

MESTRADO
SOCIOLOGIA

Introdução da Avaliação de Desempenho numa Empresa Têxtil

As competências do setor produtivo

Maria João Pimenta de Almeida Ferreira

M

2021



Maria João Pimenta de Almeida Ferreira

**Introdução da Avaliação de Desempenho numa Empresa Têxtil: as competências
do setor produtivo**

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientado pelo
Professor Doutor Carlos Manuel da Silva Gonçalves

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2021

Maria João Pimenta de Almeida Ferreira

Introdução da Avaliação de Desempenho numa Empresa Têxtil: as
competências do setor produtivo

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientado pelo
Professor Doutor Carlos Manuel da Silva Gonçalves

Membros do Júri

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)
Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor Carlos Manuel da Silva Gonçalves
Faculdade de Letras – Universidade do Porto

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)
Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Classificação obtida:

Dedicatória

Dedico aos meus avós.

Sumário

Declaração de Honra.....	8
Agradecimentos.....	9
Resumo.....	10
Abstract	11
Índice de Figuras.....	12
Índice de Tabelas.....	12
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	13
Introdução.....	14
Capítulo I A Gestão de Recursos Humanos.....	17
1. O percurso de adaptação da gestão de recursos humanos: principais contornos e evolução conceptual.....	20
2. A Gestão de Pessoas: o novo papel estratégico dos recursos humanos.....	23
3. Contextualização da Gestão de Recursos Humanos na Europa e em Portugal...	30
Capítulo II A Gestão e Avaliação de Desempenho: conceitos, práticas e objetivos....	34
Capítulo III As competências na gestão e avaliação de pessoas	42
Capítulo IV O contexto de estágio numa empresa do setor têxtil.....	52
1. Apresentação e caracterização da empresa.....	52
2. Objetivos e atividade do estágio.....	60
3. Reflexão sobre o percurso e atividades desenvolvidas.....	65
Capítulo V O processo de construção do instrumento de gestão de recursos humanos.....	68
1. Objetivo para a construção e inserção de um sistema de avaliação de desempenho.....	69
2. Construção de um descritivo de competências de desempenho.....	72
3. Construção de um perfil de avaliação de desempenho.....	74
4. Construção da ficha de avaliação de desempenho.....	77

5. Construção do processo do Sistema de Avaliação de Desempenho.....	79
6. Dificuldades e Enviesamentos na Avaliação de Desempenho.....	86
Considerações Finais.....	88
Referências Bibliográficas.....	94
Anexos.....	97
Anexo 1 – Tabela 1 – Caracterização Sociodemográfica da Empresa.....	98
Anexo 2 – Inquérito a cargos de chefia e supervisão.....	100
Anexo 3 – Descritivo de Competências – Operador de Costura.....	105
Anexo 4 – Descritivo de Competências – Operador de Tricotagem.....	108
Anexo 5 – Perfil de Competências.....	111
Anexo 6 - Ficha de Avaliação de Desempenho – Operador de Costura.....	113
Anexo 7 - Ficha de Avaliação de Desempenho – Operador de Tricotagem.....	118

Declaração de Honra

Declaro que o presente relatório é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Porto, junho de 2021

Maria João Pimenta de Almeida Ferreira

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família, em especial aos meus pais e irmãs, porque sem o apoio incondicional deles esta conquista não seria possível.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Gonçalves, gostaria de agradecer pela transmissão de conhecimentos, pela disponibilidade e acompanhamento ao longo deste percurso e pela ajuda na conclusão desta etapa na minha vida da melhor forma possível.

À Ângela e Marta, um enorme obrigada por estarem sempre ao meu lado, pela motivação constante e pelo apoio em todos os momentos deste percurso e trabalho.

A todas as pessoas com quem partilhei e contrui este caminho, por todas as conversas, gargalhadas e entreajuda ao longo deste percurso que agora termina.

À empresa que me acolheu para a realização deste trabalho, com especial destaque para a Cátia por toda a atenção, preocupação e apoio constante em todo o meu trabalho e por toda a aprendizagem que me proporcionaram.

Por fim, agradecer à Sociologia por ter proporcionado cinco anos de uma grande surpresa na minha vida.

Resumo

Quando abordamos as organizações e as empresas, é imprescindível termos em perspectiva as constantes transformações e adaptações às exigências do mercado que contribuem para o desenvolvimento da sua estrutura, bem como de todos os agentes individuais que as constituem. Esta dinâmica competitiva tem potenciado a gestão de recursos humanos, especialmente a avaliação de desempenho, devido à crescente necessidade de mensurar o cumprimento dos objetivos comuns e avaliar o impacto individual dos trabalhadores nessa missão segundo critérios e parâmetros definidos. Desta forma, vários instrumentos operacionais se tornaram essenciais na gestão de pessoas, transformando o capital humano numa componente determinante na performance de uma organização ou empresa. Estes instrumentos garantem que cada trabalhador possui funções e objetivos estrategicamente definidos e alinhados com os da entidade que representa. Ao longo do tempo e fruto das mudanças a que as organizações e empresas têm sido sujeitas, várias abordagens têm sido feitas à gestão de recursos humanos, nomeadamente a sociologia, proporcionando novas perspetivas e contributos através dos seus conhecimentos, práticas e metodologias e elevando o papel dos RH naquilo que é a estruturação de uma empresa.

Tendo em conta o significativo papel da avaliação de desempenho no futuro das empresas, o presente relatório de estágio tem como foco central a implementação desse mesmo processo numa empresa do setor têxtil, prestadora de serviços de produção e criação de produtos próprios, sediada na região norte de Portugal. Tornou-se necessária a introdução deste instrumento operacional, com a elaboração de um documento de AD e definição da forma como este será processado no contexto empresarial. É um trabalho de raiz decorrente da necessidade de dotar a empresa de novos instrumentos tendo em vista uma gestão mais eficaz dos recursos humanos e, conseqüentemente, contribuir para a obtenção de maior informação e dinamismo na área de RH na empresa.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; avaliação de desempenho; sociologia; sociologia do trabalho

Abstract

When we approach organisations and companies, it is essential to keep in perspective the constant transformations and adaptations to market demands that contribute to the development of their structure, as well as of all the individual agents that constitute them. This competitive dynamic has propelled Human Resources Management, especially performance evaluation, due to the growing need to measure the fulfilment of common objectives and to evaluate the individual impact of workers in that mission according to defined criteria and parameters. In this way, several operational instruments have become essential in people management, transforming human capital into a determining component in the performance of an organisation or company. These instruments guarantee that each worker has functions and objectives strategically defined and aligned with those of the entity they represent. Over time and as a result of the changes that organisations and companies have undergone, several approaches have been made to Human Resources Management, namely Sociology providing new perspectives and contributions through its knowledge, practices and methodologies and elevating the role of HR in what is the structuring of a company.

Taking into account the significant role of performance evaluation in the future of companies, this internship report has as its central focus the implementation of this same process in a company of the textile sector, provider of production services and creation of own products, based in the northern region of Portugal. It became necessary the introduction of this operational tool with the elaboration of an AD document and the definition of the way it will be processed in the business context. It is a root project arising from the need to provide the company with new instruments that contribute to the effective management of human resources and, consequently, to obtain more information and dynamism in the HR area of the company.

Keywords: human resources management; performance evaluation; sociology; sociology of work

Índice de Figuras

Figura 1 – Organigrama da empresa por departamentos e áreas de atividade – versão simplificada.....	54
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização Sociodemográfica da Empresa.....	99
---	----

Lista de Abreviaturas e Siglas

AD – Avaliação de Desempenho

DAF – Departamento Administrativo e Financeiro

DC – Departamento Comercial

DP – Departamento de Produção

DSGI – Departamento de Sistemas de Gestão Integrado

EUA – Estado Unidos da América

GPO – Gestão por Objetivos

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

PEGP – Planeamento Estratégico de Gestão de Pessoas

QRS – Qualidade e Responsabilidade Social

RH – Recursos Humanos

Introdução

A abordagem à cultura do desempenho tem vindo a assumir novos desenvolvimentos na área organizacional e empresarial, derivada do estabelecimento e definição de um conjunto de metas e objetivos desejáveis de serem alcançados que se traduzem na visão estratégica da empresa e no mercado em que se insere. Neste sentido, os instrumentos operacionais que viabilizam e permitem uma medição do desempenho dos trabalhadores têm vindo a obter grande destaque, pelo que apresentam ter um lugar central na área da gestão de recursos humanos, pelo que, nos dias de hoje, existe um grande investimento por parte das empresas e organizações no capital humano, que tem sido considerado como um fator crucial para a progressão do negócio e elevarem o seu indicador de concorrência para o mercado em que trabalham. Desta forma, torna-se necessário existir uma constante reformulação e reposicionamento da cultura organizacional e de que forma esta pode vir a influenciar o futuro das empresas.

O presente relatório de estágio resulta de uma experiência de estágio curricular na área de recursos humanos numa empresa do setor da indústria têxtil, sediada na zona norte de Portugal, com uma duração de três meses, equivalendo a cerca de 500 horas de estágio.

O principal objetivo do estágio definido foi a avaliação de desempenho, no sentido de ser introduzido este instrumento operacional e permitir à empresa desenvolvê-la e torná-la uma mais-valia para o desenvolvimento do trabalhador e para a estratégia da empresa. A necessidade da criação e introdução deste instrumento operacional de gestão de recursos humanos deriva pelo facto de se ter refletido na falta de perceção do desempenho de cada trabalhador de forma mais explícita e definida de acordo com os parâmetros orientadores para que sejam alcançados os objetivos e resultados que a empresa pretende e, conseqüentemente, pôr em prática a sua visão estratégica no quotidiano laboral. Este objeto de estudo vem da importância e maior apreciação que tem vindo a ser dada ao trabalho de cada pessoa no dia-a-dia, que vem permitir que entre os trabalhadores e a empresa haja um comprometimento e alinhamento com a visão estratégica.

O trabalho que apresentamos é produto de uma constituição sob a fórmula de uma proposta de intervenção empresarial, no que concerne à implementação de um sistema de avaliação de desempenho. Na sequência desta ideia, o nosso trabalho consistiu no desenvolvimento de um documento de avaliação de desempenho e a forma como se irá processar o sistema de avaliação de desempenho dentro da empresa. O documento de

avaliação de desempenho foi elaborado, segundo a observação e análise da descrição de funções de cada posto de trabalho já existente. Este documento é feito de raiz, de modo a que este instrumento operacional seja adequado às suas necessidades da realidade da empresa e aquilo que deriva das exigências da estratégia do negócio. No seu desenvolvimento podemos destacar as componentes de análise: as competências e os objetivos, de modo a que seja possível uma leitura integral sobre os elementos que podem interferir e contribuir na prestação de cada trabalhador e o cenário futuro da empresa.

Por conseguinte, a apresentação da estrutura do seguinte relatório consiste em cinco capítulos.

O primeiro capítulo é constituído pela abordagem teórica relacionada com o percurso histórico-temporal da gestão de recursos humanos, os seus respetivos desafios perante diferentes épocas e mudanças as quais tiveram que se adaptar e ser alvo, como é o caso da gestão estratégica de recursos humanos. Para além de realizarmos esta abordagem, foi igualmente necessário evidenciarmos algumas considerações relativas às várias especificidades que foram sendo adicionadas à gestão de recursos humanos em Portugal e Europa, do mesmo modo como esta mudanças se demonstraram cruciais e criaram impacto nas empresas, no seu funcionamento e forma de perceber as pessoas no seu contexto.

O segundo capítulo está relacionado com as componentes teóricas significativas sobre a avaliação de desempenho, os seus principais conceitos, características e o modo como esta questão foi sendo introduzida e os seus principais contornos no contexto empresarial, sendo que pretendemos destacar uma das principais formas de avaliação de desempenho, a gestão por competências e a sua forma de aplicação.

O terceiro capítulo consiste na abordagem sobre as competências na gestão de pessoas, no que diz respeito às diferentes tipologias que pode assumir e a sua crescente influência que tem vindo a demonstrar na realidade atual. Esta variável tem sido determinante e significativa no meio organizacional, naquilo que são as distintas competências na execução de tarefas e funções de um determinado posto de trabalho e, igualmente, a sua influência quando aplicada a uma avaliação de desempenho e, consequentemente, na gestão do trabalho a ser realizado e o indivíduo que a executa.

O quarto capítulo é composto pela contextualização da atividade de estágio curricular que foi desenvolvida, sendo referida uma breve apresentação da empresa acolhedora, os objetivos pretendidos ser alcançados no decorrer do período da experiência, a nível de contexto de trabalho e a realização de algumas atividades.

Adicionalmente, colocamos um tópico de reflexão e realização de algumas considerações associadas as tarefas e trabalho desenvolvido no estágio e todo o processo relacionado com a elaboração do sistema de avaliação de desempenho.

O quinto capítulo está dedicado ao processo de construção do instrumento de gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho. Desta forma, teremos a atenção o contexto empresarial na explicação das nossas opções metodológicas para a construção deste processo, bem como as técnicas adequadas para a sua aplicação. Assim, avaliação de desempenho será composta por uma explicação inicial do seu objetivo de aplicação e inserção, posteriormente serão clarificadas as várias etapas definidas, que foram cruciais na definição deste instrumento operacional: (1) objetivos para a construção e inserção de um sistema de avaliação de desempenho; (2) construção de um descritivo de competências de desempenho; (3) construção de um perfil de avaliação de desempenho; (4) construção de uma ficha de avaliação de desempenho; (5) construção do processo do sistema de avaliação de desempenho; (6) dificuldades e enviesamentos na avaliação de desempenho. Todo este processo será aplicado à construção de uma avaliação de desempenho a dois postos de trabalho predominantes na empresa e, tais documentos serão anexados ao presente relatório, para serem explicados de forma clara o seu propósito.

