com complexidades diferentes desde o topo até à base, importava encontrar a melhor segmentação que garantisse o maior compromisso entre um sistema de avaliação de desempenho simples e fácil de utilizar e a garantia da maior eficácia em termos de avaliação dos seus colaboradores. Para tanto, foram realizadas duas reuniões entre toda a administração / direção constituída pelo diretor de qualidade e aprovisionamento, diretor administrativo financeiro, diretor das compras, diretor das vendas, diretor da logística e presidente do conselho de administração. A primeira reunião contou com uma primeira fase de debate para introdução do tema, na qual, cada elemento apresentou a sua proposta para repartição das pessoas no grupo. Seguiu-se a clarificação de cada ideia pelo seu titular. Na segunda reunião, o grupo apresentou sugestões de melhoria para as propostas que cada um havia feito na reunião anterior. Depois de devidamente clarificadas e apropriadas pelo grupo, este, hierarquizou-as por ordem decrescente por atribuição de votação individual utilizando cada um uma escala de um a cinco pontos. Pelo resultado da votação, foi adotada a proposta considerada mais válida (a que reuniu maior número de votos). Esta proposta considerou a segmentação da população da Aviludo em três partes atendendo às características das suas funções dando origem para efeitos e avaliação a um sistema de avaliação de desempenho para dirigentes (SAD1), um sistema de avaliação de desempenho para quadros intermédios (SAD2) e um sistema de avaliação de desempenho para operacionais (SAD3). Da SAD1 fariam parte os administradores e diretores, da SAD2, chefes de vendas, de distribuição e armazém e da SAD3, a restante população com cargos de características predominantemente operacionais.

Tendo em vista a identificação das competências a avaliar em cada segmento, bem como os comportamentos associados a cada competência, em cada filial foi constituído um grupo de sete pessoas, integrando o gerente respetivo, três quadros intermédios e três operacionais de cada área vendas, armazém e distribuição. No caso das direções (qualidade, administrativa e financeira, compras, vendas e logística), do grupo faziam parte o diretor, dois quadros intermédios e dois operacionais num total de cinco pessoas. Na constituição dos grupos levou-se em linha de conta a experiência de cada um bem como o tempo de antiguidade na função que não deveria ser inferior a um ano.

No final, cada elemento do grupo deveria contribuir para a definição das competências a avaliar sendo estas traduzidas em comportamentos concretos que mais se identificavam com a atividade, as estratégias da empresa e a sua cultura organizacional. A técnica de recolha de dados inspirou-se essencialmente numa metodologia de incidentes críticos proposta por (Campbell, Dunnette, Harvey, & Hellervick, 1973), (Latham, Fay, & Saari, 1979) e (Pasquali & Raiser, 1985), em que no decorrer do processo se solicitou aos grupos que encontrassem um conjunto de situações ou eventos (incidentes) ocorridos (vivenciados ou observados) no último ano nos vários setores. Para cada situação apresentada, foi requerida a sua caracterização objetiva, com identificação dos respetivos comportamentos associados. A cada elemento foi pedido a referência de quatro situações desejáveis e quatro situações indesejáveis. Depois da recolha das propostas, passou-se à fase da organização, clarificação e agrupamento. Seguidamente à apropriação pelo grupo das propostas individuais, passou-se à sua hierarquização, recorrendo ao método da votação estando cada elemento munido de um conjunto de cinco pontos para distribuir pelas propostas. Deste modo, foi possível encontrar por ordem decrescente de importâncias, um conjunto de comportamentos reveladores de competências que foram associadas ao SAD2 e ao SAD3, a incluir nos respetivos instrumentos de avaliação. Ao grupo dos administradores e diretores, foi solicitado semelhante procedimento para construção do suporte para o SAD1.

Ao grupo dos administradores / diretores, foi ainda pedido que de acordo com a realidade da empresa, características dos cargos, missão e valores, se definisse o grau de importância com vista à melhor repartição da ponderação dos vetores de avaliação, “resultados” e “competências”. No final, ficou decidido que para o SAD1 o peso relativo da componente “competências” seria 20%, para o SAD2 30%, e para o SAD3 40%, cabendo a parte restante à componente “resultados” (80% no caso do SAD1, 70% para o SAD2 e 60% no SAD3). A administração validou ainda todo o trabalho que havia sido executado pelos restantes grupos.

A criação de suportes contemplou uma ficha de auto avaliação comum aos SAD1, SAD2 e SAD3, a fim de avaliação dos “resultados versus objetivos” (1 se não atingiu o objetivo, 3 se atingiu o objetivo e 5 se superou o objetivo) prevendo-se colunas para a identificação do item a avaliar, do indicador de medida, objetivo e peso relativo, dos vários itens. Criou-se ainda uma coluna para comentários vários. Para a avaliação do segundo vetor (Competências), Foram criados três suportes

respectivamente para o SAD1, SAD2 e SAD3. Foi previsto também um suporte para apuramento do resultado global para o SAD1, SAD2 e SAD3 onde de acordo com o resultado obtido, as classificações são enquadradas em cinco níveis ou seja, se o valor apurado se situar entre 1,00 e 1,79, a menção obtida será “desempenho insatisfatório”, entre 1,80 e 2,59 “necessita melhorar”, entre 2,60 e 3,39 “de acordo com o esperado”, entre 3,40 e 4,19 “acima do esperado” e entre 4,20 e 5,00, “desempenho excelente”. Finalmente, foi previsto um suporte para elaboração de um plano de ação, tendo em vista o desenvolvimento individual, onde se recolherão também outras informações para futuro tratamento na DRH, tais como avaliação da adequação do perfil à atual função ou disponibilidade para mobilidade geográfica dentro do grupo. Está previsto o tratamento informático dos suportes tendo em vista o preenchimento interativo dos formulários com a consequente disponibilidade da informação de forma imediata.

Formalização dos procedimentos

De modo a regulamentar e formalizar os procedimentos de avaliação, enquadrando-os na realidade da empresa, foi desenvolvido um manual para o sistema de avaliação de desempenho, contendo as normas necessárias de suporte, referentes à periodicidade, calendarização, âmbito e elegibilidade, critérios de avaliação, atores, consequências da avaliação e respetivos objetivos para a mesma.

Formação e comunicação

Os avaliadores foram sujeitos a um processo de formação, garantindo a sua familiarização com o sistema e instrumentos de avaliação, bem como o domínio necessário à condução de entrevistas e ainda prevenindo e minimizando erros clássicos de avaliação, contribuindo assim para a equidade e utilidade do sistema.

Com o propósito da divulgação do sistema, foram promovidas sessões alargadas a toda a população da Aviludo.

CAPÍTULO V

5. Considerações Finais, Recomendações e Conclusões

5.1. Considerações Finais

De acordo com o objetivo de avaliar a totalidade da população da Aviludo que integra colaboradores cujas funções pressupõem diferentes competências e se situam em diferentes níveis da organização, houve a preocupação de propor um sistema que fosse suficientemente flexível de modo que se adapta-se a cada caso concreto, respeitando as especificidades da organização.

5.2. Recomendações e Conclusões

A avaliação de desempenho não sendo um fim em si mesmo, constitui uma ferramenta de gestão do capital humano ao dispor da empresa que devidamente integrada na gestão estratégica dos recursos humanos e alinhada com a estratégia global, facilita o alcance das metas com sucesso.

A aplicação com êxito, na organização de um sistema de avaliação de desempenho individual como o que se propõe, implica uma aprendizagem e todo um processo de integração até ao aparecimento das dinâmicas que irão garantir a sua continuidade. Neste contexto, é fundamental que periodicamente se proceda a uma avaliação do próprio sistema e da sua eficácia, dando oportunidade a que este evolua e se torne mais perfeito assimilando as correções que se considerem necessárias.

Atendendo a que qualquer sistema de avaliação envolve sempre uma componente de avaliação subjetiva, deve a organização minimizar o risco de erros e distorções no processo de avaliação recorrendo nomeadamente a um processo de formação contínua de todos os seus avaliadores e se possível também dos avaliados de modo a que todos os envolvidos sejam capazes de os detetarem e portanto aumentar a sua capacidade de os evitar.

Pelas características do grupo Aviludo e expectativas da administração, optou-se por uma avaliação baseada em objetivos. Não está no entanto excluída a evolução do sistema a médio prazo de forma a que possa integrar o *feedback* de 360°. À medida que for amadurecendo a prática da avaliação sistematizada na Aviludo, será possível afinar cada vez mais os parâmetros de avaliação nomeadamente no que se refere ao estabelecimento dos objetivos e sua diferenciação para cada caso concreto. Assim e

porque estamos na área das “pessoas”, onde à partida não existem “receitas” a aplicar independentemente do contexto de cada organização, o sistema que se propõe, deve ser entendido sempre como um ponto de partida e um instrumento que não se esgota em si mesmo mas algo dinâmico, passível de melhoria qualitativa.

Com uma gestão efetiva da avaliação é desejável que o grupo Aviludo desenvolva as outras componentes da gestão dos recursos humanos de uma forma interativa e integrada, nomeadamente, gestão da formação e do desenvolvimento, gestão de carreiras e gestão de recompensas e benefícios, extraíndo assim todas as mais valias da gestão do desempenho transformando portanto a ferramenta que se propõe num investimento com retorno elevado para a Aviludo.

Bibliografia

- Almeida, H. (2012). *Manual de Gestão de Recursos Humanos, Da estratégia à Prática* (1ª ed.). Faro: Silabo & Desafios - Unipessoal, Lda.
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Caetano, António. (2008). *Avaliação de Desempenho, O Essencial que Avaliadores e Avaliados precisam de saber* (2ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Câmara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator* (Nova ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Champbell, J. P., Dunnette, M. D., Harvey, R. D., & Hellervick, L. V. (1973). The development and evaluation of behavioral/y based rating scales. *57*, 15-22.
- Chiavenato, I. (2009). *Desempenho Humano nas Empresas: Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho para Alcançar Resultados*. S. Paulo: Manole.
- Kindall, A. F., & Gatzka, J. (1988). Positive Program for performance Appraisal,. *Harvard Business Review*, *66*, p. 158.
- Latham, G. P., Fay, C. H., & Saari, L. M. (1979). The development of behavioral observation scales for appraising the performance of foremen. *Personnel Psychology*, *32*, 299-311.

- Pasquali, L., & Raiser, V. O. (1985). Avaliação de desempenho de pessoal técnico e administrativo: elaboração de um instrumento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 1*, 19-63.
- Seixo, J. (2007). *Gestão do Desempenho* (4ª ed.). Lisboa: Edições Técnicas, Lda.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (7ª ed.). Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Toppo, L., & Prusty, T. (2012). From Performance Appraisal to Performance Management. *Journal of Business and Management, 3-5*.

Apêndice 1

Manual de Avaliação de Desempenho



**Manual
de Avaliação de
Desempenho**

2013

Índice

CAPÍTULO I.....	5
ASPETOS GERAIS	5
Artigo 1º	5
Objeto	5
Artigo 2º	5
Âmbito de aplicação	5
Artigo 3º	5
Condições de aplicação	5
Artigo 4º	6
Validação	6
Artigo 5º	6
Técnicas de avaliação	6
Artigo 6º	6
Intervenientes no processo	6
Artigo 7º	10
Objetivos	10
CAPÍTULO II.....	11
ORGANIZAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO.....	11
Artigo 8º	11
Como se realiza a avaliação.....	11
Artigo 9º	11
Auto-Avaliação.....	11
Artigo 10º	12
Harmonia e equidade do sistema.....	12
Artigo 11º	12
Harmonização no planeamento e monitorização	12
Artigo 12º	13
Harmonização das propostas de avaliação	13
Artigo 13º	13
Diferenciação do desempenho e distribuição dos resultados finais	13

Artigo 14º	13
Fundamentação dos vários níveis de desempenho	13
Artigo 15º	14
Critérios de desempate	14
Artigo 16º	15
Etapas do processo da avaliação	15
Artigo 17º	16
Calendarização.....	16
Artigo 18º	18
Reclamação da homologação.....	18
Artigo 19º	18
Entrevista de avaliação	18
Artigo 20º	19
Responsabilidade do processo	19
Artigo 21º	19
Responsabilidade da definição da classificação	19
Artigo 22º	19
Atribuições específicas da DRH no processo	19
CAPÍTULO III.....	20
PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO	20
Artigo 23º	20
Tipos de parâmetros	20
Artigo 24º	21
Parâmetro “Resultados versus Objetivos”	21
Artigo 25º	21
Caraterização dos objetivos	21
Artigo 26º	22
Número de objetivos	22
Artigo 27º	22
Fixação dos objetivos	22
Artigo 28º	22

Formulação de objetivos	22
Artigo 29º	23
Pressupostos para formulação de objetivos	23
Artigo 30º	23
Indicadores de medida de desempenho.....	23
Artigo 31º	24
Ponderação dos objetivos	24
Artigo 32º	24
Reformulação dos objetivos.....	24
Artigo 33º	24
Definição de competência.....	24
Artigo 34º	25
Eixos de progresso	25
Artigo 35º	25
Identificação de competências chave.	25
Artigo 36º	27
Comportamentos da competência	27
Artigo 37º	27
Identificação de categorias para avaliação	27
Artigo 38º	28
Avaliação das competências.....	28
Artigo 39º	29
Classificação dos níveis de desempenho	29
Artigo 40º	30
Ponderação das classificações finais.....	30
Artigo 41º	30
Atribuição da classificação final e nível de classificação	30
Artigo 42º	31
O Desenvolvimento individual.....	31
Artigo 43º	32
Caraterísticas a observar na elaboração de um plano de desenvolvimento	32

Artigo 44º	33
Gestão das recompensas e benefícios	33

Regulamento
do
Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD)

CAPÍTULO I

ASPETOS GERAIS

Artigo 1º

Objeto

O presente regulamento tem como objeto a apresentação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) enunciando as normas que o regem e destina-se tanto a avaliadores como a avaliados. Foi desenvolvido pela Aviludo, no quadro da Gestão Estratégica do seu Capital Humano, numa lógica de progresso contínuo da Empresa e dos seus Colaboradores.

Artigo 2º

Âmbito de aplicação

No âmbito do presente sistema, todos os colaboradores do Grupo são passíveis de avaliação.

Artigo 3º

Condições de aplicação

O SAD é aplicável desde que se verifiquem as condições seguintes:

1. Mínimo de seis meses ao serviço da empresa;
2. Seis meses de contacto funcional com o respetivo avaliado;

-5-

3. Quando não se verifique o requisito do ponto 1, o desempenho do período em exercício de funções do ano vigente deverá ser objeto de avaliação conjunta com o ano seguinte;

4. Caso o responsável hierárquico exerça há menos de seis meses a função de chefia em relação ao avaliado, a avaliação deverá ser feita com o apoio da anterior chefia (ou de alguém determinante que tenha tido um contacto permanente de 6 meses com o avaliado).

Artigo 4º

Validação

Este regulamento, reflete o sistema de avaliação de desempenho da Aviludo, sendo validado anualmente e atualizado sempre que a Administração assim o entender.

Artigo 5º

Técnicas de avaliação

O SAD da Aviludo, baseia-se numa avaliação por objetivos, estando excluída a designada avaliação de 360º.

Artigo 6º

Intervenientes no processo

Os intervenientes no processo de avaliação, são para além da DRH, os seguintes:

- A) Avaliador;
- B) Avaliado;
- C) Conselho de Coordenação Geral (CCG);
- D) Conselho de Coordenação Local (CCL).

A) Avaliador

1. São avaliadores, de acordo com o presente regulamento, todos aqueles que exerçam funções de enquadramento direto de pessoal (Nível I). O Conselho de Avaliação Local CCL (Avaliador nível II), é também para efeitos de harmonização e aferição da avaliação considerado avaliador.

2. A Auto avaliação (Artigo 9º) é parte integrante do processo de avaliação constituindo-se o Avaliado também como Avaliador do seu próprio desempenho.

3. Cabe ao avaliador, entregar à Direção de Recursos Humanos (DRH), de acordo com a calendarização estipulada, os documentos que sustentam todos os atos formais decorrentes do processo de avaliação, designadamente relacionados com:

- A) Parâmetros de avaliação;
- B) Seguimento do desempenho;
- C) Reformulação de objetivos (se for caso disso);
- D) Proposta de avaliação de desempenho.

4. Os objetivos devem ser reformulados pelo avaliador sempre que a sua contratualização se mostre desajustada favorecendo ou desfavorecendo o avaliado.

5. É da responsabilidade do avaliador recolher e tratar a informação relacionada com os indicadores selecionados para medir o nível de concretização dos objetivos fixados.

6. O Avaliador deve reportar formalmente à DRH, todos os aspetos que dificultem ou inviabilizem o bom funcionamento do processo de avaliação, nomeadamente nas suas áreas de intervenção.

7. O avaliador, deve garantir que as propostas de avaliação de desempenho anual com nível de 'Desempenho Excelente' ou de 'Desempenho Insatisfatório', sejam acompanhadas das devidas justificações e evidências.

B) Avaliado

1. Constitui-se como avaliado, todo o colaborador da Aviludo, independentemente do nível ou função que ocupa no organograma da Empresa com exceção do Presidente do Conselho de Administração.
2. De acordo com as obrigações do avaliado no âmbito da avaliação de desempenho, este, deve proceder à auto-avaliação de acordo com a calendarização proposta em cada ciclo de avaliação.
3. É obrigatória a tomada de conhecimento por parte do avaliado, dos procedimentos do processo de avaliação individual na respetiva ficha de avaliação, bem como o acordo sobre os objetivos e indicadores propostos, através da inscrição da data e assinatura na respetiva ficha de avaliação, nos momentos previstos.
4. Sempre que entenda e por desacordo na negociação dos objetivos ou indicadores com o avaliador, o avaliado deve por escrito, formalizar junto da DRH estes factos, justificando devidamente.
5. Deve o avaliado, sempre que relevante, informar por escrito a DRH dos factos evidentes que ponham em causa o sistema de avaliação de desempenho (SAD).
6. Deve o avaliado manter informado o seu avaliador de todos os factos que possam prejudicar ou beneficiar de forma anormal o desempenho esperado.

C) Conselho de Coordenação Geral (CCG)

Presidido pelo Presidente do Conselho de Administração fazendo dele parte o conjunto dos diretores da Empresa:

Diretor Administrativo e Financeiro;

Diretor de Recursos Humanos;

Diretor Comercial;

Diretor de Qualidade e Aproveitamentos;

Diretor de Compras.

O CCG tem como principais atribuições:

1 - Assegurar a coordenação e a cooperação entre as várias direções e filiais em termos de planeamento, estratégia e políticas de avaliação, promovendo a troca de experiências e a divulgação de boas práticas neste domínio, tendo em vista o progresso e perenidade da organização;

2 - Assegurar a coerência e a qualidade das metodologias utilizadas no sistema de avaliação de desempenho;

3 - Apoiar e reforçar a formação dos intervenientes no processo de avaliação de desempenho;

4 - Estimular a melhoria da qualidade dos sistemas de indicadores de desempenho e dos processos de auto-avaliação;

5 - Pronunciar-se sobre questões abrangentes e transversais.

O CCG, reunirá ordinariamente duas vezes por ano (Junho e Dezembro).

D) Conselho de Coordenação Local (CCL)

O CCL, também designado avaliador nível II, é constituído pelo responsável de recursos humanos, responsável máximo da área em avaliação e por terceiras pessoas a designar consensualmente entre aqueles (CCG).

Principais responsabilidades do CCL:

1 - Validação da avaliação;

2 - Garante do rigor e transparência;

3 - Harmonização das propostas de avaliação

-9-

4 - Definição de objetivos, indicadores e competências suporte da avaliação;

5 - Análise e decisão sobre sugestões e reclamações;

6 – Propor o reconhecimento para as classificações superiores.

Artigo 7º

Objetivos

Com o presente sistema de avaliação, pretende-se aprofundar e desenvolver uma relação positiva e construtiva entre colaboradores, chefias e gestores, alinhando o desempenho e a evolução individual com a estratégia da empresa. Paralelamente, através deste processo, pretende-se criar a possibilidade de se realizar formalmente e de forma sistemática, um balanço que traduza o desempenho individual do ano transato, permitindo que se planeie o futuro em termos de objetivos e planos de progresso claros e consensuais. Este sistema, pretende ainda, ser um instrumento dinâmico, passível de ser alterado sempre que se justifique e se torne necessário dar um salto qualitativo na avaliação de desempenho e, em consequência, evoluir para uma gestão de desempenho mais eficaz, que permita desenvolver um sistema de gestão de carreiras, adaptar o sistema atual de recompensas e de benefícios e desenhar planos de formação e desenvolvimento individuais, alinhados às necessidades dos colaboradores e à organização. Sistematizando, pretende-se em concreto:

1. Avaliar o desempenho Individual e adequá-lo às funções desempenhadas, garantindo equidade e proporcionalidade, procurando estabelecer uma relação equilibrada entre o esforço que é exigido e os resultados esperados do desempenho de todos os colaboradores da Aviludo;

2. Harmonizar e alinhar de forma a assegurar a convergência dos resultados esperados do desempenho com os objetivos estratégicos;

3. Sustentar o programa de formação e desenvolvimento com base nas necessidades realmente identificadas no processo individual de avaliação;

4. Criar uma cultura de avaliação do desempenho funcional na Empresa;

5. Fornecer *feedback* (retorno) do desempenho aos avaliados;
6. Promover uma gestão da progressão por mérito.

CAPÍTULO II

ORGANIZAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO

Artigo 8º

Como se realiza a avaliação

A avaliação será realizada de acordo com o presente regulamento, utilizando instrumentos disponíveis *online* ou em suporte de papel.

Este processo inclui uma reunião (Entrevista de Avaliação), onde o avaliador e o avaliado promovem o balanço do desempenho, bem como a projeção do próximo ano de atividade (Artigo 19º).

Artigo 9º

Auto-Avaliação

O presente sistema prevê uma fase de auto-avaliação, nos seguintes moldes:

O colaborador em avaliação (avaliado) deve basear a sua própria avaliação nos dois fatores principais que afetam o desempenho: resultados obtidos face aos objetivos traçados e competências. Estão disponíveis formulários para a Auto-Avaliação, assinalados com “AA”.

Artigo 10º

Harmonia e equidade do sistema

A equidade no presente sistema, bem como a sua harmonização, são salvaguardados através de um conjunto de mecanismos de calibragem de modo a garantir a convergência entre o desempenho de cada um e os objetivos da empresa. Os intervenientes no processo de avaliação, participarão na harmonização dos resultados em cada etapa, dando o seu contributo para a equidade do sistema, garantindo:

- a) O alinhamento do sistema de avaliação de desempenho com a estratégia da organização;
- b) O equilíbrio entre o esforço exigido e o nível das pessoas em termos de maturidade profissional ao nível das competências técnicas e comportamentais;
- c) A harmonia e equidade das avaliações realizadas a nível interdepartamental e organizacional de modo a fazer cumprir as regras orientadoras;

A harmonização do processo de avaliação é garantida pela CCL, da qual a DRH faz parte e tem duas fases:

- I. A realizar na fase de planeamento e monitorização;
- II. A realizar na fase de avaliação final.

Artigo 11º

Harmonização no planeamento e monitorização

- 1. O desdobramento em cascata de metas de objetivos estratégicos deve assegurar que a soma das metas individuais é igual à meta original.
- 2. Devem ser fixados objetivos comuns a diferentes postos de trabalho com a mesma função.