O último capítulo encerra breves considerações e um conjunto de notas finais sobre o trabalho desenvolvido, dificuldades e obstáculos percebidos e apontamentos para futuros desenvolvimentos.

Capítulo I | A Gestão de Recursos Humanos

O ponto de partida na abordagem da gestão de recursos humanos e todo o seu desenvolvimento ao longo do tempo é o cenário de evolução socioeconómica e aparecimento das grandes cidades, contexto onde surgiram as principais teorias clássicas das organizações. A criação da máquina, em plena época industrial, veio promover o agrupamento de trabalhadores no mesmo espaço de produção. Com tal acontecimento, o empregador passou a ter maior controlo daquilo que seria a rentabilização da força de trabalho e, desta forma, inicia-se a relação entre dois eixos, patrão-trabalhadores. Existem regras e norma de controlo a serem cumpridas, segundo uma profunda disciplina incutida na forma como executam as tarefas no meio de trabalho. (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.79)

Com esta nova realidade social mais complexa, foi possível proceder a uma repartição de tarefas pelos trabalhadores para uma maior rentabilização por parcelas. Contudo, a introdução da máquina veio proporcionar a uma produção mais rápida e menos influenciada pelas mãos dos trabalhadores. Tudo esta contextualização contribuiu para um grande desenvolvimento do comércio, uma associação entre dominantes e dominados, a existência de organizações com modelos mecanicistas e a necessidade de mecanismos de distribuição que provocou uma gestão e controlo mais eficientes, entre os finais do século XIX e início do século XX. (Idem, Ibidem, pp.79-80)

As teorias clássicas, com distintos focos de preocupação, apresentam um aspeto em comum, a criação de organizações eficazes e competentes no alcance dos seus objetivos. Existe uma profunda ideia de que as organizações devem utilizar o poder legítimo e uma autoridade na sua gestão para a imposição de regras. Além disso, a perseguição de objetivos e a eliminação de emoções são dois fatores importantes, sendo apenas a única motivação os fatores económicos. O sucesso empresarial só é adquirido por uma otimização, controlo e rentabilização do trabalho e processos geridos numa empresa. (Idem, Ibidem, p.84)

Tendo em conta o contexto, poderemos começar por mencionar a teoria de Frederick Taylor da organização científica do trabalho, em que a “análise científica e minuciosa da tarefa e dos seus tempos de execução obriga a um forte controlo e supervisão” (Idem, Ibidem, p.81). Esta forma racional de encarar a organização do trabalho tem como objetivo encontrar a melhor forma de gestão interna numa organização. Por conseguinte, “*Enquanto o Taylorismo se centrou na forma mais*

eficiente de executar tarefas separadas, o Fordismo avançou um pouco mais, ligando essas mesmas tarefas outrora separadas num sistema de produção fluido e contínuo.” (Giddens, 2008, p.386). Com tal ideia de organização e gestão de trabalho, Henry Ford, pioneiro na indústria automóvel, desenvolveu a ideia de uma linha de montagem para um processo produtivo em grandes quantidades para uma sociedade do século XX consumidora em massa, sendo assim “*A complexificação do controlo possibilitou a repartição das tarefas, permitindo uma distribuição dos trabalhadores ao longo de uma mesa comprida, obtendo assim uma melhor rentabilização.*” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.81). A adesão, total ou parcial, a este método de trabalho industrial pelos vários países foi primordial para o desenvolvimento da indústria de massas e, consequentemente, para a evolução da abordagem sobre a organização do trabalho. Relativamente a Henri Fayol, apresenta uma preocupação com a administração e controlo global de uma organização, tendo as tarefas um menor papel a seu ver. O engenheiro defende que para existir um bom funcionamento do corpo social que envolve a empresa serão as normas, leis e princípios administrativos implementados, em que a intervenção não diretamente realizada aos trabalhadores, mas sim à organização como um todo. Fayol sustenta uma boa administração centrada em alguns princípios como a divisão do trabalho, na disciplina, equidade, ordem, hierarquia na remuneração do pessoal ou a defesa da exerceção de autoridade incumbida de responsabilidades. Tais aspetos mencionados são importantes para que seja vinculada “*(...) a importância da unicidade de comando e de execução ligada a uma forte cadeia hierárquica que se rege por um elevado nível de planeamento, organização, coordenação e controlo.*” (Idem, Ibidem, p.82)

Direcionado a nossa visão para aquilo que são as organizações na vida moderna, Anthony Giddens aborda as teorias das organizações como algo que veio promover distintas perspetivas daquilo que seria o funcionamento e modo de trabalho das organizações. Posto isto, Giddens menciona, desde logo, Max Weber como sendo um dos primeiros a introduzir algum critério e linhas de orientação na emergência das organizações modernas. O sociólogo recupera o pensamento de Weber pela abordagem sobre a burocracia, sentido de hierarquia e a importância exercida no facto de “*(...) uma organização precisa de regras escritas para funcionar e de ficheiros onde a sua “memória” seja armazenada.*” (Giddens, 2008, p.350). As tomadas de decisões segundo um fundamento relacional são orientadas por objetivos concretos e o papel da burocracia é central na forma de lidar com as grandes implicações administrativas dos sistemas sociais,

sendo uma das principais características a hierarquia de autoridade. Segundo Weber, a burocracia é vista como algo que vem potencializar, trazer precisão e rapidez na realização das tarefas estabelecidas (Giddens, 2008, p.351).

O conceito de recursos humanos (RH) não apresenta apenas uma definição, vários são os significados e direções de atuação quando inserido em contextos empresariais e organizacionais. Desta forma, podemos estar perante distintos termos como função ou departamento, ou até podemos considerar um conjunto de ações e práticas de recursos humanos e um papel profissional. A realidade contemporânea das organizações surge como um produto das interligações de todos estes significados, que têm vindo a tornar-se essenciais na gestão de um corpo organizacional.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a potencializar o seu papel dentro do desenvolvimento de uma cultura organizacional focada na inovação e aprendizagem contínua e, por sua vez, assume um papel central no que diz respeito às mudanças que ocorrem a nível externo e interno numa organização que, consequentemente, provocam significativas alterações nas estruturas organizacionais, como é caso das relações de poder e as práticas de organização de trabalho. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.8)

Antes de evidenciarmos as várias alterações que caracterizam o percurso Gestão de Recursos Humanos, é necessário perceber que esta área de atuação agrega a ideia de que as contribuições das pessoas dentro de uma organização são um fator determinante naquilo que é o desempenho da estrutura organizacional. Assim, a sua organização e o seu investimento são elementos cruciais no desenvolvimento. Hoje em dia, a visão imposta nas pessoas que compõem uma empresa é mais abrangente e são consideradas como recursos com determinadas competências para um conjunto de tarefas com objetivos organizacionais estabelecidos, bem como pessoas que apresentam ter os seus valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos pessoais. (Idem, Ibidem, p.8)

Com um percurso marcado por diversas alterações derivadas de alguns acontecimentos a partir da década de 1980, a designação de GRH teve origem na noção definida de gestão de pessoal e percorreu um caminho de reconhecimento de um papel fundamentalmente estratégico numa organização e mais afastado daquilo que seria uma função mais administrativa e operativa. Como tal, deveremos ter em atenção três conceitos-chave na compreensão do contexto em que a gestão de recursos humanos se insere. O primeiro conceito é a gestão de recursos humanos que está associada ao conjunto de ações que são conduzidas pela função de recursos humanos com a finalidade de

alcançar determinados objetivos. O segundo conceito é a função de recursos humanos que diz respeito à estrutura dedicada à componente administrativa de pessoal, das várias relações sociais estabelecidas e pela operacionalização das políticas de recursos humanos delineadas com a hierarquia. O terceiro conceito é a direção de recursos humanos que tem como objetivo garantir a direção dos distintos serviços e atividades proporcionadas pela gestão de recursos humanos e coordenação das pessoas que pertencem à sua função. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.9)

1. O percurso de adaptação da gestão de recursos humanos: principais contornos e evolução conceptual

O século XX foi marcado pelas abordagens relativas às distintas formas de lidar com as pessoas em contexto organizacional e em diferentes períodos temporais. Segundo Chiavenato, o período que destaca o início deste desenvolvimento seria o surgimento de um departamento de pessoal, em plena industrialização (entre os anos de 1900 e 1950), onde as principais funções seriam dirigidas para o cumprimento de exigências e documentos legais relativos ao emprego. Posteriormente, já denominado de departamento de relações industriais são acrescentadas novas responsabilidades associadas ao relacionamento com outras entidades, como os sindicatos e, também, o contacto interno com os outros departamentos com o objetivo de evitar e combater possíveis conflitos e situações reivindicatórias. Contudo, a esfera burocrática era evidente e o conceito de mão-de-obra era utilizado para mencionar as pessoas que trabalhavam na organização. (Chiavenato, 2014, p.37)

Com tais características, a Gestão de Recursos Humanos apresentou uma evolução significativa, a nível da sua designação e na sua forma de intervenção, bem como, a importância do seu papel na gestão das empresas. Contudo, foram abordadas algumas perspetivas, que emergiram na década de 1990, relacionadas com os principais contornos e evolução conceptual da gestão de recursos humanos. A primeira abordagem era direcionada para uma componente operacional e especializada na criação de processos em que as especializações e competências eram independentes às pessoas. Não existia qualquer papel de gestão, mas sim responsabilidades mais direcionadas para o dito serviço pessoal com enfoque em aspetos administrativos, legais e as relações de trabalho estabelecidas individual e coletivamente. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.10)

A segunda abordagem foi delineada com uma visão das pessoas como recursos que, quando desenvolvidos, podem se tornar eficiente para a organização. Este conceito de recurso direciona a gestão de recursos humanos para uma abordagem mais de estratégia económica das organizações em que as pessoas são incluídas nos fatores de produção e, dessa forma, serem uma mais-valia. Contudo, era apenas num período em que esta intervenção estratégica seriam na fase de implementação de estratégias empresariais, pois a influência de um responsável de Recursos Humanos era muito reduzida. A sua função consistia em agrupar um conjunto de políticas de RH que fossem capazes de garantir uma contínua consistência interna das estratégias económicas aplicadas nas empresas. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, pp.10-11)

A terceira abordagem e mais próxima da realidade de hoje será a de a Gestão de Recursos Humanos ser vista como uma atividade estratégica. A partir dos anos 1990, é considerado que existe uma dependência entre a estratégia económica e a GRH, sendo que esta pode ser formulada e modelada consoante o desenho estratégico. Segundo esta perspetiva, para que uma estratégia económica se torne possível terão de ocorrer algumas alterações, através de discussões e debates, nas estruturas, cultura e práticas da GRH. A gestão do fator humano é um recurso estratégico que engloba os recursos humanos e a organização no geral. Em adição às responsabilidades pelas funções administrativas da gestão de pessoal, a resolução de problemas humanos e organizacionais são preponderantes e influenciam a organização e as pessoas que a integram. (Idem, Ibidem, pp.11-13)

Com tais desenvolvimentos, o termo de recursos humanos é destacado e as suas tarefas deixam de se cingir apenas ao sistema operacional e burocrático. São criados órgãos dedicados a serviços especializado, nomeadamente, recrutamento e seleção, a avaliação, higiene e segurança no trabalho e remuneração. Na era da informação, precisamente entre finais da década de 1980 e início da década de 1990, as práticas de recursos humanos passam a ser delegadas ao denominados de gestor de pessoas. Os processos burocráticos e operacionais são depositados para terceiros, de maneira que a gestão de pessoas esteja, na sua maioria, focada naquilo que é a consultoria interna, ou seja, a criação de estratégias capazes de orientar o percurso da organização e das pessoas que nela trabalham. As pessoas deixam de ter um papel passivo e apresentam contributos e um papel ativo nas várias decisões organizacionais, tendo como objetivo existir um trabalho entre parceiros e colaboradores e uma boa administração dos recursos organizacionais. Para isso, são estabelecidas metas e objetivos a fim de obter um certo

resultado que, desta forma, serão determinantes no cumprimento da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. O constante lidar com as pessoas passou a ser uma prioridade e uma mais-valia, pois veio demonstrar vantagens para as empresas terem um bom desempenho e atingir os seus propósitos. Com tal transformação, a gestão de pessoas é o termo que tem vindo a substituir algumas componentes dos recursos humanos, tornando esta área de partilha, descentralização e aberta a mudanças necessárias para uma empresa e organização bem-sucedidas. (Chiavenato, 2014, pp.37-38)

Em contexto empresarial e organizacional, as responsabilidades da Gestão de Recursos Humanos podem diferir, no sentido em que, muitas vezes, não é atribuída muita importância ou criada uma unidade de RH em que permita a execução de atividades de grande impacto, como é o caso do *outsourcing*. Apenas é destacada para formalização e realização de uma gestão administrativa. Nesta perspetiva podemos perceber que o papel responsável da Gestão de Recursos Humanos irá depender de alguns aspetos que definem a sua influência e posição organizacional: o posicionamento hierárquico em que é possível compreender as condições exigidas no que consta da sua participação nas decisões estratégicas de uma empresa, que pode sugerir um papel de aconselhamento ou uma função de linha quando existe uma produção de valor nas pessoas; a participação nas estratégias globais estabelecidas pelas empresas; a existência de processos e práticas de Recursos Humanos. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, pp.14-15)

Com tais aspetos apontados, é necessário afirmar que as responsabilidades da GRH podem assumir dois eixos, as pessoas e a organização. Neste sentido, as principais responsabilidades apontam para ajuda no alcance dos objetivos organizacionais e realização da sua missão, garantir competência e motivação de um corpo de trabalhadores, promover o autodesenvolvimento e competitividade na organização, proporcionar o desenvolvimento e preservação da satisfação e qualidade de vida no meio laboral e a definição de políticas social e eticamente responsáveis. Deste ponto de vista, o gestor de Recursos Humanos apresenta responsabilidades mais concretas como: o estabelecimento de políticas de gestão de capital humano na organização; coordenação de atividades administrativas relativas à Gestão de Recursos Humanos; garantir consistência das políticas e práticas implementadas. (Idem, Ibidem, p.16)

As várias componentes apresentadas do percurso de adaptação dos recursos humanos aos distintos contextos e realidades, permite-nos abordar no próximo tópico a gestão de pessoas que, por sua vez, vem apresentar aquilo que tem sido cada vez mais

destacado na área de RH, o seu novo papel estratégico que adquiriu no seio empresarial e organizacional e, igualmente, o forte impacto e papel que tem vindo a revelar.