Artigo 12º

Harmonização das propostas de avaliação

A harmonização de propostas de avaliação é realizada pela DRH que, deve assegurar o seguinte:

- a) A integral conformidade das fichas de avaliação que lhe são entregues;
- b) A confirmação da verificação dos requisitos funcionais para a avaliação.

Artigo 13º

Diferenciação do desempenho e distribuição dos resultados finais

Para efeitos de reconhecimento, será considerada a repartição de classificações de acordo com a Tabela 1. Assim, serão reconhecidos 80% dos colaboradores com avaliação global correspondente à menção de 'Desempenho Excelente' e 50% dos classificados com 'Excede o esperado'. Compete à DRH, de acordo com as diretrizes da Administração atualizar anualmente este quadro.

Tabela 1 - Repartição das Classificações

Classificação	%
Desempenho excelente	80
Excede o esperado	50

Artigo 14º

Fundamentação dos vários níveis de desempenho

1. A fundamentação, quando necessária, deverá obrigatoriamente ser realizada pelo avaliador, no suporte para avaliação global.

2. Para o reconhecimento da classificação global correspondente a “Desempenho Excelente”, deve a proposta de avaliação verificar uma aferição de nível 5 (4,20 a 5,00) de acordo com a Tabela 7, Artigo 41º).

3. Para efeitos de validação das propostas de avaliação com resultado “Desempenho Insatisfatório”, deve a proposta de avaliação verificar uma aferição de nível 1 (1,00 a 1,79, de acordo com a Tabela 7, Artigo 41º) e conter fundamentações suportando a análise dos seguintes critérios:

- a) Identificação, de pelo menos, três motivos decisivos para a insuficiência do desempenho avaliado;
- b) As necessidades de formação profissional;
- c) Descrição das capacidades do trabalhador com potencial desenvolvimento;
- d) Estas informações, devem ficar registadas nos formulários de avaliação respetivos na secção “observações”.

4. Para efeitos de validação de “Desempenho Excelente”, considera-se o seu impacto aferido pelas classificações quantitativas finais propostas, tendo maior impacto as avaliações de desempenho cujas classificações quantitativas finais forem superiores.

Artigo 15º

Critérios de Desempate

Sempre que se verificarem casos em que há necessidade de proceder a desempate, nomeadamente em situações onde se ultrapassou a percentagem definida para os níveis ‘Desempenho Excelente’ e ‘Excede o Esperado’, devem ser observados os critérios seguintes:

a) A avaliação final proposta pelo avaliador, medida pela classificação quantitativa;

A última avaliação de desempenho medida pela classificação quantitativa;

O tempo de serviço na Aviludo, medido pelo número de anos, meses e dias.

-14-

Artigo 16º

Etapas do processo da avaliação

O processo de avaliação é constituído por diferentes etapas e respetivos procedimentos que estão sujeitos a uma calendarização.

Etapas do processo

1. A DRH de acordo com as diretrizes da Administração, difunde a calendarização e promove as ações necessárias junto do conjunto de avaliadores;
2. A DRH lança o processo de avaliação e prepara toda a informação necessária, com recurso inclusive à informação já existente relativa ao colaborador;
3. O avaliado prepara a sua auto-avaliação;
4. O avaliador procede à recolha dos dados e forma a sua opinião sobre o desempenho profissional global anual de cada avaliado;
5. Dialogo entre avaliador e avaliado, através da entrevista de avaliação do desempenho, com construção de um plano de ações para o progresso individual e formalização dos objetivos para o próximo ano;
6. O avaliador acrescenta os seus comentários no formulário que constitui o instrumento de avaliação, assinando-o;
7. O avaliado, acrescenta os comentários que entende pertinentes no formulário e assina-o.
8. O avaliador nível II completa os comentários no sentido da harmonização e da equidade do sistema, assinando-o;
9. O avaliador recolhe os formulários disponíveis para a avaliação e remete-os à DRH;
10. A DRH insere os dados no sistema e a CCL garante harmonização, homologando a avaliação;
11. O avaliador informa cada avaliado dos resultados finais.

15

Artigo 17º

Calendarização

O calendário desenvolve-se de acordo com a Tabela 2, ficando desde logo definido o seguinte:

1. Cada ciclo de avaliação coincide com o ano civil;
2. O processo inicia-se em Janeiro e ficará concluído até 31 de Março de cada ano;
3. Dentro destes limites, será definido anualmente o período reservado para cada etapa.

Tabela 2 - Calendarização do Processo

Data	Etapa	Responsáveis / Intervenientes
Preparação prévia		
Dezembro Ano N-1	Difusão do calendário e promoção das ações necessárias junto dos avaliadores	DRH
Janeiro Ano N	Lançamento do processo e preparação da informação necessária.	DRH Avaliadores
	Criação da Comissão de Avaliadores de Nível II	DRH
	O avaliador que procedeu previamente à recolha dos dados, forma a sua opinião sobre o desempenho profissional de cada avaliado.	Avaliadores
	O avaliado prepara a sua auto avaliação e identifica necessidades de desenvolvimento profissional.	Avaliados
Fevereiro Ano N	Reunião de avaliação: Entrevista	
	- O avaliador informa o avaliado da avaliação feita. - Conjuntamente, avaliador e avaliado, analisam o desempenho do avaliado confrontando a auto e a hetero avaliação, que ambos fizeram previamente.	Avaliadores / Avaliados
	Traçado de um plano individual de desenvolvimento.	Avaliadores / Avaliados
	São acordados os objetivos para o Ano N	Avaliadores / Avaliados
	O avaliador acrescenta os seus comentários no formulário de avaliação e assina-o	Avaliadores
	O avaliado acrescenta os comentários que entende pertinentes no formulário e assina-o	Avaliados
	O avaliador recolhe os formulários para a avaliação depois de preenchidos e remete-os à DRH	Avaliadores
	Validação do processo de avaliação	
	A DRH insere os dados no sistema garantindo a harmonização.	Avaliadores de nível II e DRH
	Homologação da Avaliação Os Avaliadores de Nível II completam os comentários no sentido da harmonização e da equidade do sistema, assinando o formulário Conhecimento da homologação das avaliações	Avaliadores de Nível II Avaliadores de Nível II Avaliadores / Avaliados
Até 5 dias úteis após o conhecimento da homologação	Apresentação de reclamação do ato de homologação.	Avaliado
	A decisão da reclamação	Avaliadores de Nível II e DRH

Artigo 18º

Reclamação da homologação

1. As reclamações do ato de homologação devem ser dirigidas por escrito pelo avaliado à DRH, enunciando os motivos que as consubstanciam e, sempre que relevante, ser acompanhadas das evidências materiais que as confirmam, num prazo de 5 dias a contar da data do seu conhecimento pelo avaliado.

2. A decisão da reclamação deve ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis a contar da data da sua entrega formal, a qual deve atender, para além dos fundamentos apresentados pelo avaliado e pelo avaliador, a outros factos que se venham a provar.

Artigo 19º

Entrevista de avaliação

Em cada ciclo da avaliação de desempenho, está prevista uma entrevista de avaliação. A finalidade da entrevista é a troca de pontos de vista e formalização da avaliação entre avaliado e avaliador, pelo que não deve ser transformada num espaço para mero preenchimento de impressos. Devendo, por isso, focalizar-se na avaliação dos resultados obtidos pelo avaliado, no progresso esperado em função dos objetivos delineados e na sua adequação à função. Sendo preparada antecipadamente pelos intervenientes, a entrevista de avaliação não deve trazer surpresas. Neste espaço, deve ser discutido o plano de progresso do avaliado para o próximo ciclo de avaliação bem como os respetivos objetivos. O responsável pela entrevista e sua eficácia, é o avaliador e a duração da entrevista não deve exceder meia hora, devendo decorrer num ambiente calmo e reservado, num contexto claro, franco e descontraído. O avaliado deve expressar a sua avaliação sobre o respetivo desempenho. Falar de resultados, é falar de factos e números e não avaliar a personalidade do colaborador. O diálogo deve ser construtivo e contribuir para melhorar o desempenho do colaborador. Não se trata de censurar nem de encontrar desculpas. A troca de impressões deve ser orientada para a resolução de problemas e para compreender, por que razão, determinados objetivos foram, ou não, alcançados.

Artigo 20º

Responsabilidade do processo

A responsabilidade da avaliação é do avaliador. A responsabilidade do processo em geral bem como da sua coordenação e harmonização final é da DRH por delegação da Administração.

Artigo 21º

Responsabilidade da definição da classificação

Depois de tomadas as precauções necessárias para garantir a equidade do sistema, é ao avaliador que cabe a atribuição da classificação, de acordo com o avaliador nível II. Só depois de validados e dentro de um período razoável, devem os avaliados ser informados da sua avaliação final. No caso de desacordo sobre a classificação entre o avaliado e o avaliador, será a opinião do avaliador que será registada no formulário, podendo o avaliado expressar o seu desacordo no espaço para comentários apresentando reclamação se assim o entender de acordo com o presente regulamento.

Artigo 22º

Atribuições específicas da DRH no processo

A DRH deverá garantir a constituição do Conselho Coordenador Geral e dos Conselhos de Coordenação Locais bem como a implementação do processo, sendo responsável por:

1. Lançamento do processo e disponibilização de informações que sirvam de base para a avaliação, tais como as contidas nos respetivos processos individuais;
2. Apoio aos avaliadores e avaliados para complementarem o processo de avaliação, nomeadamente no que concerne à identificação das competências exigidas para o desempenho de uma determinada função;

3. Desde o apoio à formalização do plano de ação individual e do plano de evolução, à preparação do diálogo nas situações de *feedback* aos avaliados mais difíceis;
4. Após conclusão do processo de avaliação, a DRH será também responsável pela validação e inserção dos resultados na base de dados, garantindo o acompanhamento do plano individual e do plano de evolução de todo o sistema de avaliação;
5. Fará toda a gestão da formação, carreiras, recompensas e benefícios com a concordância da Administração de acordo com as informações recolhidas no processo de avaliação.

CAPÍTULO III

PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO

Artigo 23º

Tipos de parâmetros

A avaliação de desempenho na Aviludo baseia-se em dois tipos de parâmetros:

- **“Resultados versus objetivos”;**
- **“Competências ”.**

Os parâmetros de avaliação Resultados e Competências, devem ser definidos e acordados de modo a garantir a diferenciação dos desempenhos e tornar possível a plena avaliação, assim como o reconhecimento dos avaliados que mais se destacam na contribuição para o sucesso da Aviludo.

Sempre que na definição do parâmetro de avaliação (Resultados e competências), surjam divergências significativas entre avaliador e avaliado, devem estas ser transmitidas formalmente à DRH, devidamente fundamentadas.

Artigo 24º

Parâmetro “Resultados versus Objetivos”

O parâmetro “Resultados versus objetivos” visa obter a avaliação do nível de concretização dos objetivos previamente traçados ao colaborador em avaliação.

Este parâmetro deve ser estabelecido de modo a que surja como um desdobramento dos seus próprios objetivos, adaptado ao conteúdo específico da função do avaliado.

Artigo 25º

Caraterização dos objetivos

Os objetivos a definir devem promover o desempenho nos vetores eficiência, eficácia e qualidade, atendendo ao âmbito do respetivo exercício da função, medindo a relação entre os bens ou serviços produzidos e os recursos utilizados, aferindo o desempenho em termos de melhorias esperadas e em termos do seu impacto na organização e na envolvente.

Para que o processo seja transparente e eficaz de modo a reduzir ao máximo as diferenças de interpretação, os objetivos devem ser estabelecidos de acordo com princípios “SMART” ou seja,

- a) **Específicos**: O objetivo deve ser concreto e relacionado com a situação do colaborador. Nesta situação, é possível utilizar a descrição de funções. Deve conter suficiente detalhe para evitar ambiguidades.