2. A Gestão de Pessoas: o novo papel estratégico dos recursos humanos

Ao longo de vários acontecimentos da história da Humanidade, os Recursos Humanos foram adaptando a sua intervenção de forma distinta e consoante as funções que desempenhava. A área de Recursos Humanos tem vindo a sofrer algumas alterações, resultantes do mundo moderno. Assim, as empresas vêm potencializar as pessoas e os seus possíveis contributos, quer a nível da inteligência como a nível da sua racionalidade. Como tal, os recursos humanos tornaram-se em Gestão de Pessoas (GP), onde o indivíduo é visto como um recurso organizacional capaz de produzir valor e colaborar no negócio da empresa. (Chiavenato, 2014, pp.31-32).

A evolução significativa gerada no século XX, principalmente a partir da década de 1980, permitiu o distanciamento de um papel dos recursos humanos mais administrativo e operativo dentro das organizações e empresas e, uma aproximação a uma função de carater mais estratégico. Desta forma, a ideia predominante desta mudança passa pelo facto de *“Gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas; implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação.”* (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.8). Nos dias de hoje, a visão mais abrangente sobre o papel das pessoas assente nos seus valores, comportamentos, aspirações e objetivos individuais é considerada em vez da perspetiva simplista de um mero recurso com determinadas competências capazes de executar tarefas definidas com o pressuposto de serem alcançados objetivos pelas organizações. Contudo, este caminho de mudança na área de gestão de pessoas nem sempre foi fácil, no sentido em que começa a existir um investimento cada vez maior sobre esta área, porém muitas empresas ainda se apresentam num estado pouco desenvolvido e limitado. (Idem, Ibidem, pp.8-9).

A admissão deste papel estratégico dos recursos humanos torna possível a criação de duas ideias-chave importantes para a organização das empresas e organizações. A primeira está relacionada com o facto de a gestão de pessoas ser algo que deve ser disperso por todo o corpo organizacional, ou seja, a responsabilidade pela a gestão de pessoas

numa organização é transversal a todos os responsáveis. Deste modo, não é algo apenas destinado aos gestores e especialistas na GRH. Ter a capacidade de motivar, desenvolver, liderar e avaliar são predominantes naquilo que são os compromissos definidos para os gestores, independentemente da sua área de atuação ou do seu nível hierárquico. Esta ideia sobre a gestão de pessoas evidencia que o departamento e especialista de RH tem como função a cooperação com os vários atores organizacionais, a preocupação com o alinhamento dos diversos processos e que a sua forma de atuação seja em prol de uma organização que apresente os melhores talentos e que os desenvolva na sequência dos objetivos estratégico definidos. (Rego *et al.*, 2020, p.819). A segunda ideia-chave passa pela a gestão de pessoas ser apresentada como uma força organizacional positiva, em que o trabalho para as pessoas vai para além do óbvio, fatores económicos. Com tal ideia definida, podemos explicar afirmando que as pessoas deixam de ser vistas apenas como «braços humanos», são efetivamente sujeitos compostos por uma componente psicológica, social e moral. Os motivos económicos são importantes, mas têm vindo a ser agregados a outros aspetos, igualmente ou ainda mais importantes, pois o indivíduo procura encontrar um significado real do trabalho na sua vida, deseja realização pessoal, pretende que o trabalho seja capaz de satisfazer as suas necessidades sociais e de pertença a uma comunidade, através da construção de ligações e criação de redes sociais. Posto isto, a representação de uma força organizacional positiva da gestão de pessoas e pelo departamento de RH é crucial na promoção focada nestas mesmas forças positivas e geradoras de desenvolvimento nas pessoas (Idem, Ibidem, p.821).

Num cenário mundial, é possível perceber que, no século XX, as mudanças foram significativas e vieram colocar grandes desafios às organizações, naquilo que era a sua forma de administrar as pessoas. Durante este século de transformações é perceptível três intervalos temporais distintos no contexto organizacional: primeira metade do século XX (até meados de 1950), entre as décadas de 1950 e 1990 e início e após a década de 1990. Estes três períodos trouxeram diferentes formas de lidar com as pessoas em contexto organizacional e várias denominações como Gestão de Pessoas. A adição de valor à organização e o comprometimento e envolvimento dos trabalhadores no funcionamento da organização são aspetos resultantes das mudanças do mundo moderno em que a competitividade e produtividade são peças essenciais para que haja uma boa e adaptada resposta às necessidades dos clientes. (Chiavenato, 2014, p.32).

O primeiro intervalo temporal, primeira metade do século XX até meados de 1950, desenvolve-se a industrialização na esfera global e o aparecimento de países

desenvolvidos e industrializados. É um período de grande instabilidade e de crise, pelo que a implementação de uma estrutura organizacional burocrática por parte de várias empresas foi vista como indicada face ao contexto em que encontravam. Esta estrutura era rígida, em pirâmide e centralizadora, no que concerne ao estabelecimento funcional e decisivo no topo da hierarquia e, também, a formulação de regras e elaboração de regulamentos internos, que visavam a padronização e a disciplina necessária nos comportamentos das pessoas. Deste modo, a Teoria Clássica de administração e o Modelo Burocrático vigoraram nesta época com um teor conservador, com uma lógica de um sistema fechado, focado no desenvolvimento do status quo e onde o ser eficiente era algo fundamental no meio organizacional pelo padronizar de medidas, a simplificação e a especialização de mão-de-obra para uma produção a grande escala e com menores custos. A cultura organizacional apresentada era direcionada para a conservação do passado, das tradições e valores que destacam a natureza, capital e trabalho como principais fatores e, as pessoas vistas como meros recursos de produção necessários e equivalente a outros recursos organizacionais. (Chiavenato, 2014, p.32)

Posteriormente o segundo período, entre 1950 e 1990, são tempos de novas mudanças a níveis regionais e mundiais na esfera comercial, o que vem acentuar uma maior competição entre empresa. Com tais características, o surgimento de um olhar sistémico e multidisciplinar e o relativismo vieram ser impostos ao ambiente administrativo. Aquilo que seria favorável no período anterior, já não se apresenta eficaz e capaz de acompanhar as várias mudanças. Para tal, ocorreu uma passagem da centralização de um modelo piramidal, burocrático e funcional, para uma adaptação e incentivo da inovação de uma estrutura produtos/serviços com maior competitividade. Assim, estas alterações trouxeram grandes melhorias àquilo que seria a organização de grandes empresas com o surgimento de unidades estratégicas do negócio capaz de as tornar mais próximas do mercado e dos seus clientes, porém a rigidez burocrática estaria sempre presente. (Idem, Ibidem, p.33)

O terceiro período inicia-se em 1990 e é marcado pela tecnologia de informação. As alterações geradas tiveram uma rapidez e impacto substantivo, devido aos vários meios de comunicação como o telefone, computador ou televisão. A informação em tempo real é adquirida pelas organizações como uma oportunidade de se reinventar com novos produtos e serviços, tendo o capital intelectual, humano e o conhecimento maior destaque que o capital financeiro para a rentabilidade empresarial. O setor dos serviços e terciário são dominantes, onde ocorre uma troca do trabalho manual pelo trabalho mental.

Deste modo, o contexto organizacional tornou-se cada vez mais volátil, devido às constantes transformações provenientes da crescente globalização e a quebra de inúmeros paradigmas. Com tais características, a influência tecnológica e das comunicações permitiu a eliminação de fronteiras num mercado global, uma economia assente na informação, conhecimento e inovação, a convergência setorial e industrial, uma nova organização da economia mundial, o aparecimento de novas empresas com menores dimensões mas mais dinâmicas e ágeis e novos valores organizacionais focados no conhecimento, talento e competências. (Chiavenato, 2014, pp.34-35)

A imagem de que as organizações são vistas como organismos vivos em permanente desenvolvimento e evolução vem pressupor a necessidade de vários fatores para sobreviverem e tornarem-se um fenómeno de sucesso. A esta afirmação podemos incluir que para que tal aconteça, o crescimento deverá ser sustentado por um conjunto de recursos para as empresas serem capazes de responder e desenvolver as suas operações, como o caso do aumento de capital e instalações, a intensificação de atividade de apoio e de tecnologias. Tudo isto, irá depender de um aumento de pessoas necessárias para contribuírem com os seus conhecimentos, habilidades e competências, bem como a boa aplicação de recursos materiais, financeiros e tecnológicos, para a manutenção e competitividade do negócio. Segundo Chiavenato, *“As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (...)”*. (Idem, Ibidem, p.5)

Com tais aspetos, podemos referir que a gestão de pessoas é necessária e primordial quando abordamos o funcionamento de uma organização, em que “nos tempos que correm não é suficiente saber pescar, sendo igualmente necessário saber como comercializar e distribuir o peixe” (Rego *et al.*, 2020, p.54). As pessoas são consideradas o principal fator que gera sucesso empresarial e organizacional. O trabalho que tem sido desenvolvido na área da gestão de pessoas tem criado impacto, referindo fatores como a compensação, a formação e sistemas de gestão de desempenho. Esta sofisticação dos recursos humanos confere um investimento considerável no planeamento desta área, desenvolvimento e seleção de competências e produtividade e visa que o “(...) desempenho das pessoas e das organizações melhora devido às relações complementares entre os vários conjuntos de práticas de gestão de pessoas.” (Idem, Ibidem, p.56).

Hoje em dia, os investimentos em produtos e mobilização de serviços deixaram de ser incluídos naquilo que são os conceitos centrais e as práticas adotadas pelas

organizações. Posto isto, a aposta de um pilar para o sucesso das empresas e organizações estará nas pessoas e na sua forma, consoante os seus conhecimentos, melhorar, criar e desenvolver. O investimento não está direcionado nos clientes, mas nos indivíduos que saibam satisfazer e cativar o cliente, através do seu serviço e atendimento. (Chiavenato, 2014, p.6)

O contexto de Gestão de Pessoas (GP) surge numa ótica de interdependência entre as organizações e empresas e as pessoas que nelas estão inseridas. Por um lado, o meio organizacional depende, grande parte, do trabalho das pessoas para que haja um bom funcionamento e alcance dos objetivos estabelecidos e, conseqüentemente, alcançar o sucesso. Por outro lado, a esfera do trabalho no quotidiano de um indivíduo torna-se necessário e requer esforço e dedicação, para a subsistência e poder conquistar sucesso em termos pessoais. Existe, assim, uma relação mútua e de simbiose, que trará benefícios para ambas as partes. A importância do papel das pessoas numa organização pode derivar, segundo o funcionamento organizacional por meio do conjunto de pessoas que a integram que irá decidir a forma de ação em seu nome. As pessoas têm um valor efetivamente significativa para a organização e a valorização das competências e diferenças individuais permite perceber que o contexto organizacional tem inerente uma vertente de heterogeneidade. (Idem, Ibidem, p.6)

Relativamente ao conceito de gestão de pessoas, este depende de vários fatores e é situacional, ou seja, o contexto em que a organização se encontra, o mercado em que está inserida, a sua cultura, negócio, tecnologia, processos internos e a sua forma de gestão, são determinantes. Nos tempos que decorrem, existe uma aposta na participação conjunta e articulada, em que cada pessoa contribui para a empresa como um todo. (Idem, Ibidem, p.8)

Chiavenato considera que a GP integra um conjunto de ações fundamentais direcionadas para a recompensa, a agregação, o desenvolvimento e a monitorização das pessoas de maneira a potenciar as competências e tornar uma organização competitiva. O capital humano é uma das bases para o bom desempenho. Os objetivos da gestão de pessoas centram-se numa consciencialização do investimento nos trabalhadores e no seu trabalho. Segundo o autor, “A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas (...) para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.” (Chiavenato, 2014, p.11). Noutra perspetiva, a gestão de pessoas não deve ser algo trabalhado apenas por especialistas, sendo fundamental o envolvimento dos gestores e chefias. Estes atores devem compreender o papel das pessoas e a forma como pode intervir para a sua gestão,

através da motivação dos trabalhadores serem criadas estratégias organizacionais capazes de desenvolver as suas atitudes, comportamentos e expectativas, fatores estes primordiais para a melhoria de uma organização ou empresa ao longo do tempo. Podemos afirmar que a gestão de pessoas passou a influenciar o desempenho, comportamentos e atitudes dos indivíduos que constituem um corpo organizacional, através da criação de políticas, práticas e sistemas implementados que, conseqüentemente, podem produzir um aumento na capacidade de aprendizagem e competitividade de uma empresa ou organização. (Rego *et al.*, 2020, p.57). Tais características apontam para capacidade multifacetada dos recursos humanos, no sentido em que os profissionais de RH terão de possuir técnica, mas também competências no que concerne ao mercado e negócio, conhecimentos de gestão, capacidade de relacionamento interpessoal com colegas de outras áreas funcionais, a implementação de mudança e influencia sobre os atores chave relativamente ao desenho da estratégia numa organização. Aos restantes membros do corpo organizacional também se pretende que haja conhecimento e competências de monitorização e implementação da gestão de pessoas para o alcance de resultados e poder corresponder as aspirações e motivações dos indivíduos. Para tal, “(...) *a gestão de pessoas será tanto mais eficaz quanto mais os gestores em todos os níveis e áreas possuírem competências relacionais, comportamentais e mesmo técnicas relacionadas com essa mesma gestão de pessoas.*” (Idem, Ibidem, p.61).

Perante o mundo laboral, as várias empresas obtêm um departamento ou uma equipa que desempenhe estas atividades, que lidam com as pessoas e que tornam a gestão de pessoas como algo imprescindível para um continuo desenvolvimento empresarial e de cada pessoa. É um novo olhar para as pessoas como seres humanos, potenciais ativadores de recursos, com capacidade de direcionar uma organização para o bom caminho e, para isso, serem parceiros dispostos a investir através do seu trabalho e dedicação, sempre com uma expectativa de retorno desse mesmo empenho realizado, como por exemplo o salário ou crescimento profissional. Além disso, o talento incorporado nas empresas deve-se às pessoas portadoras de competências capazes de elevar o negócio e transportá-lo ao sucesso e competitividade. Em adição ao cumprimento dos objetivos estabelecidos e missão da organização, também é essencial que haja um corpo de trabalhadores treinados, motivados e, principalmente, que haja satisfação no trabalho e qualidade de vida, bem como o impulsionamento da mudança e mantimento das políticas éticas e sociais responsáveis, para um bom desenvolvimento dentro da equipa de trabalho e da organização em geral. (Chiavenato, 2014, pp.10-12).

Este sentido de evolução nesta área promoveu acrescentar às atividades de teor administrativo responsabilidades relacionadas com a motivação, empenho, envolvimento, flexibilidade e competências dos trabalhadores. Todas estas novas funções são reflexo da evolução de uma vantagem competitiva que é necessária e caracteriza o mercado mundial nas últimas décadas. Com tal desenvolvimento no contexto global, Portugal apresentou um processo de mudança semelhante no contexto de Gestão de Recursos Humanos. (Martins, 2008, p.3). Tais mudanças vieram colocar “(...) *as pessoas como geradoras de conhecimento, com potencialidade e competências que devem ser direcionadas e coletivamente organizadas, assim como reorientar as práticas de gestão em consonância com as exigências da emergente sociedade do conhecimento.*” (Figueiredo e Paiva, 2018, p.9), mas ao mesmo tempo permitir um modelo de gestão de pessoas criado segundo três aspetos fundamentais, a movimentação, desenvolvimento e a valorização. (Paixão, Silveira e Nascimento, 2019, p.171)

Todas as tendências que envolvem a forma como as organizações veem as pessoas, a elaboração dos seus processos, toda a informação e conhecimento que decorre numa ligação entre o corpo organizacional e os indivíduos que nele trabalham e, também, os conceitos de competitividade e produtividade vieram fazer com que as empresas tivessem o cuidado que a sua oferta de produto/serviço no mercado fosse de qualidade e mais próxima daquilo que são as novas tecnologias e necessidades de cada cliente. Houve um grande impacto no modo de administrar com as pessoas, o negócio passou a ter que se adaptar às novas realidades, em que as exigências são mais evidentes, a incerteza normal e o dinamismo uma característica inerente às organizações e empresas. Para tal, a GP surge como uma oportunidade e apoio de adaptação às mudanças. A adição de valor à organização, o cumprimento de objetivos e a criação de vantagens advém muito do desempenho dos múltiplos e complexos papéis. (Chiavenato, 2014, pp.40-42)

A gestão de pessoas não deve ser limitada apenas ao controlo e alinhamento de processos, mas sim um incentivo de todos os elementos de uma organização, de forma a que haja um ambiente e componentes motivadoras e um destaque para a inovação capaz de se tornar e criar aspetos de diferenciação. As práticas de gestão de recursos humanos podem ser uma mais-valia nas organizações, pelo facto de poder vir a trazer melhorias na capacidade de captar e manter pessoas que obtenham competências técnicas e comportamentais que vão de encontro aos objetivos da organização. Ainda, pode vir a estimular comportamento em sintonia com as estratégias e objetivos definidos a longo prazo e, também, pode formular sistemas de remunerações de acordo com as

competências de cada pessoa, das equipas e da organização como um todo. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, pp.8-9)

3. Contextualização da Gestão de Recursos Humanos na Europa e em Portugal

Em Portugal, na maioria das organizações vigorava a ideia de não favorecer a integração dos seus operários, a disciplina e hierarquia eram bem definidas e os trabalhadores tinham ideias pouco claras e que pudessem ser uma mais-valia para a empresa (Brandão e Parente, 1998, p.32). O trabalho desenvolvido na Gestão de Recursos Humanos tem sido, maioritariamente, realizado nos Estados Unidos da América (EUA), o que leva a pressupor que existe diferenças no que diz respeito ao contexto institucional na Europa. Contrariamente ao continente mais antigo do mundo, os EUA apresentaram sempre o contexto organizacional independente, onde a cultura do individualismo é orientada para a conquista de resultados com a menor interferência regulamentar por parte do Estado ou sindicato, predominando o setor privado. Do outro lado do Atlântico, muitos autores referem modelos de GRH com características bastantes distintas. Nas últimas décadas, a Europa assumiu um desenvolvimento positivo da relação interna com os trabalhadores, o *empowerment*, teve a necessidade de criar pontos de melhoria relativos aos processos associados à integração organizacional, nomeadamente, a formação e desenvolvimento, o recrutamento e a relação entre desempenho e compensação. (Rego et al., 2020, p.79)

Deste modo, num contexto europeu não é possível abordar apenas um único modelo, porque depende dos vários vetores que determinam a Gestão de Recursos Humanos adotada por cada país e o seu contexto. Em Portugal, a GRH teve um desenvolvimento rápido que acentuou com a adesão à União Europeia e moeda única. Os novos desafios apresentados às empresas portuguesa derivaram do desenvolvimento tecnológico e da globalização do mercado, que veio potenciar um aumento da competitividade organizacional e dar um grande destaque ao desempenho das pessoas. (Idem, Ibidem, p.80)

A economia portuguesa, durante o século XX, era dominada por pequenas e médias empresas familiares, tendo a área funcional dado um grande avanço em quatro eixos temporais: até 1974, de 1974 aos inícios da década de 80, a partir da década de 1990 e uma fase mais recente na história. A Gestão de Pessoas em Portugal até 1974 tinha um

papel reativo e administrativo, sendo que não era valorizado na empresa. Tratava-se de um departamento ou secção dependentes da direcção administrativa e financeira, embora houvessem exceções como era o caso de muitas multinacionais em que a GP já possuía políticas não-administrativas. Na sequência do 25 de abril de 1974, há uma nacionalização dos setores da economia e criaram-se as primeiras comissões de trabalhadores nas empresas que provocaram um afastamento dos gestores de grandes empresas e os sindicatos tomam um papel de maior relevo. Em relação a estas mudanças os departamentos de pessoal mantinham um papel reativo e as condições de trabalho eram pouco favoráveis, devido à troca de incentivos monetários de motivação e desenvolvimento de critérios relacionados com o desempenho, pela reduzida rentabilidade e produtividade. A Gestão de Pessoas, durante este tempo, teve oportunidade de crescer, principalmente, no contexto das pequenas e médias empresas em que teria a responsabilidade de lidar com os sindicatos e gerir os direitos sociais dos trabalhadores. Igualmente, foi iniciado o tratamento de outros processos, como o recrutamento e análise e qualificação de funções, como parte integrante da criação de um planeamento de RH, embora estivessemos um pouco afastados ainda da possibilidade de os integrar em conjunto com as estratégias das empresas. (Rego et al., 2020, p.80-82)

A partir da década de 1990 até à mudança de século, a entrada na Comunidade Europeia veio trazer novos desafios para a competitividade económica. O incentivo de tornar as empresas privadas mais rentáveis, para num futuro as poder privatizar. Neste contexto, o reconhecimento do capital humano é mais acentuado, pela existência de um grande trabalho e reestruturação interna nas empresas portuguesas. As grandes mudanças realizadas e a necessidade de contratação de pessoas com conhecimentos e talentos vieram incutir no meio empresarial português a cultura organizacional menos burocrática e mais direccionada para os objetivos, com redes de contacto internos mais aberto e uma maior flexibilidade. Como consequência, a produtividade aumentou e, por isso, as remunerações sofreram alterações positivas. Com a lógica conflitual com os sindicatos, começaram a surgir consultorias de Recursos Humanos, vendo a redução dos departamentos que assistiam a um crescente número de responsabilidades e poderes. Embora um pouco reduzida, a dimensão burocrática dos RH conheceu novas formas de gestão administrativa e novos centros de conflito. A eficiência e a eficácia eram requisitos necessários para o desenvolvimento de estratégias fundamentadas nas políticas em vigor neste período, devido a Portugal estar a enfrentar um aumento da concorrência, que levou

a uma crescente manifestação da função estratégica dos RH, mais evidente nas grandes empresas nacionais. (Idem, Ibidem, pp.82-83)

Num contexto mais atual, em Portugal, a GRH tem vindo a sentir uma evolução da sua função estratégica dentro das empresas, porém em alguns cenários poderia a ter apenas um título consultivo. Contrariamente ao contexto anglo-saxónico, as empresas portuguesas apresentam uma visão do trabalho da Gestão dos Recursos Humanos mais centralista e específico, sendo as responsabilidades delegadas a pessoas dedicadas a esta área. Adicionalmente à coordenação e definição de políticas, os departamentos de RH teriam poder para estar presentes nas várias atividades realizadas, com a possibilidade de ser um aspeto que lhe permitisse ter mais credibilidade dentro de uma empresa. (Rego et al., 2020, pp.83-85)

Outros aspetos relacionados com a GRH em Portugal seriam o facto de ser associado uma característica feminina, onde o recrutamento segundo o conhecimento das pessoas tem uma conotação negativa traduzido como uma cunha, o favoritismo é algo relacionado com a promoção segundo o empenhamento organizacional e, desta forma, não um objetivo principal na GRH nas empresas portuguesas. A reduzida utilização da flexibilidade contratual verifica-se, devido a Portugal ser dos países que menos recorre a contratos de trabalhos a tempo parcial, realizando mais contratos a termo com a possibilidade de o trabalhador ser avaliado num período mais alargado denominado de período experimental. (Idem, Ibidem, p.85)

No que concerne à GP, Portugal assume algumas características mais próximas do modelo anglo-saxónico, como a existência de um sistema de incentivos monetários associado ao empenho do indivíduo ou da organização. É necessário salientar que as empresas portuguesas têm vindo a trabalhar para que haja uma frequência da comunicação mais direta entre trabalhadores e com redução da intervenção de sindicatos. As novas tecnologias também têm sido uma mais-valia na comunicação, com a introdução da Intranet. Um maior desenvolvimento e investimento de ações de formação e aquisição de competências foi notório, tal como a preocupação com os seus possíveis impactos. A introdução da avaliação de desempenho aplicada às distintas categorias organizacionais foi crucial e visível na administração pública, onde anteriormente, este instrumento operacional não era significativo e não tinha impacto na progressão de carreira ou considerado na remuneração. (Idem, Ibidem, p.87)

O início do século XIX foi determinante para a evolução, ainda que um pouco atrasado em relação a outros países, da gestão de pessoas em Portugal. Gradualmente, o

seu papel passou de reativo e burocrático para uma função mais proactiva e de constante resposta às condições que a envolvem e, naquilo que são as estratégias da organização. Tais mudanças foram acompanhadas pela transformação da postura dos indivíduos, havendo uma passagem de um empregado passivo para um colaborador ativo. Contudo, estes foram alguns aspetos com reflexo positivo, visto que ainda existem muitas melhorias a serem conhecidas e alcançadas, como a existência de um administrador com conhecimentos exclusivos de recursos humanos em adição a outras funções ou a influência numa estratégia contínua da Gestão de Recursos Humanos. (Rego et al., 2020, p.87-88)

Capítulo II | A gestão e avaliação de desempenho: conceitos, práticas e objetivos

Tendo em conta as várias transformações desenvolvidas e os processos pelos quais a gestão de RH é responsável, existe uma maior sensibilidade pelas funções que desempenha e pelo facto de ver o indivíduo como a origem de um contributo para a empresa e um trabalhador com competências para desempenhar as funções para as quais lhe foram estabelecidas.

Ao iniciar uma abordagem à avaliação de desempenho, deveremos ter em consideração que esta recorre a uma inserção da vertente estratégica dos recursos humanos, que tem sido algo presente e utilizado no mercado. As perspetivas são várias e distintas entre autores, sendo que um aspeto fulcral identificado e em comum é a existência de um planeamento da estratégia dos recursos humanos com a estratégia definida para a organização. Chiavenato (2010) menciona o RH estratégico de planeamento estratégico de Gestão de Pessoas que consiste numa área que tem como principal propósito contribuir para o alcance dos objetivos definidos pela organização ou empresa. Deste modo, com objetivos organizacionais estabelecidos, deverá existir um desdobramento para as diversas áreas e níveis da organização para que, posteriormente, seja possível gerar um alinhamento das ações de cada departamento com a estratégia da empresa. A Gestão de Pessoas Estratégica pressupõe um trabalho coletivo para que se possam atingir os objetivos pretendidos. Adicionalmente, é extremamente necessário que este planeamento estratégico de gestão de pessoas seja integrado na definição da estratégia da empresa, para que seja possível este trabalho contínuo e que possa trazer benefícios para todas as partes integrantes. (Mozer, 2017, pp.315-316)

Por sua vez, ao mesmo pensamento são adicionados outros conceitos: o de sintonia entre a atividade realizada numa organização e naquilo que é o seu negócio; o de comprometimento dos trabalhadores para o alcance de resultados que levam ao sucesso; o de influência mútua entre a estratégia da empresa e a estratégia de gestão de pessoas; o de enquadramento do planeamento da gestão de pessoas no planeamento estratégico da empresa para que não haja um desperdício de recursos e perda de talento, como a opção de formações inúteis e perda de formações indispensáveis e que não se realizam; o planeamento estratégico de gestão de pessoas deve ser contínuo no contexto de gestão de uma empresa; PEGP deve ser flexível e dinâmico perante um âmbito propício a

mudanças, desafios, oportunidades e criação de estratégias vigentes no mercado. (Mozer, 2017, pp.316-317)

A Gestão de Pessoas é responsável por administrar e gerir pessoas numa empresa. Piza (2017) considera ser o coração da organização onde todos os processos pessoais de todos os intervenientes a nível organizacional passam por esta área. A cultura organizacional deriva deste processo da GP, pois é formulado todos os processos internos e procedimentos que fazem com que haja um pleno funcionamento dos elementos constituintes da empresa. Em adição, o conceito de gestão implica ter uma responsabilidade naquilo que é a formação profissional, no sentido de existir o interesse de desenvolver e colaborar no crescimento da empresa e dos próprios profissionais. (Piza, 2017, pp.2-3)

Tal característica mencionada sobre a gestão de pessoas vem permitir a que instrumentos operacionais como a avaliação de desempenho venham a ser fundamentais para o seu trabalho e objetivo direcionado para o desenvolvimento e crescimento do alcance de competitividade da organização e o estímulo aos trabalhadores para superar expectativas, sendo os instrumentos operacionais distinguidos como algo a favor deste panorama.