- b) **Mensuráveis**: É necessário escolher de comum acordo, um indicador que ajude a medir os resultados ao longo do período. Em geral, um indicador por objetivo é suficiente.

- c) **Alcançáveis**: Para manter o colaborador motivado e concentrado no objetivo, é importante estabelecer uma meta exequível embora ambiciosa.

d) **Relevantes**: Todos têm que contribuir para as prioridades da Empresa na sua área: os objetivos devem ter um efeito em cascata. Isto não significa que cada responsável não tenha que os adaptar de modo a que ganhem significado para o colaborador.

e) **Temporais**: Um objetivo deve ser atingido num determinado período de tempo o qual pode variar em função do mesmo.

Artigo 26º

Número de objetivos

O número de objetivos a considerar para efeitos de avaliação nomeadamente no que toca ao parâmetro resultados, não deve ser inferior a 3 e superior a 5.

Artigo 27º

Fixação dos objetivos

Os objetivos devem ser traçados de modo a que possam ser avaliados ciclicamente, de preferência, anualmente.

Artigo 28º

Formulação de objetivos

Os objetivos devem ser formulados segundo o esquema seguinte:

a) Indicador de medida: Formular medida da realização da intenção geral, modo de quantificação do desempenho, segundo uma dada métrica – unidade de medida;

b) Os três níveis de realização do objetivo devem espelhar os resultados obtidos pelo avaliado no indicador de medida (Tabela 3):

Tabela 3 - Critérios da Superação

NÍVEL	PONTUAÇÃO
Superou claramente o objetivo	5
Atingiu o objetivo	3
Não atingiu o objetivo	1

Artigo 29º

Pressupostos para formulação de objetivos

A fixação de objetivos deve obedecer aos pressupostos seguintes:

- a) Deve atender às condições de desempenho conhecidas e antecipadas para o período em avaliação;
- b) A fixação dos objetivos deve pressupor que todos os meios e condições necessárias à sua realização estão previstos;
- c) A fixação de objetivos deve estar em linha com as metas que a organização se propõe atingir.

Artigo 30º

Indicadores de medida de desempenho

A escolha dos indicadores de medida de desempenho, deve obedecer aos seguintes critérios:

1. Deve permitir indicar com clareza o grau de atingimento dos objetivos traçados;
2. Deve facilitar o rigor e a precisão na recolha e tratamento de dados;
3. Deve contribuir para minimizar dúvidas de interpretação, ambiguidades ou imprecisões no processo de medida (critério de clareza);

Artigo 31º

Ponderação dos objetivos

A importância relativa dos diversos objetivos estará previamente estabelecida para as diferentes funções. No entanto, em casos excepcionais, poderá ser diferente pelo que pode vir a ser ponderado o seu valor, de modo a que por exemplo, um objetivo possa valer 30% da avaliação de resultados enquanto outro 30% e assim por diante até atingir a totalidade dos 100% nenhum objetivo deverá possuir um peso inferior a 15%.

Artigo 32º

Reformulação dos objetivos

1. A reformulação de objetivos apenas é admissível quando se demonstre a existência de factos alheios ao desempenho do avaliado que condicionam, de modo positivo ou negativo, a realização do objetivo.
2. A justificação de reformulação de objetivos deve ser realizada por escrito pelo avaliador e validada pelo CCL.
3. O mesmo objetivo não pode ser, em regra, reformulado mais do que uma vez por ano;
4. Nos últimos três meses do ciclo de avaliação, não são permitidas alterações aos objetivos.

Artigo 33º

Definição de Competência

Competência técnica:

Conhecimentos especializados e experiência ou seja, conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.

Competência área comportamental:

Conjunto de características e saberes requeridos da área comportamental de acordo com a cultura da Aviludo, seus valores e política.

Artigo 34º

Eixos de progresso

A avaliação dos comportamentos associados às várias competências, é feita com base nos seguintes eixos, tendo em conta a cultura da Aviludo bem como a sua missão:

1. Melhoria contínua;
2. Trabalho em equipa;
3. Comprometimento;
4. Empreendedorismo;
5. Transparência;
6. Área técnica - Saber fazer.

Artigo 35º

Identificação de Competências Chave.

De acordo com a missão e cultura da Aviludo, está identificado um conjunto de competências por eixo de progresso, do qual serão utilizadas aquelas que melhor contribuem para a avaliação de desempenho em cada categoria (Tabela 4). A correspondência de competências-chave a cada eixo, desenvolve-se da seguinte forma:

Eixo 1 – Melhoria contínua.

Competências:

1. Orientação para os resultados.
2. Orientação para o cliente.

Eixo 2 – Trabalho em equipa.

Competências:

3. Gere prioridades, é metódico.
4. Liderança e gestão das pessoas.

Eixo 3 – Comprometimento.

Competências:

5. Dinamismo e resiliência.
6. Responsabilidade e respeito pelas normas.

Eixo 4 – Empreendedorismo.

Competências:

7. Sentido de oportunidade e iniciativa.

Eixo 5 – Transparência.

Competências:

8. Integridade e rigor.
9. Abertura e coragem.

Eixo 6 – Área técnica - Saber fazer.

Competências:

10. Capacidade técnica e experiência.
11. Capacidade de gestão e seguimento de projectos.
12. Capacidade de transmissão de conhecimentos.

Artigo 36º

Comportamentos da competência

A cada competência corresponde um conjunto de comportamentos (enumerados no Apêndice 2) identificados de acordo com a Visão, Missão e Valores da empresa.

Artigo 37º

Identificação de categorias para avaliação

Para avaliação, a organização está dividida em três categorias:

- Dirigentes.
- Quadros intermédios.
- Operacionais.

De acordo com esta estrutura, existirão três tipos de formulários diferentes:

- SAD1 – Sistema de Avaliação do Desempenho para Dirigentes.
- SAD2 – Sistema de Avaliação do Desempenho para Quadros Intermédios.
- SAD3 – Sistema de Avaliação do Desempenho para Operacionais.

Tabela 4 - Competências Chave para cada Categoria

Dirigentes	1.Orientação para os resultados
	4.Liderança e Gestão das Pessoas
	5.Dinamismo e resiliência
	6.Responsabilidade, respeito pelas normas
	11.Capacidade de Gestão e seguimento de projetos
Quadros Intermédios	1.Orientação para os Resultados
	2.Orientação para o cliente
	3.Gere prioridades, é metódico
	7.Sentido de oportunidade e iniciativa.
	9.Abertura e coragem
	12.Capacidade de transmissão de conhecimentos
Operacionais	1.Orientação para os resultados
	2.Orientação para o cliente
	6.Responsabilidade, respeito pelas normas
	8.Integridade e rigor.
	9.Abertura e coragem
	10.Capacidade técnica e experiência

Artigo 38º

Avaliação das competências.

A avaliação das competências é feita da seguinte forma:

1. Avaliação dos comportamentos associados a cada competência identificada, de acordo com o Tabela 5.

Tabela 5 - Avaliação dos Comportamentos

NÍVEL	PONTUAÇÃO
Ponto forte	5
De acordo com esperado	3
A melhorar	1

2. A valorização para cada competência resultará da média aritmética dos valores atribuídos a cada comportamento.

Artigo 39º

Classificação dos níveis de Desempenho

A classificação do desempenho em cada nível, é explicada através de critérios que incluem os fatores principais de avaliação.

As definições *standard*, em Apêndice 2, devem ser observadas de modo a auxiliar os avaliadores, na sua tarefa de avaliação, garantindo que os critérios são semelhantes para todos os avaliados.

Artigo 40º

Ponderação das classificações finais

A ponderação das classificações finais tendo em vista o apuramento da classificação global, será calculada tendo como base os pesos relativos de acordo com a Tabela 6:

Tabela 6 - Pesos a considerar para cada Categoria

Categorias	Parâmetro “Resultados” Peso (%)	Parâmetro “Competências” Peso (%)
Dirigentes	80	20
Quadros intermédios	70	30
Operacionais	60	40

O peso do Parâmetro “Resultados” aumenta à medida que se sobe de categoria profissional enquanto que o Parâmetro “Competências” aumenta à medida que se desce.

Artigo 41º

Atribuição da classificação final e nível de classificação

1. A classificação final obtém-se através da soma das classificações parciais (Resultados e Competências) devidamente ponderadas.
2. O nível final da classificação global é atribuído de acordo com o Tabela 7

Tabela 7 - Avaliação Global

Classificação Final	Nível 1 1,00-1,79	Nível 2 1,80-2,59	Nível 3 2,60-3,39	Nível 4 3,40-4,19	Nível 5 4,20-5,00
Critérios	Desempenho insatisfatório	Necessita Melhorar	Corresponde ao Esperado	Excede O esperado	Desempenho Excelente
Resultados Versus Objetivos	Os objetivos não foram atingidos de forma geral	Os objetivos não foram atingidos regularmente	Os objetivos foram atingidos	Atingiu os objetivos, superando alguns	Todos os objetivos foram claramente superados
Competência	Grandes lacunas ao nível das competências	Não satisfaz uma ou mais competências chave	Tem as competências chave para desempenhar a função	Domínio satisfatório de todas as competências	Domínio completo de todas as competências

Artigo 42º

O Desenvolvimento Individual

Diretamente ligado à avaliação, está o desenvolvimento individual e sua evolução de acordo com o que se espera do avaliado no futuro. O desenvolvimento individual, é seguido através de planos de ação individuais, relacionando o avaliado com as suas funções e as suas competências, bem como o seu potencial. Estes, abrangem um conjunto de decisões e propostas que tenham um impacto positivo no desempenho ao longo do ano seguinte. O plano de desenvolvimento também irá incluir, a preparação do colaborador, face a uma hipotética evolução no interior da Aviludo.

Artigo 43º

Caraterísticas a observar na elaboração de um plano de desenvolvimento

O plano de desenvolvimento a elaborar na sequência da avaliação deve obedecer aos seguintes critérios:

1. Ser claro e bem organizado;
2. De leitura acessível;
3. Deve obedecer às estratégias da empresa;
4. Deve conter uma sequência lógica de ações;
5. Deve conter uma explicação sintética daquilo que se pretende em cada uma das ações;
6. Deve conter prazos de execução bem definidos;
7. Deve conter o responsável por cada ação;
8. Deve incluir indicadores fiáveis, simples, relevantes, consensuais e mobilizadores para seguimento das diversas ações;
9. Cada indicador deve conter sempre um objetivo;
10. Deve ser alvo de consenso entre as partes;
11. Deve ser datado e assinado;
12. Deve conter informação acerca da próxima data de reavaliação no quadro do seu seguimento e controlo, num espírito de progresso contínuo.

Artigo 44º

Gestão das recompensas e benefícios

A gestão da avaliação dos recursos humanos e a gestão das recompensas e benefícios, bem como a gestão das carreiras, são processos que interagem uns com os outros, sendo que o resultado das avaliações deve ter consequências aos outros níveis citados. Desta forma, está previsto que a partir do primeiro ano de aplicação do presente sistema de avaliação, seja desenvolvido pela DRH e validado pela Administração, um sistema de recompensas e benefícios e uma gestão de carreiras que reflita o nível de desempenho atingido por cada um, bem como o seu contributo para os resultados da Aviludo, de modo a corresponder às expectativas dos colaboradores favorecendo a motivação e a assertividade dos mesmos, passando por progressões e promoções bem como um esquema de prémios, a articular com o artigo 13º.

Apêndice 2

Competências e Comportamentos Associados

Eixo 1 - Melhoria Contínua

Capacidade de desafiar e de ser desafiado. Busca incessante de novas formas para melhorar o que se faz de modo sustentado.

Competências-chave:

1. Orientação para os resultados
2. Orientação para o cliente

Competência 1. Orientação para os resultados:

Tem capacidade de mobilização visando a obtenção do cumprimento de objetivos para alcançar os resultados.

Tabela A - Orientação para os Resultados - Comportamentos Associados

Comportamento associado	A Desenvolver (1)	De Acordo com Esperado (3)	Ponto Forte (5)
1	Dificuldade em focar-se nos resultados.	Geralmente focado nos resultados	Orientação total para os resultados
2	Dispersa-se gastando energias em vão	As suas energias são canalizadas para os resultados	Gere eficazmente as energias de acordo com os resultados a obter
3	Deficiências evidentes ao nível do planeamento	Escolhe o melhor caminho para atingir os resultados	Organiza e planeia todas as etapas que levarão aos resultados

Competência 2. Orientação para o cliente

Compreende as expectativas e necessidades do cliente; trabalha para manter um nível de fidelização elevado, agindo como seu parceiro.

Tabela B - Orientação para Clientes - Comportamentos Associados

Comportamento associado	A Desenvolver (1)	De Acordo com Esperado (3)	Ponto Forte (5)
1	Não considera a preferência do cliente interno ou externo	Tenta superar as expectativas dos clientes internos e externos	Antecipa as necessidades dos clientes externos e internos
2	Coloca os seus interesses à frente dos interesses dos clientes	Coloca a relação com o cliente à frente dos resultados de curto prazo	Cria mecanismos de <i>feedback</i> para melhorar a relação cliente
3	Gere o cliente de forma oportunista	Reage rapidamente às solicitações do cliente	É parceiro do cliente, melhorando sempre a sua relação

Eixo 2 - Trabalho em Equipa

Ninguém pode aspirar a saber tudo; todos contribuem com as suas forças para o objetivo comum e para obter melhores resultados trabalhando em conjunto.

Competências – Chave

3. Gere Prioridades, é Metódico
4. Liderança, Gestão das Pessoas

Competência 3. Gere Prioridades, é Metódico

Sabe estabelecer ordens de execução de acordo com os objetivos a atingir sobretudo estabelecendo regras no grupo.

Tabela C - Gere Prioridades, é Metódico - Comportamentos Associados

Comportamento associado	A Desenvolver (1)	De Acordo com Esperado (3)	Ponto Forte (5)
1	Dificuldade em identificar o que é prioritário. Pouco organizado, trabalha sózinho	Trabalha bem as prioridades. Organizado	Estabelece as prioridades. Muito organizado. Difunde a informação
2	Prefere trabalhar um dossier (Tarefa) de cada vez	É eficiente com vários dossiers (tarefas) abertos ao mesmo tempo	Gere exemplarmente vários assuntos em simultâneo
3	Vários assuntos em simultâneo causam-lhe stress. Evita pedir auxílio	Trabalhe bem vários assuntos em simultâneo. Prefere o trabalho em grupo	Várias solicitações são motivantes. Cooperar e interagir naturalmente

Competência 4. Liderança, Gestão das Pessoas:

É capaz de partilhar uma visão e direção global, estabelece objetivos claros e alinhados para a sua equipa.

Tabela D - Líder, Gestão de Pessoas - Comportamentos Associados

Comportamento associado	A Desenvolver (1)	De Acordo com Esperado (3)	Ponto Forte (5)
1	Não traça objetivos ou define-os incorretamente	Define objetivos de acordo com as metas a alcançar	Traduz as estratégias em objetivos para todos
2	Orienta-se sem dar explicações do contexto ou finalidade	Estabelece propostas claras e coerentes envolvendo a equipa	É um líder. Estimula a autonomia. Promove o espírito de equipa.
3	Não procura integrar os elementos da equipa nem a envolve.	Coloca a equipa de acordo. Todos conhecem as suas tarefas.	Constrói com a equipa compromissos, comprometendo-a

Eixo 3 - Comprometimento

Ligação e identificação com os objetivos e projetos da empresa que o levam a assumir compromissos entregando resultados mesmo em contexto difícil.

Competências-chave

5. Dinamismo, Resiliência
6. Responsabilidade, respeito pelas normas

Competência 5. Dinamismo, Resiliência:

Persegue objetivos individuais e coletivos com focalização e determinação. É capaz de manter um elevado nível de auto motivação.

Tabela E - Dinamismo, Resiliência - Comportamentos Associados

Comportamento associado	A Desenvolver (1)	De Acordo com Esperado (3)	Ponto Forte (5)
1	Precisa de acompanhamento para vencer as etapas	Demonstra orientação para alcançar o que lhe é pedido	Objetivos são compromissos. Alcança-os autonomamente
2	Desiste facilmente. Frágil perante as dificuldades	Ultrapassa normalmente as dificuldades	Persegue com vigor os objetivos independentemente das dificuldades
3	Precisa de tempo É vagaroso	Reage aos acontecimentos. Tem noção do valor do tempo	Energia nas suas ações. Sabe como e onde investir o seu tempo

Competência 6. Responsabilidade, respeito pelas normas

A responsabilidade passa pelo nível de comprometimento com os valores mas também pelo respeito pelos regulamentos e normas da empresa

Tabela F - Responsabilidade, Respeito pelas normas - Comportamentos Associados

Comportamento associado	A Desenvolver (1)	De Acordo com Esperado (3)	Ponto Forte (5)
1	Pouco atento a normas ou procedimentos	Cumpridor das normas e procedimentos	Exemplo como enquadra as normas e procedimentos.
2	Irresponsável. Desvios face aos valores da Empresa	Responsável. Em linha com os valores da Empresa	Comprometimento total com os valores da Empresa
3	Encara as normas como algo que pode ser violado sem consequências	Leva a sério as normas e procedimentos	Zeloso no cumprimento das normas

Eixo 4 - Empreendedorismo

Para ter sucesso, é necessário talento para identificar ou criar, aproveitando as oportunidades.

Competência-chave

7. Sentido de oportunidade e iniciativa

Competência 7. Sentido de oportunidade e iniciativa - Procura novas oportunidades mas também sabe reconhecê-las no sentido de as procurar adaptar à realidade da organização.

Tabela G - Sentido de Oportunidade e Iniciativa - Comportamentos Associados

Comportamento associado	A Desenvolver (1)	De Acordo com Esperado (3)	Ponto Forte (5)
1	Não procura novas oportunidades. Falta de iniciativa	Aberto a novas oportunidades	Procura incessante de novas oportunidades. Toma a iniciativa
2	Dificuldade no reconhecimento de novas oportunidades	Percebe com facilidade o que pode representar uma nova oportunidade	Identifica e adapta as novas oportunidades com eficácia
3	Desconfia das novas oportunidades. Não troca o 'certo pelo duvidoso'	Arrisca com facilidade em novas oportunidades	Vê sempre numa nova oportunidade uma forma de progresso

Eixo 5 - Transparência

Estabelece relações de confiança, baseadas no entendimento mútuo e na abertura.

Competências-chave

8. Integridade e rigor
9. Abertura e coragem

Competência 8. Integridade e rigor:

Age no seu ambiente de trabalho com um grande nível de integridade gerando confiança de colegas e clientes.

Tabela H - Integridade e Rigor - Comportamentos Associados

Comportamento associado	A Desenvolver (1)	De Acordo com Esperado (3)	Ponto Forte (5)
1	Não está em linha com os valores da organização. Pouco rigor na execução das suas tarefas	Atitudes são compatíveis com valores da Empresa. Rigorous na execução	Modelo às políticas, ética e valores em geral da Empresa. Vertical e rigoroso
2	Ações não concordantes com as suas palavras. Flexível nas suas apreciações	Consistente nas suas palavras. Honesto. Cauteloso na formulação de juízos	Coerente entre palavras e atos. As suas apreciações são sempre fundamentadas
3	Muitas vezes compromete-se com o que não pode cumprir	Quando se compromete tem condições para o fazer	Merecedor de total confiança Honestidade inquestionável

Competência 9. Abertura e coragem:

É capaz de ser desafiado e de considerar novas ideias e formas de trabalho. É capaz de comunicar e receber boas e más notícias. É capaz de defender os seus pontos de vista.

Tabela I - Abertura e Coragem - Comportamentos Associados

Comportamento associado	A Desenvolver (1)	De Acordo com Esperado (3)	Ponto Forte (5)
1	Mostra-se desconfortável com e defensivo quando questionado	Aberto a questões sobre atitudes e forma de trabalhar	Gosta de ser questionado. Frontal e transparente
2	Fechado a novas ideias e processos	Aberto a opiniões diferentes Aprende com os fracassos	Incentiva a mudança. Acolhe as sugestões com agrado.
3	Procura culpados e desiste facilmente.	Assume a responsabilidade dos atos e nas dificuldades.	Encara as falhas como uma oportunidade para a melhoria.

Eixo 6 - Área técnica (Saber fazer)

Possui os conhecimentos técnicos, está atualizado, sabe utilizar os meios e ferramentas, bem como transmitir esses conhecimentos.

Competências-chave

10. Capacidade técnica e experiência
11. Capacidade de gestão e seguimento de projetos.
12. Capacidade de transmissão de conhecimentos

Competência 10. Capacidade técnica e experiência

Entendida como o conjunto de conhecimentos que permite executar as tarefas com perfeição e a experiência necessária para nomeadamente reconhecer pontos de melhoria permitindo a formulação de sugestões credíveis nesse sentido

Tabela J - Capacidade Técnica. Experiência - Comportamentos Associados

Comportamento associado	A Desenvolver (1)	De Acordo com Esperado (3)	Ponto Forte (5)
1	Deficiências ao nível das exigências técnicas e utilização dos meios	Domínio suficiente das ferramentas e conhecimentos ao nível técnico.	Domínio total da área técnica e dos meios para um desempenho perfeito
2	Não procura a atualização dos seus conhecimentos	Normalmente mantém-se atualizado	Atualiza de forma contínua os seus conhecimentos
3	Depende de outros pelo fraco domínio de técnicas e meios. Fraca experiência	Os seus conhecimentos permitem-lhe relativa independência	Autónomo pelo seu nível técnico. Bastante experiência

Competência 11. Capacidade de gestão e seguimento de projetos.

Seguimento dos projetos, capacidade crítica sobre o seu andamento, prevenindo eventuais desvios.

Tabela L - Capacidade de Gestão e Seguimento de Projetos. - Comportamentos Associados

Comportamento associado	A Desenvolver (1)	De Acordo com Esperado (3)	Ponto Forte (5)
1	Prefere ser ajudado a ter que gerir sozinho um projeto	Quando necessário, é responsável pela execução de um projeto	Naturalmente assume a condução de um projeto
2	Revela dificuldade em estruturar a execução de um projeto	É capaz de planear com êxito a execução de um projeto	Planeia todas as etapas, garantindo êxito completo ao projeto
3	Deficiências ao nível do seguimento e controlo de um projeto	Faz o seguimento eficaz garantindo que o projeto atinge os seus objetivos	Prevê e antecipa desvios nas várias fases de um projeto, corrigindo desvios

Competência 12. Capacidade de transmissão de conhecimentos

Transmite conhecimentos, adaptando a mensagem a cada interlocutor.