Segundo Chiavenato, a avaliação de desempenho é um instrumento que permite a verificação do mérito pessoal de cada trabalhador em função do seu desempenho ou, a identificação de necessidades ou falta de treino. O autor refere que as pessoas são o fator de dinamização na organização e, que para que o sucesso e alcance de metas seja conseguido o desempenho deve ser considerado. O que foi um processo altamente burocrático e rotineiro, hoje as organizações e empresas demonstram ter uma grande preocupação com a apreciação sistemática de cada trabalhador em consideração às funções que desempenha, as competências que possui e o desenvolvimento do seu potencial. A avaliação de desempenho demonstra ser um instrumento operacional capaz de melhorar a qualidade do trabalho e vida das organizações, dinâmico a nível de intervenientes e, também, a nível de objetivos que se pretendem perceber e alcançar com a sua implementação. É um meio pelo qual são identificados possíveis problemas de supervisão, integração no local de trabalho, contextos de dissonâncias e o estabelecimento de meios pelos quais os trabalhadores podem melhorar o seu desempenho e a construção de competências. O desempenho pode ser gerido e influenciado por diversos fatores, sendo que a sua avaliação é essencial para que a organização seja capaz de compreender

como cada trabalhador desempenha as suas atividades e quais as suas potencialidades. (Chiavenato, 2014, pp.209-211)

A avaliação de desempenho (AD) pode servir de julgamento ou de reconhecimento de valor, mas primeiramente é uma ferramenta de gestão de pessoas, que tem como propósito a análise do desempenho individual ou de um grupo de trabalhadores num determinado contexto empresarial. O seu processo demonstra ser de identificação e de diagnóstico do comportamento do trabalhador num determinado intervalo de tempo, tendo como principal foco a sua postura profissional, os seus conhecimentos, competências técnicas e a relação que estabelece com os restantes trabalhadores (Aguilar *et al.*, 2017, p.173). Para tal efeito, este instrumento operacional proporciona a existência de um possível um crescimento profissional e pessoal, através da análise das melhores práticas dos trabalhadores e, conseqüentemente, tornar ainda mais visível um melhor desempenho das suas funções no local de trabalho. Ainda é considerado um potencial auxílio para a administração de recursos humanos da empresa, no que concerne ao fornecimento de informações determinantes nas tomadas de decisão sobre várias questões, seja uma revisão de um aumento salarial, alguma punição ou a necessidade de formação (Idem, Ibidem, p.173).

De um modo geral, a AD surge do interesse de quem lidera para quem é liderado e permite um trabalho constante sobre as questões de eficiência, lacunas e limitações evidentes nos trabalhadores. Em complemento, o papel principal na avaliação de desempenho prende-se com o trabalho sistémico de identificação de diferenças ao nível do desempenho entre trabalhadores, sendo crucial uma interação constante entre avaliador e avaliado. É, também, através deste instrumento operacional que é possível o reconhecimento de novos talentos no interior da própria empresa, por meio de uma análise do comportamento e capacidades de cada trabalhador que, conseqüentemente, pode vir a originar novas oportunidades de uma gestão interna de trabalhadores. *“A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta que possibilita ao avaliado, o feedback àqueles que queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa, se aperfeiçoando e corrigindo seus erros na execução de suas tarefas”* (Idem, Ibidem, p.174).

O contexto de trabalho pode ser alvo de observação, no que concerne às pessoas que o inserem e as tarefas que realizam. Tais aspetos podem ser avaliados por atores com quem as pessoas possuem uma interação diária, podendo ser um colega de trabalho, o seu chefe direto ou pelos clientes.

A avaliação de desempenho pode ser verificada em contexto organizacional como algo que pode ser realizado de modo formal ou informal, com o objetivo de perceber a prestação do trabalhador no local de trabalho.

Nos dias de hoje, as pessoas são um fator determinante e competitivo nas empresas, quando movidas pela sua motivação e empenho são capazes de atingirem níveis de produtividade que venham a beneficiar as empresas e organizações. No entanto, esta ideia no dia-a-dia de uma empresa pode apresentar comportamentos opostos, ou seja, o pensamento referido pode diferir no que diz respeito ao sentido que é dado às pessoas e ao seu trabalho. As empresas e organizações funcionam, ainda, muito pelas pessoas e pela necessidade que o seu trabalho pode acrescentar num determinado serviço ou trabalho produtivo. Contudo, este fator pode e é considerado pelas direções empresariais e organizacionais, segundo os seus valores que são o pilar de tais estruturas.

A avaliação de desempenho pode ser influente de duas maneiras: indiretamente pois está associada a tomadas de decisão a nível de recompensas e remuneração e em processos de seleção, desenvolvimento profissional e formação; diretamente devido a ser um instrumento operacional que permite o acompanhamento do desempenho de cada trabalhador.

A importância dada a avaliação de desempenho para o desenvolvimento organizacional é uma realidade minimamente recente, no sentido em que só a partir do século XXI foi considerado uma componente da gestão de pessoas e é determinada pela estratégia da organização e objetivos pelos quais se direciona e distintas partes integrantes, como os diferentes departamentos, funções e as pessoas. Os autores Pedro da Camara, Paulo Guerra e Joaquim Rodrigues (2013) evidenciam o sistema de gestão participativa por objetivos criado por Peter Drucker na década de 1950 foi e permanece como sendo a base dos sistemas de avaliação de desempenho, embora tenha surgido recentemente a aplicação de outras metodologias na área, que estão mais direcionadas para a definição de objetivos a longo prazo, o desenvolvimento pessoal e de subordinados e também o *Balanced Scorecard*. Com tais circunstâncias, à AD tem sido dada o reconhecimento de uma ferramenta essencial, com componentes e processo importantes de serem compreendidos. (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.368)

Antes de prosseguir, é necessário estabelecer a distinção entre avaliação de desempenho e gestão de desempenho, que muitas vezes são tratadas como sinónimos. Camara, Guerra e Rodrigues (2013) referem que existe diferença entres estes dois conceitos, visto que a gestão de desempenho apresenta ser um processo mais complexo

abrangente do que a avaliação de desempenho. A gestão de desempenho é um processo mais exigente e que envolve um maior número de componentes a serem tidas em conta. Os autores afirmam que deve existir um alinhamento entre os objetivos individuais e objetivos organizacionais e a criação de um ciclo de desempenho, que tenha como ponto de partida o estabelecimento de um plano de ação individual para cada trabalhador, tendo em conta a admissão de um sistema de gestão por objetivos (GPO) com o propósito de acompanhar o trabalhador e evitar eventuais desvios e, ponto final na realização de uma avaliação final com base no plano de ação elaborado. A gestão de desempenho fundamenta-se na otimização da contribuição vinda do trabalhador para os resultados que se pretendem atingir, sendo avaliado nesse sentido, ou seja, num conjunto de parâmetros concretos previamente criados, dados a conhecer e de acordo com o trabalhador. É “através da gestão de desempenho criam-se condições para uma melhoria gradual e sustentada da forma como os Colaboradores exercem as suas funções” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.369)

Assim sendo, em contexto de síntese de Martini, Zampin e Ribeiro definem a gestão de desempenho

“Uma forma de avaliar os processos é através de um sistema de medição de desempenho, em que se busca uma identificação de um conjunto de indicadores estratégicos, gerenciais e operacionais, para que possam quantificar o desempenho organizacional nos processos principais do negócio. A aplicação de indicadores de desempenho contribui de forma intensa no controle do processo produtivo, dando à empresa oportunidade de proporcionar melhorias e assim planejar de maneira mais eficaz seus processos e recursos disponíveis.” (Martini, Zampin e Ribeiro, 2015, p.119)

Na realidade empresarial de hoje, a criação e aplicação de indicadores de desempenho é uma questão que tem vindo a ser estudada e muitas empresas de grande dimensão e de diferentes mercados consideram ser algo determinante para a realização da avaliação. As empresas com estruturas mais reduzidas não têm estímulo para a criação qualquer tipo de processos ou aplicação de indicadores de desempenho de forma a controlar os vários processos produtivos e, conseqüentemente, trazer oportunidades às empresas de pontos de melhoria e fatores de vantagem competitiva, o que seria uma mais-valia a sua implementação. (Martini, Zampin e Ribeiro, 2015, pp.119-120)

Em contrapartida, quando avaliamos o desempenho de alguém estaremos a fazer um juízo de valor sobre a contribuição do trabalhador ao longo do ano passado, com o

intuito de lhe ser atribuído uma classificação global pela sua atuação. Neste sentido, a avaliação de desempenho pressupõe um sistema que permite premiar ou castigar a forma de atuar do trabalhador, num determinado período de análise. A avaliação de desempenho deverá demonstrar a capacidade de medir a quantidade e qualidade com que é executado o trabalho para que, posteriormente, poder alcançar os objetivos. Para isso, é necessário ter em consideração que o desenvolvimento humano e o alinhamento dos comportamentos no que diz respeito às necessidades estratégicas do negócio, para que a AD seja dotada de uma perspetiva estratégica competitiva e ser a origem de uma fonte que fornece credibilidade aos resultados esperados e uma multiplicidade de informações reais relativas ao desempenho de cada trabalhador está a contribuir, ou não, para o sucesso da organização. (Ceribeli, Pereira e Rocha, 2019, pp.13-15)

A transversalidade e multidisciplinarietà das práticas e conhecimento da avaliação de desempenho a todas as áreas de atividade foi sendo consolidada, porém foi alvo de várias críticas. Inicialmente, recorriam a este instrumento operacional centrado em medidas orientadas para a contabilidade e métricas centradas no desempenho passado, o que não viria a representar a estratégia da organização e a obtenção de informação era demasiado específico, isto é, havia dificuldade na sua interpretação para eventuais mudanças ou reorganizações a serem feitas na organização. A avaliação de desempenho como outros instrumentos operacionais passou a ser utilizado de acordo com a exigências provindas do mercado e que vieram promover mudanças na gestão das organizações. Desta forma, a formulação de medidas da AD financeiras e não financeiras e tendo em conta a estratégia da organização, a aplicação de métricas compreensíveis, a melhoria contínua torna-se o objetivo principal e existe a consideração de fatores externos, pelo facto de as empresas atenderem às necessidades dos seus *stakeholders*, haver uma maior preocupação com a comunicação externa e uma legitimidade institucional e um contante acompanhamento com o mercado para a adaptação do processo de avaliação seja o mais adequado à situação da organização (Meurer, Ensslin e Bellen, 2019, pp.153-154). Com tais características, quando avaliamos o desempenho de alguém, temos o propósito de melhorar o seu desempenho, permitindo a que haja um acompanhamento do trabalho realizado, promover e motivar o trabalhador para o alcance de novos objetivos e que a aprendizagem seja inserida neste conjunto de meios para atingir o sucesso da organização. Para que esta função seja bem-sucedida é necessário que as empresas possuam agilidade e sensibilidade perante a mudança, procurando a melhoria contínua dos seus processos e, para tal, é necessário terem conhecimento das informações relacionadas com o

desempenho e que estas sejam um contante fator integrado e visível aquando de uma tomada de decisão adequada. (Rengel e Ensslin, 2020, pp.46-47)

A avaliação de desempenho deve abranger todos os trabalhadores de uma empresa, para que haja uma visão e perspetiva total do contributo que cada pessoa tem para a empresa. Como tal, podemos definir três intervenientes neste processo: o avaliador, o avaliado e a empresa.

Numa primeira instância, para o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho é necessário definir a razão pela qual recorreremos a este processo. O esclarecimento de objetivos inerentes à implementação deste instrumento operacional é crucial à sua definição. Adicionalmente, a inserção da avaliação deve ser bem planeada e empreendida, no sentido de ser compreendida de forma a ser contínua na empresa, pois é necessário perceber se os objetivos da organização estão a ser atingidos e garantir que esse alcance ocorre segundo um alinhamento com a estratégia definida, a missão, visão, os valores da empresa e uma política de recursos humanos que integre o alinhamento dos seus sistemas. (Dutra, 2020, p.3)

A avaliação de desempenho apresenta ser um instrumento direcionado para solucionar contexto de adversidades e tem como objetivo principal aprimorar e melhorar, segundo uma aferição do contributo do indivíduo e de forma contínua, o desempenho do trabalhador e da organização (Idem, Ibidem, p.3). Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2012) referem que os principais objetivos da avaliação de desempenho prendem-se com: o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, em que os objetivos individuais surgem incluídos na definição das grande metas organizacionais; potenciar a inovação e a promoção da adaptação ao surgimento de mudanças organizacionais; poder superar desempenhos médios, através da alteração de comportamentos e, poder atingir desempenhos excecionais; promover a melhoria da comunicação interna. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, pp.118-119).