Tabela M - Capacidade de Transmissão de Conhecimentos - Comportamentos Associados

Comportamento associado	A Desenvolver (1)	De Acordo com Esperado (3)	Ponto Forte (5)
1	Não se esforça por transmitir os seus conhecimentos.	Transmite sem esforço os seus conhecimentos e esforça-se por ser prestável	Incentiva a partilha do conhecimento. Ensina com satisfação
2	Dificuldade em comunicar o que sabe. Não sabe ensinar	Encontra facilmente a melhor forma de transmitir os seus conhecimentos	Utiliza as técnicas de formador. Recolhe <i>feedback</i> e faz o acompanhamento
3	Receia perder protagonismo se ensinar o que sabe	Apoia e ensina sem receio de perder domínio ou poder	Afirma-se pela partilha do que sabe, ganhando por isso reconhecimento

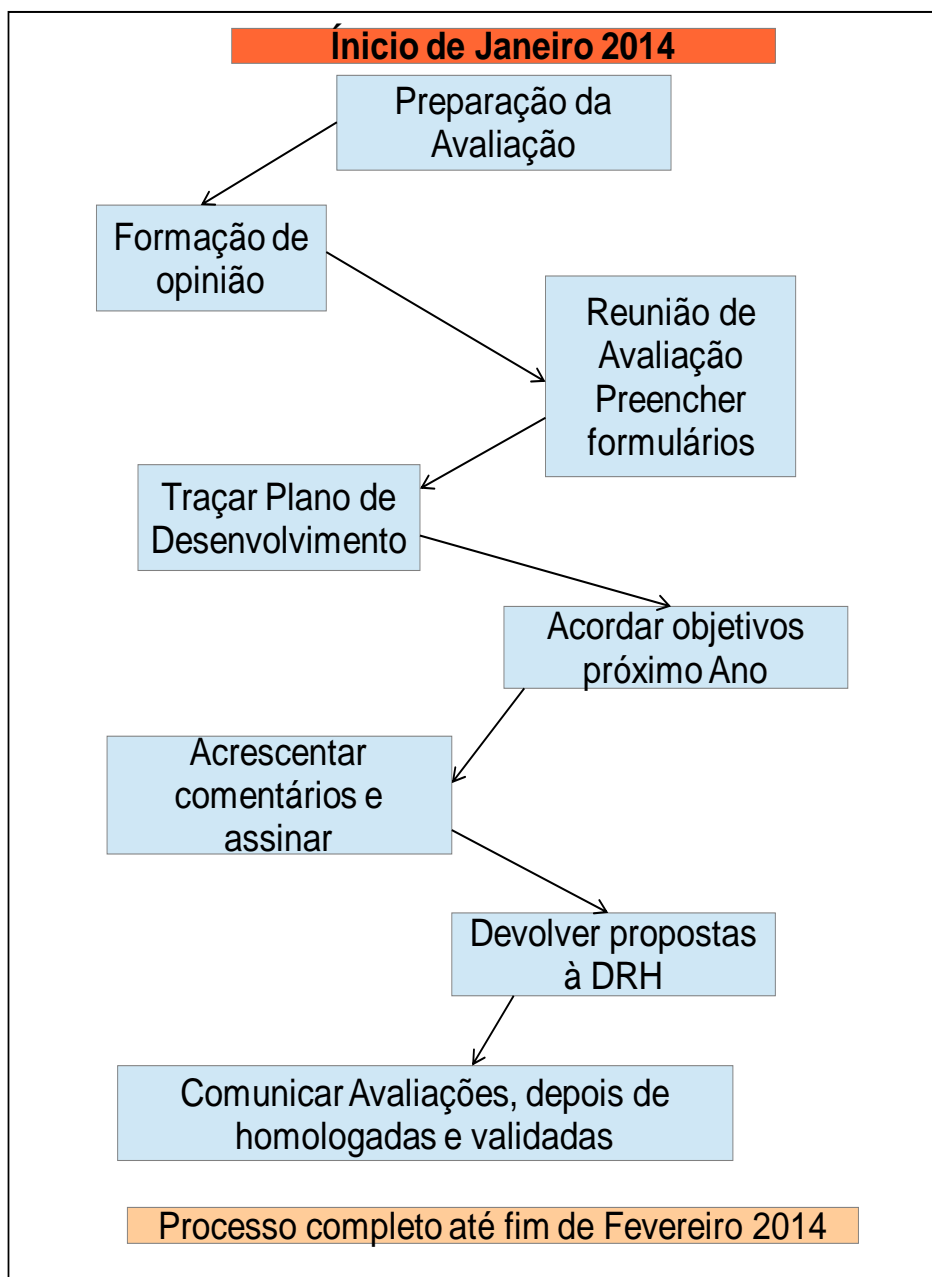
Apêndice 3

Instrumentos de Avaliação



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2013

Esquema auxiliar para o Avaliador – Etapas do Processo



DRH - CONFIDENCIAL



AA - Auto Avaliação

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2013

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS versus OBJETIVOS					Colaborador nº
Objetivos traçados no Ano anterior	Indicador	Objetivo	Resultados (1,3 ou 5*)	Peso %	Comentários
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
* 1- Não atingiu o objetivo; 3- Atingiu o objetivo; 5- Ultrapassou claramente o objetivo					
<u>Resultados, pontos a salientar, razões para o sucesso ou fracasso, etc.</u>					
Avaliado	Data		Assinatura		

DRH - CONFIDENCIAL



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2013

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS versus OBJETIVOS					Colaborador nº
Objetivos traçados no Ano anterior	Indicador	Objetivo	Resultados (1,3 ou 5*)	Peso %	Comentários
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					

Avaliação 'Resultado versus Objetivo' :

TOTAL.....

Média ponderada (*) – A.....

(*) Objetivo 1 x Peso do objetivo 1 + Objetivo 2 x Peso objetivo 2 + Objetivo 3 x Peso objetivo 3 +

Resultados, pontos a salientar, razões para o sucesso ou fracasso, etc.

* 1- Não atingiu o objetivo; 3- Atingiu o objetivo; 5- Ultrapassou claramente o objetivo

Avaliador	Data	Assinatura
-----------	------	------------

DRH - CONFIDENCIAL



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2014

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS versus OBJETIVOS

Definição dos próximos Objetivos

Colaborador nº

Objetivos a avaliar no Próximo Ano	Indicador	Quantificação Do Objetivo	Peso %	Comentários
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				

Outros comentários

Data	Avaliador	Avaliado
------	-----------	----------

DRH - CONFIDENCIAL



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2013

Colaborador nº

SAD1 Dirigentes

1/2

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Orientação para os Resultados (Em cada situação, optar por 1, 3 ou 5)

- { Dificuldade em focar-se nos resultados (1)
- { Geralmente focado nos resultados (3)
- { Orientação total para os resultados (5)

- { Dispersa-se gastando energias em vão (1)
- { As suas energias são canalizadas para os resultados (3)
- { Gere eficazmente as energias de acordo com resultados a obter (5)

- { Deficiências evidentes ao nível do planeamento (1)
- { Escolhe o melhor caminho para atingir os resultados (3)
- { Organiza e planeia as etapas que levam aos resultados (5)

Liderança e Gestão das Pessoas

- { Não traça objetivos ou define-os incorretamente (1)
- { Define objetivos de acordo com as metas a alcançar (3)
- { Traduz as estratégias em objetivos para todos (5)

- { Orienta-se sem dar explicações do contexto ou finalidade (1)
- { Estabelece propostas claras e coerentes envolvendo a equipa (3)
- { É um líder. Estimula a autonomia .Promove o espírito de equipa (5)

- { Não integra os elementos da equipa nem a envolve (1)
- { Coloca a equipa de acordo. Todos conhecem as suas tarefas (3)
- { Constrói com a equipa os compromissos, comprometendo-a (5)

Dinamismo e Resiliência

- { Precisa de acompanhamento para vencer as etapas (1)
- { Demonstra orientação para alcançar o que lhe é pedido (3)
- { Objetivos são compromissos. Alcança-os autonomamente (5)

DRH - CONFIDENCIAL

<p>{ Desiste facilmente. Frágil perante as dificuldades (1) Ultrapassa normalmente as dificuldades (3) Persegue os objetivos independentemente das dificuldades (5)</p>			<input type="checkbox"/>
<p>{ Precisa de tempo, é vagaroso (1) Reage aos acontecimentos. Tem noção do valor do tempo (3) Energia nas suas ações, Sabe como e onde investir o tempo(5)</p>			<input type="checkbox"/>
<u>Responsabilidade e Respeito pelas Normas</u>			
<p>{ Pouco atento a normas ou procedimentos (1) Cumpridor das normas e procedimentos (3) Exemplo como enquadra as normas e procedimentos (5)</p>			<input type="checkbox"/>
<p>{ Irresponsável. Desvios face aos valores da empresa (1) Responsável. Em linha com valores da empresa (3) Comprometimento total com valores da empresa (5)</p>			<input type="checkbox"/>
<p>{ Encara as normas como algo que pode ser violado (1) Leva a sério as normas e procedimentos (3) Zeloso. Exemplar no cumprimento das normas (5)</p>			<input type="checkbox"/>
<u>Capacidade de Gestão e Seguimento de Projetos</u>			
<p>{ Prefere ser ajudado a ter que seguir sózinho um projeto (1) Quando necessário, é responsável pela execução de um projeto (3) Naturalmente, assume a condução de um projeto (5)</p>			<input type="checkbox"/>
<p>{ Revela dificuldade em estruturar a execução de um projeto (1) É capaz de planear com êxito a execução de um projeto (3) Planeia todas as etapas garantindo êxito completo ao projeto (5)</p>			<input type="checkbox"/>
<p>{ Deficiências ao nível do seguimento e controlo de um projeto (1) Faz o seguimento eficaz garantindo que o projeto atinge o objetivo (3) Prevê e antecipa desvios nas fases de um projeto corrigindo desvios (5)</p>			<input type="checkbox"/>
Avaliado	Data	Assinatura	



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2013

Colaborador nº

SAD1 Dirigentes

1/2

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Orientação para os Resultados (Em cada situação, optar por 1, 3 ou 5)

- { Dificuldade em focar-se nos resultados (1)
- { Geralmente focado nos resultados (3)
- { Orientação total para os resultados (5)

- { Dispersa-se gastando energias em vão (1)
- { As suas energias são canalizadas para os resultados (3)
- { Gere eficazmente as energias de acordo com resultados a obter (5)

- { Deficiências evidentes ao nível do planeamento (1)
- { Escolhe o melhor caminho para atingir os resultados (3)
- { Organiza e planeia as etapas que levam aos resultados (5)

Liderança e Gestão das Pessoas

- { Não traça objetivos ou define-os incorretamente (1)
- { Define objetivos de acordo com as metas a alcançar (3)
- { Traduz as estratégias em objetivos para todos (5)

- { Orienta-se sem dar explicações do contexto ou finalidade (1)
- { Estabelece propostas claras e coerentes envolvendo a equipa (3)
- { É um líder. Estimula a autonomia .Promove o espírito de equipa (5)

- { Não integra os elementos da equipa nem a envolve (1)
- { Coloca a equipa de acordo. Todos conhecem as suas tarefas (3)
- { Constrói com a equipa os compromissos, comprometendo-a (5)

Dinamismo e Resiliência

- { Precisa de acompanhamento para vencer as etapas (1)
- { Demonstra orientação para alcançar o que lhe é pedido (3)
- { Objetivos são compromissos. Alcança-os autonomamente (5)

Soma a transportar.....