Tendo em conta tais características, é possível verificar que a avaliação de desempenho é um instrumento operacional que aplicado de forma contextualizada e apropriada às circunstâncias de uma empresa, pode proporcionar primazia organizacional, devido ao facto de apresentar uma interligação com os restantes processos de gestão de recursos humanos e poder ter influências e consequências sobre eles (Dutra, 2020, p.7). O papel do sistema de avaliação de desempenho acaba por ser central na gestão de pessoas pelo duplo efeito que pode proporcionar. Por um lado, pode permitir a validação dos sistemas e instrumentos de recrutamento adotados, pelo facto de se existir

uma análise da *performance* feita por cada trabalhador que esteja abaixo dos padrões definidos de produtividade e de desempenho pode ser necessário reformular as metodologias aplicadas de recrutamento e seleção na empresa. Por outro lado, permite medir o contributo de cada indivíduo para o alcance dos objetivos estratégicos, possui influência nas tomadas de decisão relacionadas com a identificação de necessidades de formação, na gestão de remuneração e atribuição de recompensas e na deteção de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, ou em situações de transferências e despedimento (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.402). Dutra (2020, p.8) e Castanha, Ensslin e Gasparetto (2020, p.141) consideram a avaliação de desempenho promove o desenvolvimento das potencialidades individuais e da empresa como um todo e, conseqüentemente, quando aplicada de forma adequada torna-se a base de um sistema de gestão de desempenho rigoroso, eficiente e fonte de forte rentabilidade e sucesso para a empresa.

Quando perspetivamos as condições de eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho, elas passam por: o sentido de praticabilidade com que os trabalhadores encaram o sistema; o sentido de sensibilidade no que concerne à distinção de um desempenho mau e bom; o sentido de fiabilidade na existências consistente de julgamentos e procedimentos; o sentido de aceitabilidade que é a condição mais importante; o sentido de relevância que pressupõe dois significados - (1) a existências de relações claras entre padrões de desempenho de uma determinada função e a definição de objetivos organizacionais e (2) a presença clara de relações entre elementos funcionais apontados como relevantes para a análise de funções e as dimensões de avaliação; o sentido de confiança entre os intervenientes do processo é crucial para o desenvolvimento eficaz. (Rego *et al.*, 2020, pp.498-499).

Anteriormente mencionados os intervenientes neste processo de avaliação de desempenho, podemos destacar diferentes objetivos. Para os objetivos do avaliador, a implementação do instrumento operacional consiste em perceber o comportamento de cada trabalhador, os níveis de eficiência e eficácia para o alcance do nível de produtividade pretendido, análise do desempenho de cada departamento que constitui a sua empresa e perceber os resultados globais, bem como as tarefas e resultados atingidos por cada indivíduo. No que concerne ao avaliado, pretende ter um feedback contínuo relativo ao seu desempenho de modo a obter informação para que possa compreender as ações positivas e negativas e as suas conseqüências. Além disso, “recebendo *feedback*, os

avaliados ficam capacitados para compreender como podem evitar os erros e repetir as ações positivas em prol de melhores desempenhos futuros” (Rego et al., 2020, p.531).

Capítulo III | As competências na gestão de pessoas

As mudanças já referidas e a influência que a globalização teve na percepção dos negócios com componentes mais exigentes e diferentes, veio permitir mudanças aos mais diversos níveis nas organizações.

Abel Carvalho e Orlando Lima Rua referem Ceitil (2010) com a ideia de que “(...) estas mudanças conduzem à necessidade de as organizações desenvolverem novas competências que possibilitem a melhoria contínua e aumentem o seu nível competitivo” (Carvalho e Rua, 2017, p.48). Os autores também destacam a perspetiva de Senge (1993) que acrescenta ser necessário um maior enfoque para a aprendizagem e defende que os gestores como designers capazes de contruir uma organização devem permitir aos seus trabalhadores expandirem de forma contínua as suas competências, capacidades e habilidades. (Carvalho e Rua, 2017, p.48)

A abordagem às competências deverá ser iniciada pela questão e problemática que elas comportam no âmbito da Sociologia das Organizações, do Trabalho e das Empresa, devido ao facto de se apresentar como um conceito recente e a sua utilização no discurso sociológico. No contexto organizacional, as competências nem sempre obtiveram um papel significativo, tendo apenas adquirido importância nas últimas décadas. O conceito de competências não é novo e a sua utilização também não, tendo tido uma crescente utilização nos anos 80 do século XX e, nos dias de hoje, recorre-se a este conceito de diferentes formas na sociedade da informação, conhecimento e economia do saber em que vivemos. (Parente, 2008, p.17)

Em vários momentos na história da Humanidade, como a época industrial e, até aos dias de hoje, vigora o sentido de divisão de trabalho, onde o conhecimento técnico adquirido é extremamente valorizado e essencial para a execução de tarefas, deixando de parte as esferas comportamental, dos valores e atitudes do trabalhador. Apenas na chamada Era do Conhecimento e Informação – acontecimento de muitas transformações e o surgimento da influência da tecnologia de informação e de comunicação - começou por se tornar mais evidente que o percurso de sucesso de uma empresa também

dependeria da qualidade com que a mobilização do capital humano era realizada. Capital humano esse que inclui um conjunto de conhecimentos e comportamentos que podem condicionar a forma de atuação e o futuro percurso de uma empresa. As competências tornam-se “(...) num elemento *pivot* que passou a permitir às Empresas concentrarem-se nos aspetos essenciais do seu negócio e disporem de um Capital Humano que tenha flexibilidade, a adaptabilidade, a inovação e a criatividade necessária para dar resposta aos desafios da envolvente.” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.309)

O conceito de competências é considerado a mais importante inovação na Gestão de Recursos Humanos. Essa importância pode traduzir-se na perspetiva sobre os cargos e posto de trabalho, que consiste numa associação com invasão de fronteiras funcionais maleáveis nas Empresas modernas, em que existe um incentivo da polivalência e a formação de uma hierarquia interfuncional, contrariamente à ideia clássica e passada de que cada função é algo valioso e em caso de invasão podem surgir conflitos. A implantação do conceito de competência num contexto dinâmico vem, de igual modo, perceber que o desempenho de cada trabalhador que, para além de serem avaliadas as competências relacionadas com o posto de trabalho e o modo como estas são alcançadas no dia-a-dia profissional, é perceptível pela sua avaliação se existe ou não a necessidade de formação para o desenvolvimento dessas mesmas competências. Adicionalmente, processos associados à premiação de recompensas ou desenvolvimento de carreiras são fundamentados pela mobilização e desenvolvimento das competências. (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, pp.307-308)

Tais características apontadas sugerem que o interesse das empresas deixe de passar apenas pelos conhecimentos técnicos dos trabalhadores, dando mais destaque a forma como o indivíduo se envolve no trabalho feito pela empresa e a sua estratégia de negócio, bem como os comportamentos e atitudes individuais. Nos dias de hoje, aquilo a que chamamos de reconhecimento de qualificações provém da habilidade e destreza mobilizadas no quotidiano laboral, os truques e saberes tácitos (Parente, 2008, p.24).

O contexto social do crescimento da aplicação das tecnologias de informação e comunicação (TIC), que segundo no âmbito da Sociologia do Trabalho, que o termo competência é utilizado com mais frequência. Ganha, assim, um grande destaque em comparação com o conceito de qualificação, pelo facto de, por um lado vir ser fundamental na questão do desenvolvimento das organizações e as dimensões implicada na formação e, por outro, engloba também os saberes de carácter informal e implícitos que a qualificação afasta, principalmente os saberes relacionais. Desta forma, o paradigma

das competências vem permitir a difusão das TIC e das novas metodologias de organização e gestão da produção, com a integração de novos critérios associados aos saberes, no que diz respeito à sua natureza, conteúdo e processo de construção. Um novo sentido é dado a um aumento do campo dos saberes requeridos aos trabalhadores no seio empresarial, nas práticas de atividade de trabalho e a necessidade de adoção de medidas de gestão, sendo visível a passagem de uma lógica da qualificação para a de competência (Parente, 2008, pp.24-25). Segundo Valente (1999), existe a “necessidade de gerir a incerteza e a imprevisibilidade das situações profissionais” (Valente, 1999, p.8, cit. por Parente, 2008, p.25).

A competência é definida como um *“conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa.”* (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.309)

O conceito de competência, segundo Witte (1994) é introduzido na gestão das empresas pela falta de uma noção unificadora, da criação de uma unidade com a responsabilidade de gerir de forma racional os Recursos Humanos e de fazer face às decisões tomadas por cargos que detinham o poder dessas mesmas decisões. A existência de uma insuficiência por parte da definição de atividade de trabalho no combate às exigências assentes na reatividade e haver a necessidade por parte das empresas em confiar nos seus trabalhadores e no seu profissionalismo na capacidade de fazer face a qualquer imprevisto. O que seria um modelo rígido e de cariz taylorista da qualificação, hoje, na perspetiva de Suleman (2000) a qualificação passa para segundo lugar, o interesse principal reside na capacidade de combinar, mobilizar e utilizar os saberes, consoante a situação prática de trabalho, que é a essência contingencial e combinatória das competências. (Parente, 2008, p.22)

Este lugar-chave das competências formais e informais na gestão de recursos humanos tem vindo a ter um certo termo de comparação com as qualificações formais, no que concerne a seleção de pessoas para um determinado cargo. Segundo Parente, “O critério não é mais a escolaridade, mas «ter capacidade para», «ser capaz de» mobilizar efetivamente os saberes para um desempenho laboral eficaz” (Parente, 2008, p.21). Neste sentido, as competências traduzem-se na qualificação do trabalhador, quer a nível de formação formal, quer a nível experiência profissional, com uma constante associada à capacidade da mobilização de recursos. A transmissão de saberes por parte da formação e vindos das experiências são importantes, porém não é garantido que o trabalhador saiba

mobilizar efetivamente esses saberes de forma adequada, o que se torna um fator de distinção na abordagem de competências. (Parente, 2008, pp.21-22)

Tendo em consideração este ponto de vista, Le Boterf (1998) considera que as competências profissionais são a grande preocupação das empresas, provocando convergências de interesses entre estas e os trabalhadores e uma maior consciência por parte dos dirigentes das competências virem a ser uma fonte essencial de vantagem competitiva. O autor também, referido por Cristina Parente, perspetiva um contexto instável de emprego e económico, em que o trunfo que não pode ser negligenciado são a posse de um capital de competências e saber valer-se dele. É indispensável e necessário para a mobilização profissional e empregabilidade (Parente, 2008, p.23). Outras perspetivas da noção de competência abordada é a de Parlier (1995;1994) e Zarifian (2002;2001;1998). O primeiro autor define a competências como sendo algo intrínseco nas reflexões e práticas da gestão de recursos humanos, pois permite o acompanhamento e compreensão das evoluções e mudanças necessárias exigidas ao meio empresarial. Ainda e partilhando a mesma ideia de Zarifian, os dois autores abordam a competências como sendo “(...) objecto da gestão, reflecte o imperativo de flexibilidade empresarial ao nível da gestão dos RH, nomeadamente de adaptação por parte dos RH às novas situações laborais e profissionais, dando origem a propostas de modelos normativos para a gestão de competências” (Idem, Ibidem, p.23). Os saberes concretos ativos e pelos quais os trabalhadores recorrem deixam de ser associados a diplomas e de teor disciplinar num contexto laboral reativo.

Como afirma Costa, ao direcionarmos a nossa atenção para o conceito de competência podemos perceber que existe um problema ou paradoxo na sociedade em que vivemos, pela excessiva utilização e exaustão das questões e problemáticas que decorrem de forma intensa e mediática (Costa, 2002, p.179). Contudo, foi um conceito cada vez mais desenvolvido e interiorizado como um indicador determinante na estratégia empresarial. Com uma definição mais clara do que pode representar a competência, foram postas em práticas várias tipologias deste termo.

Embora muito autores considerem um conceito ainda pouco definido e complexo, as competências não são utilizadas de forma universal nos mais diversos contextos de trabalho e, por isso, tem implícito distintos modos de mobilização. Podemos iniciar esta abordagem pela definição de cinco dimensões de competências estabelecidas por Tremblay e Sire (1999): *knowledge* – conhecimento adquirido pelo indivíduo e significativo a um domínio específico; *skills* – habilidade da demonstração das

competências que o indivíduo detém; *behaviours* – tradução dos conceitos incutidos em cada pessoa em valores, atitudes, reações e ação perante uma determinada situação; *traits* – traços de personalidade que fazem com que o indivíduo se comporte de determinada maneira e situação; *motives* – comportamentos direcionados a um alvo e que mobiliza forças próprias do indivíduo que originam ações e reações. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.140)

O aperfeiçoamento desta interpretação sobre as competências de Woodruff (1991) reside na distinção de competências essenciais (*hard competencies*) e competências diferenciais (*soft competencies*). A primeira tipologia referida engloba os conhecimento e habilidades necessárias para um desempenho eficaz do indivíduo, sendo esta competências obtidas através da formação do desenvolvimento pessoal. As competências diferenciais estão associadas ao resto dos tipos de competências anteriormente referidas e capazes de fornecer indicações sobre o desempenho das pessoas. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.141) Teece, Pisano e Shuen (1997) refere as competências como recursos que são ativos específicos da empresa, competências organizacionais que permite o trabalho sobre uma rotina e processos organizacionais e, ainda, a capacidades dinâmicas de saber integrar e reconfigurar as competências em relação às mudanças que ocorrem. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.142) Gilbert e Parlier (1992) percecionam as competências como “conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos, estruturados em função de um objectivo numa determinada situação” (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.142). O verbo mobilizar é algo que nos leva a considerar outros dois tipos de competências. Por um lado, as competências organizacionais que se cingem a toda a cultura organizacional, que engloba o seu sistema de valores, as metodologias de desenvolvimento de indivíduos, a conjugação dos saberes individuais e coletivos e todas as componentes financeiras e materiais ativas. O verdadeiro reflexo da missão, visão e modo e hábito de trabalho partilhado no contexto organizacional que, segundo Green (1999) podem ser designadas como competências nucleares ou valores e prioridades da organização, pois constam competências de diferenciação e únicas de uma organização que pretendem transmitir um sentido de comunidade. Por outro lado, as competências individuais que combinam os saberes adquiridos pelo indivíduo, a sua formação inicial, a sua história de vida e as suas experiências que podem ser divididas em três tipos de capacidades: capacidade de ação – otimização de recursos e obtenção de resultados segundo um trabalho com segurança e qualidade; capacidade de reflexão – análise e resolução de problemas e inovar;

capacidade de relacionamento – saber comunicar, negociar e trabalhar em equipa. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, pp.142-143).

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes referem o ponto de vista de Le Boterf (1999), que privilegia classificação de competências, segundo diferentes tipos de conhecimentos e capacidades: *conhecimentos teóricos* – engloba os conhecimentos disciplinares, racionais e organizacionais e conhecimentos relacionados aos procedimentos, metodologias e técnicas; *saber-fazer* – “(...) relativos à capacidade de executar, de realizar operações e de utilizar instrumentos e aplicar métodos e procedimentos (...) carácter operacional, de aplicação prática ou de operacionalização dos conhecimentos teóricos” (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.143); *saber-fazer sociais e relacionais* – capacidade de cooperação e interação com os outros indivíduos e atitudes e qualidade pessoais; *capacidades cognitivas* – execução de operações mais simples (comparar ou definir) e operações complexas (raciocínio analógico ou abstrato) e, engloba a capacidade de combinar “saberes heterogêneos, de coordenação de acções para encontrar soluções e resolver problemas”. (Idem, Ibidem, p.143)

Podemos, ainda, estabelecer três tipologias de competências associadas às dimensões organizacionais. Destacamos as componentes essenciais, que devem estar presentes em todos os trabalhadores e permite um marco de distinção entre a concorrência. As componentes funcionais que estão presentes em cada grupo e indivíduos, pois tratam-se de competências específicas a cada área da organização. A terceira são as individuais agrupam as competências de gestão e individuais, no sentido em que podem exercer influencia no desenvolvimento das competências de equipa e da organização. (Idem, Ibidem, pp.144-145)

Adicionalmente, quando abordamos os tipos de competências identificáveis numa empresa, estas encontram-se agrupadas ou *clusters*, que variam devido à sua natureza: competências de liderança e gestão, competências técnico-profissionais e competências comportamentais. As competências de liderança e de gestão são definidas por três subgrupos: o alinhamento das pessoas com a estratégia e visão do negócio; mobilizar as pessoas através da partilha da visão e pô-la em prática; tornar as pessoas agentes da mudança (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.311)

O *cluster* relativo às competências técnico-profissionais dizem respeito aos conhecimentos técnicos (*know-how*) e experiência profissional, sendo que “(...) são muito variadas e dependem essencialmente do tipo de função e da área de atividade em que a mesma se vai desenvolver.” (Idem, Ibidem, p.312)

Por último, as competências comportamentais são de mais difíceis de serem detetadas, sendo que incluem as qualidades pessoais e aptidões comportamentais, no sentido de se referirem “às atitudes e aos comportamentos que o titular de uma função deverá evidenciar para ter um desempenho que seja compatível e conforme com os Valores e Cultura da Empresa e o seu estilo de gestão” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.312).

A gestão de competências assume uma responsabilidade dentro das organizações do mundo moderno. Em primeiro lugar, torna-se preponderante e determinante ao nível da gestão de recursos humanos, incluindo os seus processos e as decisões que são produzidas e tomadas. “A abordagem das competências inscreve-se num movimento de reconceptualização da actividade de trabalho e das práticas de gestão dos RH.” (Parente, 2008, p.18). Existe um grande desenvolvimento do capital humano e na forma como o talento dos trabalhadores é visto pelo contexto organizacional. Os vários modelos de competências vieram promover mudança, mas acima de tudo, uma grande adaptação por parte das empresas às exigências criadas pelo mercado. Os conhecimentos derivados dos diplomas são importantes, mas saber desenvolvê-los e ter a capacidade de gerir todas as componentes que fazem parte do quotidiano laboral é valorizado e reconhecido como uma mais-valia para o sucesso empresarial. Assim, “A principal fonte de aprendizagem é o «fazer», é a experiência profissional” (Idem, Ibidem, p.22).

Esta mudança, veio enriquecer o que é a avaliação de desempenho, não sendo apenas um processo orientado pela gestão de objetivos, mas também é integrado a gestão de competências. O alcance de objetivos e resultados são produto de uma boa mobilização de competência-chave para a organização por cada indivíduo com a sua função e posto de trabalho. Deste modo, a sua linha orientadora fica mais complexa e completa, no sentido em que estas competências associadas a cada posto de trabalho serão essenciais para que em conjunto uma organização seja capaz de atingir os seus resultados e alcançar os seus objetivos definidos. Além disso, a avaliação de desempenho que se realiza é mais completa também, pelo facto de analisarmos componentes que realmente são essenciais no dia-a-dia de um trabalhador, tanto a nível do seu desempenho como o desempenho organizacional.

A explicação da noção de competências e todas a suas diferentes perspetivas faz com que seja visível que as empresas e organizações estejam, cada vez, mais interessadas e invistam numa orientação estratégica focada em reconhecer esse papel significativo no alcance dos seus objetivos e resultados. A formulação de um descritivo de competências,

sejam elas nucleares a nível organizacional, técnicas ou comportamentais, é visto como uma ferramenta essencial em muitos processos para além da avaliação e gestão de desempenho, como é o caso do recrutamento e seleção ou processos de reorganização e readaptação àquilo que são as futuras mudanças como adequação de trabalhadores a novas funções e respetivos objetivos. Com tais características, é possível observar o papel fundamental que os recursos humanos têm vindo a demonstrar, para isso deveremos ter em linha de conta que este trabalho tem sido feito segundo a procura e criação de uma adequada resposta às necessidades da empresa e uma boa mobilização dos seus saberes, tudo numa direção para que haja uma gestão estratégica e um percurso bem-sucedido naquilo que é a gestão de recursos humanos.

As competências surgem com o intuito de serem encaradas como algo fundamental e necessário na execução de tarefas de um determinado posto de trabalho, por isso a sua avaliação é principal para a compreensão e análise que um trabalhador possui associado ao seu desempenho.

A avaliação de competências consiste num “Processo através do qual se verifica a capacidade de uma pessoa em relação ao desempenho requerido” (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.212), essa capacidade é constituída por um aglomerado de saberes que são ou podem ser mobilizados no contexto de trabalho (Idem, Ibidem, p.213).

No contexto atual, os conceitos de eficácia e eficiência utilizados em organizações e empresas são associados à capacidade de desenvolver competências e saber inseri-las naquilo que é a estratégia e objetivos organizacionais. Este pensamento predominante possibilita uma gestão com maior flexibilidade na melhoria de qualidade de serviços ou de desempenho. No entanto, deveremos ter em consideração que, sendo o ponto central a competência, esta pode ganhar ou perder relevância num determinado posto de trabalho e, desta forma, quando formulamos uma avaliação de desempenho fundamentada nas competências deveremos ter em consideração um caráter iminentemente dinâmico e que necessita de constante atualização para serem obtidas informações adequadas e que a avaliação seja de acordo ao que se pretende obter de um determinado posto de trabalho e das tarefas e funções que desempenha. É fundamental uma contextualização e adequação das competências às necessidades específicas de uma organização, que possui as suas particularidades, uma cultura, uma estrutura e uma estratégia definida. (Brandão e Babry, 2005, pp.189-190)

No seguimento destas distintas perspetivas sobre o conceito de competência e o modo como as competências podem ser um aspeto determinante na avaliação de

desempenho e, por isso, ser nos dias de hoje o método de avaliação por competências. Este método contemporâneo de avaliação de desempenho é criado e fundamentado nas “(...) contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional requerem novas actuações por parte das organizações para manter a sua competitividade, o que conduz à reformulação de modelos e práticas de gestão.” (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.131). Brandão e Babry (2005) consideram que as competências humanas e profissionais têm origem na fórmula composta por conhecimentos, habilidades e atitudes que são representadas no desempenho profissional, segundo um contexto definido e uma estratégia organizacional construída. Tais competências surgem evidenciadas em situações profissionais em que o indivíduo se encontra e, conseqüentemente, são o elo de ligação entre aquilo que podemos chamar de conduta individual e a estratégia definida pela empresa em que trabalha. O desempenho profissional é produto da aplicação de conhecimentos, atitudes e habilidades, que se processam em comportamentos que levam a possibilidade de poder atingir determinados resultados. Desta forma, quando abordamos a gestão de pessoas por conseqüências procuram permitir uma orientação os “(...) esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional -, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (...)” (Brandão e Babry, 2005, p.180)

A avaliação de desempenho é vista como algo que pode vir a ser determinante numa organização e, por isso, é crucial que a sua visão não seja apenas para as funções e tarefas que cada trabalhador desempenha, mas criando destaque também o indivíduo que as executa. Neste sentido, o método de avaliação por competências aprova que o trabalhador possa identificar as suas competências, pontos fortes e fracos, necessidades e as suas metas. Por outro lado, a chefia direta e do gestor de recursos humanos tem o papel de orientador e de auxílio ao trabalhador no que concerne ao relacionamento que se estabelece entre o seu desempenho e as necessidades e a realidade organizacional. Assim, quando asseguramos uma avaliação de desempenho segundo as competências, temos em atenção na formulação de um processo estabelecido e sistematizado, com uma metodologia definida, passível de comparação e medição de desempenhos e a criação de um perfil ao qual se deseja um trabalhador seja identificado. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.131).

As competências no centro de uma avaliação de desempenho funcionam em contexto da valorização das competências necessárias e que o próprio indivíduo obtém,

para com aquilo que se pretende na abordagem de um determinado posto de trabalho com tarefas e funções definidas. Por conseguinte, as vantagens deste método podem estar direcionadas para (1) ser um meio de identificação de potencialidades dos trabalhadores, (2) ajudar em melhorar o desempenho da equipa, (3) ajuda em melhorar o relacionamento entre trabalhadores e (4) pode ser um meio de estimulação e motivação para os trabalhadores poderem assumir responsabilidades pela sua excelência nos seus resultados e dentro da organização. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.132)

Para a execução de uma avaliação de desempenho com base nas competências, é necessário a definição de competências que estejam de acordo às funções existentes na organização e, por isso, devem ser definidos tipos de competências, através de, por exemplo, uma inventariação de competências por função. Numa segunda fase, deverá ser feita uma análise das competências identificadas pelo trabalhador, o seu potencial e o nível de competências requeridas para a função em questão. Tal informação pode ser adquirida segundo a formação de outro inventariado de competências funcionais, em que seja possível a análise e, também, a avaliação do potencial desenvolvimento do trabalhador. (Idem, Ibidem, pp.132-133)

Capítulo IV | O contexto de estágio numa empresa do setor têxtil

1. Apresentação e caracterização da empresa

No âmbito do segundo ano do Mestrado em Sociologia na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, e definindo como temática principal a área dos recursos humanos, foi selecionada a opção que passou pela realização de um estágio curricular de modo a ter oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante os anos de formação em Sociologia.

A oportunidade para a realização do estágio ocorreu numa pequena-média empresa do setor têxtil sediada na Região Norte de Portugal. A sua principal atividade é ser prestadora de serviços de confeção e produção que no domínio de malhas, apresentando também a criação de marcas próprias com reconhecimento notável no mercado. O estágio foi integrado no departamento Administrativo e Financeiro na área dos recursos humanos da empresa, tendo uma duração de cerca de 500 horas úteis, compreendidas entre o dia 4 de janeiro de 2021 e o dia 13 de abril de 2021.

A empresa de capital nacional possui quarenta anos no mercado, é privada e independente. A sua atividade é, essencialmente, na área da indústria têxtil, com a prestação de serviços de confeção e produção para outras marcas, porém ao longo da sua existência foram criadas marcas próprias, que permitiram abranger novos mercados, incorporar a inovação de métodos e técnicas mais recentes no mercado têxtil e permitiu expandir o seu trabalho e nome para o mercado nacional e internacional. São pioneiros no mercado direcionado para o fio têxtil e malhas, sendo que para além de obterem presença no mercado nacional, a sua atividade no mercado internacional apresenta-se com grande significância, trabalhando com marcas de vários países europeus como Espanha, Itália, Reino Unido e Alemanha e, com marcas de países para além das fronteiras europeias, como é o caso do Estados Unidos da América, Colômbia, Emirados Unidos e Japão.