DRH - CONFIDENCIAL

Transporte		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> { Desiste facilmente. Frágil perante as dificuldades (1) { Ultrapassa normalmente as dificuldades (3) { Persegue os objetivos independentemente das dificuldades (5) 		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> { Precisa de tempo, é vagaroso (1) { Reage aos acontecimentos. Tem noção do valor do tempo (3) { Energia nas suas ações, Sabe como e onde investir o tempo(5) 		<input type="checkbox"/>
Responsabilidade e Respeito pelas Normas		
<ul style="list-style-type: none"> { Pouco atento a normas ou procedimentos (1) { Cumpridor das normas e procedimentos (3) { Exemplo como enquadra as normas e procedimentos (5) 		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> { Irresponsável. Desvios face aos valores da empresa (1) { Responsável. Em linha com valores da empresa (3) { Comprometimento total com valores da empresa (5) 		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> { Encara as normas como algo que pode ser violado (1) { Leva a sério as normas e procedimentos (3) { Zeloso. Exemplar no cumprimento das normas (5) 		<input type="checkbox"/>
Capacidade de Gestão e Seguimento de Projetos		
<ul style="list-style-type: none"> { Prefere ser ajudado a ter que seguir sózinho um projeto (1) { Quando necessário, é responsável pela execução de um projeto (3) { Naturalmente, assume a condução de um projeto (5) 		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> { Revela dificuldade em estruturar a execução de um projeto (1) { É capaz de planear com êxito a execução de um projeto (3) { Planeia todas as etapas garantindo êxito completo ao projeto (5) 		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> { Deficiências ao nível do seguimento e controlo de um projeto (1) { Faz o seguimento eficaz garantindo que o projeto atinge o objetivo (3) { Prevê e antecipa desvios nas fases de um projeto corrigindo desvios (5) 		<input type="checkbox"/>
Total		<input type="checkbox"/>
Média aritmética (Total/15) – B		<input type="checkbox"/>
Avaliado	Data	Assinatura

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2013**

Colaborador nº

SAD2 Quadros Intermédios

1/2

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**Orientação para os Resultados** (Em cada situação, optar por 1, 3 ou 5)

- { Dificuldade em focar-se nos resultados (1)
- { Geralmente focado nos resultados (3)
- { Orientação total para os resultados (5)

- { Dispersa-se gastando energias em vão (1)
- { As suas energias são canalizadas para os resultados (3)
- { Gere eficazmente as energias de acordo com resultados a obter (5)

- { Deficiências evidentes ao nível do planeamento (1)
- { Escolhe o melhor caminho para atingir os resultados (3)
- { Organiza e planeia as etapas que levam aos resultados (5)

Orientação Cliente

- { Não considera a preferência do cliente interno ou externo(1)
- { Tenta superar as expetativas dos clientes interno e externo (3)
- { Antecipa as necessidades dos clientes internos e externos (5)

- { Coloca os seus interesses à frente dos interesses do cliente (1)
- { Coloca a relação cliente à frente de interesses de curto prazo (3)
- { Cria mecanismos de feedback para melhorar a relação cliente (5)

- { Gere o cliente de forma oportunista (1)
- { Reage rapidamente a solicitações do cliente (3)
- { É parceiro do cliente, melhorando sempre a sua relação (5)

Gere Prioridades, é Metódico

- { Não identifica o que é prioritário. Pouco organizado. Trabalha sózinho (1)
- { Trabalha bem as prioridades. Organizado. Partilha informação (3)
- { Estabelece as prioridades. Muito organizado. Difunde a informação (5)

DRH - CONFIDENCIAL

<p>{ Prefere trabalhar um dossier (tarefa) de cada vez (1) É eficiente com vários dossiers (tarefas) abertos ao mesmo tempo (3) Gere exemplarmente vários assuntos em simultâneo (5)</p>			<input type="text"/>
<p>{ Vários assuntos em simultâneo são fonte de stress. Evita pedir auxílio (1) Trabalha bem vários assuntos em simultâneo Prefere o trabalho de grupo (3) Várias solicitações são motivantes. Cooperar e interage naturalmente (5)</p>			<input type="text"/>
Sentido de Oportunidade e Iniciativa			
<p>{ Não procura novas oportunidades. Falta de iniciativa (1) Aberto a novas oportunidades. (3) Procura incessante de novas oportunidades. Toma a iniciativa (5)</p>			<input type="text"/>
<p>{ Dificuldade no reconhecimento de novas oportunidades (1) Percebe com facilidade o que pode representar uma nova oportunidade (3) Identifica e adapta as novas oportunidades com eficácia (5)</p>			<input type="text"/>
<p>{ Desconfia das novas oportunidades. Não troca o certo pelo duvidoso (1) Arrisca com facilidade em novas oportunidades (3) Vê sempre numa nova oportunidade uma forma de progresso (5)</p>			<input type="text"/>
Capacidade de Transmissão de Conhecimentos			
<p>{ Não se esforça por transmitir os seus conhecimentos . (1) Transmite sem esforço os seus conhecimentos. É prestável (3) Incentiva a partilha do conhecimento. Ensina com satisfação (5)</p>			<input type="text"/>
<p>{ Dificuldade em comunicar o que sabe. Não sabe ensinar (1) Encontra facilmente a melhor forma de transmitir os seus conhecimentos (3) Utiliza as técnicas de formador . Recolhe feedback, faz acompanhamento (5)</p>			<input type="text"/>
<p>{ Receia perder protagonismo se ensinar o que sabe (1) Apoiar e ensinar sem receio de perder domínio ou poder (3) Afirma-se pela partilha do que sabe, ganhando por isso reconhecimento (5)</p>			<input type="text"/>
Avaliado	Data	Assinatura	



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2013

Colaborador nº

SAD2 Quadros Intermédios 1/2

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Orientação para os Resultados (Em cada situação, optar por 1, 3 ou 5)

- { Dificuldade em focar-se nos resultados (1)
- { Geralmente focado nos resultados (3)
- { Orientação total para os resultados (5)

- { Dispersa-se gastando energias em vão (1)
- { As suas energias são canalizadas para os resultados (3)
- { Gere eficazmente as energias de acordo com resultados a obter (5)

- { Deficiências evidentes ao nível do planeamento (1)
- { Escolhe o melhor caminho para atingir os resultados (3)
- { Organiza e planeia as etapas que levam aos resultados (5)

Orientação Cliente

- { Não considera a preferência do cliente interno ou externo(1)
- { Tenta superar as expetativas dos clientes interno e externo (3)
- { Antecipa as necessidades dos clientes internos e externos (5)

- { Coloca os seus interesses à frente dos interesses do cliente (1)
- { Coloca a relação cliente à frente de interesses de curto prazo (3)
- { Cria mecanismos de feedback para melhorar a relação cliente (5)

- { Gere o cliente de forma oportunista (1)
- { Reage rapidamente a solicitações do cliente (3)
- { É parceiro do cliente, melhorando sempre a sua relação (5)

Gere Prioridades, é Metódico

- { Não identifica o que é prioritário. Pouco organizado. Trabalha sózinho (1)
- { Trabalha bem as prioridades. Organizado. Partilha informação (3)
- { Estabelece as prioridades. Muito organizado. Difunde a informação (5)

Soma a transportar.....

DRH - CONFIDENCIAL

Transporte			<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> { Prefere trabalhar um dossier (tarefa) de cada vez (1) { É eficiente com vários dossiers (tarefas) abertos ao mesmo tempo (3) { Gere exemplarmente vários assuntos em simultâneo (5) 			<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> { Vários assuntos em simultâneo são fonte de stress. Evita pedir auxílio (1) { Trabalha bem vários assuntos em simultâneo Prefere o trabalho de grupo (3) { Várias solicitações são motivantes. Cooperar e interage naturalmente (5) 			<input type="checkbox"/>
Sentido de Oportunidade e Iniciativa			
<ul style="list-style-type: none"> { Não procura novas oportunidades. Falta de iniciativa (1) { Aberto a novas oportunidades. (3) { Procura incessante de novas oportunidades. Toma a iniciativa (5) 			<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> { Dificuldade no reconhecimento de novas oportunidades (1) { Percebe com facilidade o que pode representar uma nova oportunidade (3) { Identifica e adapta as novas oportunidades com eficácia (5) 			<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> { Desconfia das novas oportunidades. Não troca o certo pelo duvidoso (1) { Arrisca com facilidade em novas oportunidades (3) { Vê sempre numa nova oportunidade uma forma de progresso (5) 			<input type="checkbox"/>
Capacidade de Transmissão de Conhecimentos			
<ul style="list-style-type: none"> { Não se esforça por transmitir os seus conhecimentos. (1) { Transmite sem esforço os seus conhecimentos. É prestável (3) { Incentiva a partilha do conhecimento. Ensina com satisfação (5) 			<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> { Dificuldade em comunicar o que sabe. Não sabe ensinar (1) { Encontra facilmente a melhor forma de transmitir os seus conhecimentos (3) { Utiliza as técnicas de formador . Recolhe feedback, faz acompanhamento (5) 			<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> { Recela perder protagonismo se ensinar o que sabe (1) { Apoiar e ensinar sem receio de perder domínio ou poder (3) { Afirma-se pela partilha do que sabe, ganhando por isso reconhecimento (5) 			<input type="checkbox"/>
Total			<input type="checkbox"/>
Número de parcelas			15
Média aritmética (Total/15) – B			<input type="checkbox"/>
Avaliado	Data	Assinatura	



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2013

Colaborador nº

SAD3 Operacionais

1/2

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Orientação para os Resultados (Em cada situação, optar por 1, 3 ou 5)

- Dificuldade em focar-se nos resultados (1)
- Geralmente focado nos resultados (3)
- Orientação total para os resultados (5)

- Dispersa-se gastando energias em vão (1)
- As suas energias são canalizadas para os resultados (3)
- Gere eficazmente as energias de acordo com resultados a obter (5)

- Deficiências evidentes ao nível do planeamento (1)
- Escolhe o melhor caminho para atingir os resultados (3)
- Organiza e planeia as etapas que levam aos resultados (5)

Orientação Cliente

- Não considera a preferência do cliente interno ou externo (1)
- Tenta superar as expectativas dos clientes interno e externo (3)
- Antecipa as necessidades dos clientes internos e externos (5)

- Coloca os seus interesses à frente dos interesses do cliente (1)
- Coloca a relação cliente à frente de interesses de curto prazo (3)
- Cria mecanismos de feedback para melhorar a relação cliente (5)

- Gere o cliente de forma oportunista (1)
- Reage rapidamente a solicitações do cliente (3)
- É parceiro do cliente, melhorando sempre a sua relação (5)

Responsabilidade e Respeito pelas Normas

- Pouco atento a normas ou procedimentos (1)
- Cumpridor das normas e procedimentos (3)
- Exemplo como enquadra as normas e procedimentos (5)

- Irresponsável. Desvios face aos valores da empresa (1)
- Responsável. Em linha com valores da empresa (3)
- Comprometimento total com valores da empresa (5)

- Encara as normas como algo que pode ser violado (1)
- Leva a sério as normas e procedimentos (3)
- Zeloso. Exemplar no cumprimento das normas (5)

DRH - CONFIDENCIAL

Integridade e Rigor

{ Não está em linha com os valores. Pouco rigoroso na execução de tarefas(1)
 { Atitude compatível com os valores da empresa. Rigoroso na execução (3)
 { Modelo em relação às políticas, ética e valores. Vertical e rigoroso (5)

{ Ações não concordantes com as palavras. Flexível nas suas apreciações (1)
 { Consistente nas palavras. Honesto. Cauteloso na formulação de juízos (3)
 { Coerente com palavras e atos. As apreciações são sempre fundamentadas (5)

{ Muitas vezes compromete-se com o que não pode cumprir (1)
 { Quando se compromete tem condições para cumprir (3)
 { Merecedor de total confiança. Honestidade inquestionável (5)

Abertura e Coragem

{ Mostra-se desconfortável e defensivo quando questionado (1)
 { Aberto a questões sobre atitudes e forma de trabalho (3)
 { Gosta de ser questionado. Frontal e transparente (5)

{ Fechado a novas ideias e processos (1)
 { Aberto a opiniões diferentes. Aprende com os fracassos (3)
 { Incentiva a mudança. Acolhe as sugestões com agrado (5)

{ Procura culpados para os seus erros. Desiste facilmente (1)
 { Assume a responsabilidade dos atos e nas dificuldades (3)
 { Encara as falhas como oportunidades de melhoria (5)

Capacidade Técnica. Experiência

{ Deficiências ao nível das exigências técnicas e na utilização de meios (1)
 { Domínio suficiente das ferramentas e conhecimentos técnicos (3)
 { Domínio total da área técnica e dos meios para um desempenho perfeito (5)

{ Não procura a atualização dos seus conhecimentos (1)
 { Normalmente, mantém-se informado (3)
 { Atualiza de forma contínua os seus conhecimentos (5)

{ Depende de outros pelo fraco domínio das técnicas. Fraca experiência (1)
 { Os seus conhecimentos permitem-lhe relativa independência. Experiente (3)
 { Autónimo pelo seu nível técnico. Bastante experiente (5)

Avaliado	Data	Assinatura
----------	------	------------



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2013

Colaborador nº

SAD3 Operacionais

1/2

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Orientação para os Resultados (Em cada situação, optar por 1, 3 ou 5)

- Dificuldade em focar-se nos resultados (1)
- Geralmente focado nos resultados (3)
- Orientação total para os resultados (5)

- Dispersa-se gastando energias em vão (1)
- As suas energias são canalizadas para os resultados (3)
- Gere eficazmente as energias de acordo com resultados a obter (5)

- Deficiências evidentes ao nível do planeamento (1)
- Escolhe o melhor caminho para atingir os resultados (3)
- Organiza e planeia as etapas que levam aos resultados (5)

Orientação Cliente

- Não considera a preferência do cliente interno ou externo (1)
- Tenta superar as expectativas dos clientes interno e externo (3)
- Antecipa as necessidades dos clientes internos e externos (5)

- Coloca os seus interesses à frente dos interesses do cliente (1)
- Coloca a relação cliente à frente de interesses de curto prazo (3)
- Cria mecanismos de feedback para melhorar a relação cliente (5)

- Gere o cliente de forma oportunista (1)
- Reage rapidamente a solicitações do cliente (3)
- É parceiro do cliente, melhorando sempre a sua relação (5)

Responsabilidade e Respeito pelas Normas

- Pouco atento a normas ou procedimentos (1)
- Cumpridor das normas e procedimentos (3)
- Exemplo como enquadra as normas e procedimentos (5)

- Irresponsável. Desvios face aos valores da empresa (1)
- Responsável. Em linha com valores da empresa (3)
- Comprometimento total com valores da empresa (5)

- Encara as normas como algo que pode ser violado (1)
- Leva a sério as normas e procedimentos (3)
- Zeloso. Exemplar no cumprimento das normas (5)

Soma a transportar.....

DRH - CONFIDENCIAL

Transporte		<input type="checkbox"/>
Integridade e Rigor		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Não está em linha com os valores. Pouco rigoroso na execução de tarefas (1) <input type="checkbox"/> Atitude compatível com os valores da empresa. Rigoroso na execução (3) <input type="checkbox"/> Modelo em relação às políticas, ética e valores. Vertical e rigoroso (5) 		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ações não concordantes com as palavras. Flexível nas suas apreciações (1) <input type="checkbox"/> Consistente nas palavras. Honesto. Cauteloso na formulação de juízos (3) <input type="checkbox"/> Coerente com palavras e atos. As apreciações são sempre fundamentadas (5) 		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Muitas vezes compromete-se com o que não pode cumprir (1) <input type="checkbox"/> Quando se compromete tem condições para cumprir (3) <input type="checkbox"/> Merecedor de total confiança. Honestidade inquestionável (5) 		<input type="checkbox"/>
Abertura e Coragem		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mostra-se desconfortável e defensivo quando questionado (1) <input type="checkbox"/> Aberto a questões sobre atitudes e forma de trabalho (3) <input type="checkbox"/> Gosta de ser questionado. Frontal e transparente (5) 		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fechado a novas ideias e processos (1) <input type="checkbox"/> Aberto a opiniões diferentes. Aprende com os fracassos (3) <input type="checkbox"/> Incentiva a mudança. Acolhe as sugestões com agrado (5) 		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Procura culpados para os seus erros. Desiste facilmente (1) <input type="checkbox"/> Assume a responsabilidade dos atos e nas dificuldades (3) <input type="checkbox"/> Encara as falhas como oportunidades de melhoria (5) 		<input type="checkbox"/>
Capacidade Técnica. Experiência		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Deficiências ao nível das exigências técnicas e na utilização de meios (1) <input type="checkbox"/> Domínio suficiente das ferramentas e conhecimentos técnicos (3) <input type="checkbox"/> Domínio total da área técnica e dos meios para um desempenho perfeito (5) 		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Não procura a atualização dos seus conhecimentos (1) <input type="checkbox"/> Normalmente, mantém-se informado (3) <input type="checkbox"/> Atualiza de forma contínua os seus conhecimentos (5) 		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Depende de outros pelo fraco domínio das técnicas. Fraca experiência (1) <input type="checkbox"/> Os seus conhecimentos permitem-lhe relativa independência. Experiente (3) <input type="checkbox"/> Autónomo pelo seu nível técnico. Bastante experiente (5) 		<input type="checkbox"/>
Total.....		<input type="checkbox"/>
Número de parcelas.....		<input type="checkbox"/>
Média aritmética (Total/18) – B.....		<input type="checkbox"/>
Avaliado	Data	Assinatura

DRH - CONFIDENCIAL



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2013

Nome <input style="width: 95%;" type="text"/>	Colaborador nº <input style="width: 95%;" type="text"/>
Função <input style="width: 95%;" type="text"/>	Data <input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/>
Filial <input style="width: 80%;" type="text"/>	Antiguidade na função <input style="width: 80%;" type="text"/>

Avaliação global

AVALIAÇÃO (Avaliador)

Pontuação = $A \times 0,8 + B \times 0,2$

Demasiado cedo para avaliar (*)	Desempenho insatisfatório	Necessita melhorar	De acordo com esperado	Acima esperado	Desempenho Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(1,00-1,79)	(1,80-2,59)	(2,60-3,39)	(3,40-4,19)	(4,20-5,00)

Nome <input style="width: 95%;" type="text"/>	Função <input style="width: 95%;" type="text"/>	Ass. <input style="width: 95%;" type="text"/>
---	---	---

Comentário da Avaliação (Avaliador)

Ass.

Comentário da Avaliação nível II (Gerente ou Diretor da área em conjunto com elemento da DRH)

Nome <input style="width: 95%;" type="text"/>	Data <input style="width: 95%;" type="text"/>	Ass. <input style="width: 95%;" type="text"/>
---	---	---

(*) Menos de seis meses de permanência na empresa

DRH - CONFIDENCIAL



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2013

Nome <input style="width: 90%;" type="text"/>	Colaborador nº <input style="width: 80%;" type="text"/>
Função <input style="width: 90%;" type="text"/>	Data <input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/>
Filial <input style="width: 80%;" type="text"/>	Antiguidade na função <input style="width: 80%;" type="text"/>

Avaliação global

AVALIAÇÃO (Avaliador)

Pontuação = Ax0,7+Bx0,3

Demasiado cedo para avaliar (*)	Desempenho insatisfatório	Necessit a melhorar	De acordo com esperado	Acima esperado	Desempenho Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(1,00-1,79)	(1,80-2,59)	(2,60-3,39)	(3,40-4,19)	(4,20-5,00)

Nome <input style="width: 90%;" type="text"/>	Função <input style="width: 90%;" type="text"/>	Ass. <input style="width: 90%;" type="text"/>
---	---	---

Comentário da Avaliação (Avaliador)

Ass.

Comentário da Avaliação nível II (Gerente ou Diretor da área em conjunto com elemento da DRH)

Nome <input style="width: 90%;" type="text"/>	Data <input style="width: 90%;" type="text"/>	Ass. <input style="width: 90%;" type="text"/>
---	---	---

(*) Menos de seis meses de permanência na empresa

DRH - CONFIDENCIAL



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - 2013

Nome <input style="width: 95%;" type="text"/>	Colaborador nº <input style="width: 95%;" type="text"/>
Função <input style="width: 95%;" type="text"/>	Data <input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/> / <input style="width: 20%;" type="text"/>
Filial <input style="width: 45%;" type="text"/>	Antiguidade na função <input style="width: 45%;" type="text"/>

Avaliação global

AVALIAÇÃO (Avaliador)

Pontuação = $A \times 0,6 + B \times 0,4$

Demasiado cedo para avaliar (*)	Desempenho insatisfatório	Necessita melhorar	De acordo com esperado	Acima esperado	Desempenho Excelente
<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>
	(1,00-1,79)	(1,80-2,59)	(2,60-3,39)	(3,40-4,19)	(4,20-5,00)

Nome <input style="width: 95%;" type="text"/>	Função <input style="width: 95%;" type="text"/>	Ass. <input style="width: 95%;" type="text"/>
---	---	---

Comentário da Avaliação (Avaliador)

Ass.

Comentário da Avaliação nível II (Gerente ou Diretor da área em conjunto com elemento da DRH)

Nome <input style="width: 95%;" type="text"/>	Data <input style="width: 95%;" type="text"/>	Ass. <input style="width: 95%;" type="text"/>
---	---	---

(*) Menos de seis meses de permanência na empresa

DRH - CONFIDENCIAL

Apêndice 4

Resultados da Pesquisa de Opinião

Questões do Inquérito

	A	B	C	D
1 Conheço exactamente os meus objectivos e o que a empresa espera de mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 A opinião da empresa sobre o meu desempenho é muito importante para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Ao longo do ano, faço regularmente pontos de situação sobre o meu desempenho e como o melhorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Na empresa tenho tido oportunidade de fazer sugestões para que o meu desempenho seja superado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Sinto-me sempre apoiado para que o meu desempenho possa melhorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 A avaliação do desempenho é um processo contínuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Um sistema de avaliação adequado, contribui para que eu possa melhorar o meu contributo para a empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Deve existir um sistema formal de avaliação de desempenho para todos os colaboradores da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 É importante realizar um balanço sobre o desempenho pelo menos uma vez por ano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Para realizar o balanço anual da actividade, é fundamental uma conversa aberta e sincera entre o avaliador e o avaliado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Se existir uma entrevista anual de avaliação, devo conhecer previamente onde e quando se realiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Devo ter oportunidade para preparar a minha entrevista realizando a minha auto avaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Numa entrevista de avaliação é importante que eu dê a minha opinião e contribua para o plano anual seguinte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 O meu avaliador deve ser o meu chefe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Os destinatários do meu trabalho (internos ou externos à empresa) é que me devem avaliar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Depois de todo o processo anual de avaliação, devo ser informado sobre as conclusões finais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quadro de Resultados

%A	%B	%C	%D	Questão	Talvez	Não	Sim	Não Sei	
					A	B	C	D	
2,4	0,8	96,0	0,8	1	3	1	121	1	126
2,4	0,0	97,6	0,0	2	3	0	123	0	126
17,5	48,4	33,3	0,8	3	22	61	42	1	126
21,4	50,8	26,2	1,6	4	27	64	33	2	126
36,5	15,1	23,8	24,6	5	46	19	30	31	126
16,7	5,6	41,3	36,5	6	21	7	52	46	126
11,9	4,8	75,4	7,9	7	15	6	95	10	126
11,1	7,1	80,2	1,6	8	14	9	101	2	126
9,5	5,6	82,5	2,4	9	12	7	104	3	126
7,1	0,0	91,3	1,6	10	9	0	115	2	126
22,2	5,6	70,6	1,6	11	28	7	89	2	126
12,7	0,8	83,3	3,2	12	16	1	105	4	126
23,0	8,7	65,1	3,2	13	29	11	82	4	126
20,6	23,0	28,6	27,8	14	26	29	36	35	126
11,1	0,8	85,7	2,4	15	14	1	108	3	126
11,9	1,6	84,1	2,4	16	15	2	106	3	126
4,8	0,0	93,7	1,6	17	6	0	118	2	126

Apresentação Gráfica de Resultados