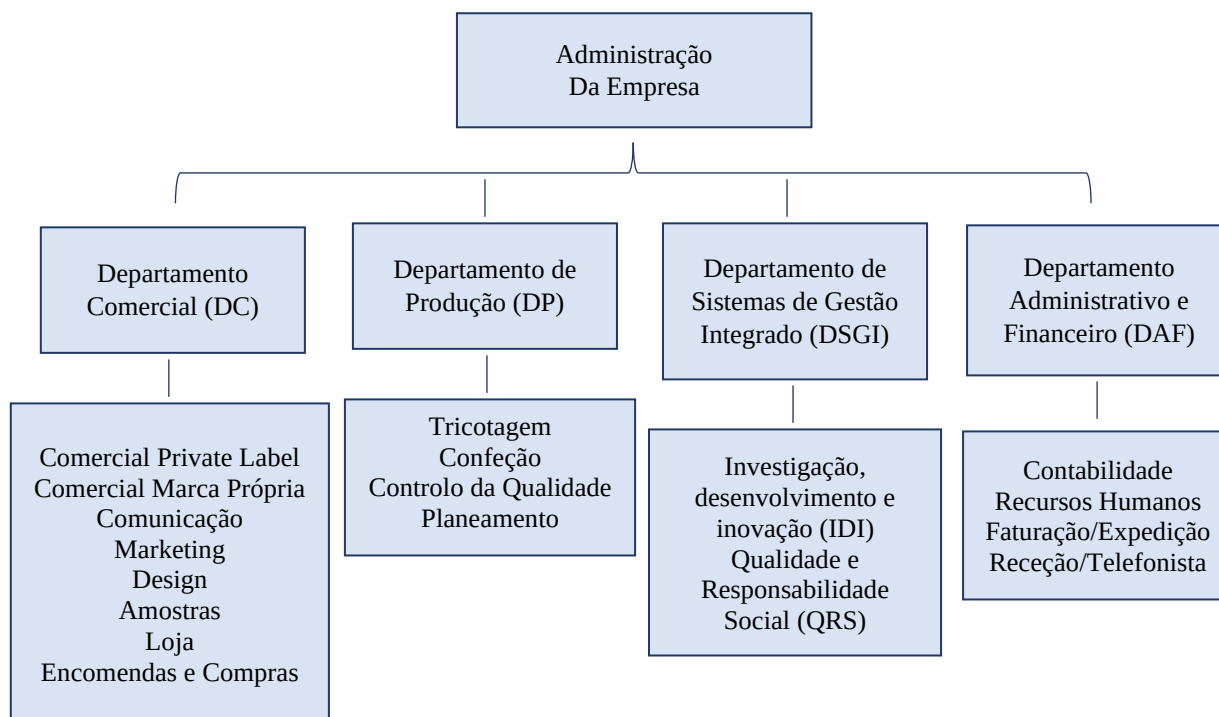
A estrutura organizativa é constituída por cerca de 80 trabalhadores e o seu funcionamento está dividido por Departamentos, composto por áreas de atividade que dão origem aos serviços que a empresa presta, como confeção e tricotagem. Todas as unidades departamentais são lideradas por um diretores e chefes de secção, os quais apresentam significativa autonomia e graus de liberdade na execução das suas funções e desenvolvem as suas capacidades de liderança, com a delegação e controlo do trabalho a ser feito no departamento ou secção aos quais possuem autoridade e responsabilidade.

Adicionalmente, é importante referir que alguns serviços de confeção e produção, como a tinturaria, são requisitados a outras empresas com esses serviços e que acabam por contribuir para os produtos finais que a empresa apresenta no mercado e para os seus clientes.

Relativamente às áreas que constituem a empresa temos os departamentos de Administração e Financeiro, Comercial, de Produção e de Sistemas de Gestão Integrado. Enquanto setores de suporte ao *core business* da empresa, podemos destacar os departamentos de Administração e Financeiro onde estão inseridas as componentes de contabilidade, faturação e recursos humanos e, o departamento de Sistemas de Gestão Integrado que se dirige às áreas de responsabilidade social e investigação, desenvolvimento e inovação.

As principais áreas de atividade dentro da empresa são compostas pela área de produção, comercial, financeira e de sistemas de gestão integrado. Toda a segmentação que existe a nível das divisões que englobam o negócio são cruciais, pois são necessárias especialização de trabalhadores, no que diz respeito ao serviço prestado com recurso às técnicas e procedimentos mais inovadores e a utilização de instrumentos mais atualizados a nível de tecnologia, para que haja uma produção eficaz e o alcance de resultados mais eficiente e de acordo com as situações. Todas as unidades funcionais da empresa apresentam um diretor de departamento e algumas chefias com significativa autonomia e um grau de liberdade que lhe permite exercer as suas funções e desenvolver capacidades de liderança. A figura 1 representa o organigrama numa versão simplificada da empresa.

Figura 1: Organigrama da empresa por departamentos e áreas de atividade – versão simplificada



Fonte: Documentos da Empresa

A empresa apresenta uma estrutura funcional interna que combina todos os procedimentos responsáveis para o desenvolvimento e funcionamento do negócio. Uma pequena análise a ser feita ao organigrama, podemos referir o departamento comercial onde se insere todo o trabalho relacionado com a análise de mercado para a prospeção e fidelização de clientes, a comunicação e marketing através das distintas formas de divulgação dos serviços que a empresa pode proporcionar e a imagem das suas marcas próprias e, ainda, são responsabilidade deste departamento as encomendas e compras, o design, a loja física e as amostras pedidas. O departamento de produção tem como função a produção e confeção das peças, concentrada nos setores de tricotagem e confeção, que previamente é criado um planeamento e, durante o seu processo, é feito um controlo de qualidade para que a produção e os produtos sejam verificados consoante o pedido dos clientes. Neste setor é predominante a técnica de produção, desenho e conhecimento a nível tecnológico com os vários *softwares* e programação nas máquinas utilizadas. É neste departamento que se encontra também os armazéns para a chegada e organização de matérias primas e a gestão de entrada e saída de encomendas. O departamento de sistemas de gestão integrado abrange uma área da empresa que engloba o setor de investigação,

desenvolvimento e inovação com a colaboração e participação em vários projetos e, também o setor associado à qualidade e responsabilidade social, onde é gerado o trabalho relacionado com as certificações e procedimentos requeridos em auditorias e importantes a empresa obter e manter atualizado. O quarto departamento é o administrativo e financeiro em que a sua função passa por lidar com os procedimentos de contabilidade e faturação e, onde englobam o setor de recursos humanos. Podemos acrescentar, que esta estrutura formal apresentada, segundo a forma de trabalho e relação entre trabalhadores, é notório uma interdependência entre todos os departamentos, no sentido em que todo o processo que inicia na aceitação de um pedido de um cliente e acaba com a entrega dos produtos, sugere a movimentação e trabalho de vários intervenientes dos diferentes setores.

A adaptabilidade é um conceito perceptível e observado no funcionamento da empresa, tendo em conta o seu tempo de atividade, é algo bastante presente, não apenas pela questão de estar inserida num mercado de contantes mudanças e volátil que são características da indústria têxtil, mas também por querer ser uma empresa com uma tecnologia e técnica que estejam a par das exigências impostas pelo mercado. Adicionalmente, o mercado têxtil apresenta mudanças a nível de exportações e importações, que fez com que a empresa viesse a procurar novos potenciais clientes, bem como a criação de novas vertentes de demonstração do seu trabalho e experiência, como é o caso da criação das suas marcas, que vieram proporcionar a entrada em novos mercados. Ainda como forma de adaptação às exigências do mercado global em que vivemos, a empresa procura o investimento no desenvolvimento tecnológico, na criação de valor, na resposta adequada às necessidades dos clientes, na inovação de produto e procedimento que venham a garantir sucesso para a empresa, contribuir para o crescimento do *know-how* tecnológico da indústria têxtil portuguesa, bem como proporcionar as melhores condições para os seus trabalhadores.

Com o surgimento e progresso para outros mercados dentro da indústria têxtil, não sendo apenas têxtil lar, mas também roupa para o sexo masculino e sexo feminino, implicou uma reestruturação interna a nível de áreas de atuação da empresa, de forma a que se pudesse assegurar soluções e novos produtos no mercado. Com tais transformações e de igual modo, para além dos trabalhadores com um percurso longo dentro da empresa, começou por haver uma aposta em capital humano altamente qualificado e capaz de desempenhar funções e o serviço que a empresa oferece.

A preocupação sobre a compreensão e adequação de políticas que visassem a Qualidade e Inovação, nos últimos tempos, tem sido um assunto central e que veio proporcionar um posicionamento mais avançado e de acordo com outras empresas internacionais do meio. Deste modo, a criação do departamento de sistemas de gestão integrado foi essencial para que nos dias de hoje, a empresa tenha um setor dedicado a estas questões que são necessárias para o funcionamento e faz com que se obtenha e acompanhe certificações (ISO9001, GOTS, NP 4457)¹ e requisitos de normas que projetem a evolução e melhoria do sistemas de gestão em conjunto com a análise dos objetivos e, conseqüentemente, a satisfação das partes interessadas como clientes, trabalhadores com a partilha de conhecimento e formação contínua, sócios e fornecedores e, alcançar o crescimento e a visibilidade no mercado.

A sua visão é ser uma referência no setor, através da sua capacidade de inovação, qualidade e rigor, antecipando as necessidades de um mercado cada vez mais exigente. Desta forma, ambicionam consolidar a sua forte posição nos mercados nacional e internacional, sempre com produtos de excelência. A sustentabilidade também se apresenta como um ponto fulcral no trabalho da empresa, que consiste na criação de coleções com materiais e processos mais sustentáveis em comparação com artigos convencionais. Pretende, também, o desenvolvimento e consolidação da sua marca própria. A sua missão vai ao encontro em garantir a excelência do serviço através de tecnologia de vanguarda, da criatividade, da inovação e do compromisso de elevado nível de qualidade e produtividades, atendendo às necessidades e expectativas dos clientes.

Em termos da sua organização interna, a empresa é constituída por três administrativos de topo, aos quais estão agregados os quatro departamentos que formam a empresa, sendo dotados de autonomia para a ação e de responsabilidades pelas áreas e serviços que englobam o negócio. É uma empresa que apresenta uma estrutura rígida a nível da sua organização formal, sendo que o funcionamento em cada departamento privilegia o trabalho em equipa e uma forte interligação entre todos os trabalhadores que integram a empresa, quer nível de funções que executam como no fluxo de informação e conhecimento, que a empresa define como sendo um aspeto-chave para o seu funcionamento. Esta forma de trabalho na empresa permite compreender que cada trabalhador apresenta conhecimento do negócio, as suas particularidades, as matérias-primas, técnicas e equipamentos utilizados. Um trabalho que se caracteriza por ser

¹ Designações das normas mencionadas: NP EN ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade; GOTS - Normas Têxtil Orgânica Global; NP 4457 – Sistemas de gestão, investigação, desenvolvimento e inovação

composto por ligação entre processos, para a empresa é essencial que os seus trabalhadores tenham conhecimento das técnicas e procedimentos utilizados, seja no setor de produção como no setor comercial em que o contacto e venda de produtos e serviços a um potencial cliente é necessário saber e explicar com que equipamentos e matérias-primas trabalham e as técnicas utilizadas.

A empresa trabalha com vários tipos de equipamentos e programas consoante a peça que estão a produzir. No que concerne ao setor da produção são utilizadas máquinas de costura para a produção de peças pequenas e delicadas e para o acabamento de outras peças. Quando passamos para parte da tricotagem e tecelagem teremos máquinas autónomas, em que são incorporados *softwares* em constante atualização, que produzem peças com maior dimensão, como é o caso de mantas e peças de roupa para homem e mulher. Ainda, temos os teares que são máquinas com bastante utilização e uma referência no trabalho feito pela a empresa, que estão direcionados ao fabrico de peças de grande dimensão. As máquinas de formatação do desenho da peça para seguirem para a produção, também são essenciais e requerem *know-how* por parte dos trabalhadores relacionados com os *softwares* e programação. Os trabalhadores que integram funções diretamente relacionadas com a utilização destes equipamentos e técnicas apresentam muito cuidado, pois em caso de erro é necessário repetir todo o processo e levará ao atraso da produção e, consequentemente, da entrega da encomenda ao cliente. Podemos referir que, especificamente na parte de costura, a utilização da máquina incorpora saber coser vários tipos de peças, o que sugere um uso diversificado e variado em comparação com as outras máquinas que a empresa utiliza. Torna-se crucial a capacidade de trabalhar com as máquinas e saber produzir, no caso do operador de costura, qualquer parte e tipo de peça de pequena dimensão, bem como terminar a sua produção em contexto de retalho ou verificação da formação da peça em questão. O mesmo pode ser associado ao operador de tricotagem que terá que possuir conhecimento sobre os *softwares* e programação das máquinas que utiliza diariamente, para o normal funcionamento da produção e confeção.

Do ponto de vista sociodemográfico², torna-se essencial perceber a estrutura e composição da empresa têxtil. É uma empresa constituída por 80 trabalhadores, dos quais 49 são do sexo feminino e 31 do sexo masculino. No que concerne à idade, podemos referir que a faixa etária dos 40-49 anos é predominante com 32 trabalhadores, o contrário se verifica nas faixas etárias do 60-69 (5 trabalhadores) e dos 20-29 anos (10

² Por motivos de economia de espaço, a Caracterização Sociodemográfica da Empresa construída por nós encontra-se no Anexo 1 do presente trabalho.

trabalhadores) com menor número de trabalhadores. Ser casado é o estado civil com maior número de trabalhadores (54) e de seguida solteiro apresenta 18 trabalhadores. Quando consideramos o indicador da antiguidade que cada trabalhador possui podemos destacar que o período de permanência na empresa predominante é dos 0 aos 9 anos com 34 trabalhadores e o restante número de trabalhadores distribui-se pelos outros intervalos de tempo de trabalho definidos na tabela, sendo que apenas 11 indivíduos permanecem na empresa entre 30-39 anos. Relativamente às habilitações académicas, a maioria dos trabalhadores possui o ensino básico (1º, 2º e 3º ciclo), de seguida temos 24 trabalhadores com o ensino secundário ou a obtenção de um curso de índole profissional equivalente e, com números mais reduzidos temos o bacharelato (2 trabalhadores) e a licenciatura (8 trabalhadores). As categorias profissionais dominantes estão relacionadas com a área da produção: preparador de confeção (17), tecelão (16), operador de armazém (11) e costureira (8). As categorias com teor mais administrativo apresentam menor número de trabalhadores, como é o caso do técnico de contas, telefonista e assistente comercial com apenas 1. Em termos salariais, na empresa é dominante com 61 trabalhadores os salários entre os 600 e 999 euros e menos dominante o salário entre os 2000-2999 euros com apenas um trabalhador.

A empresa, enquanto grupo de trabalhadores, apresenta ter bastante experiência na área. No entanto, é perceptível a chegada de novos membros cada vez mais jovens, o que demonstra ser um fator predominante, o da renovação, pois torna-se necessário para que haja não só a adaptação à nova realidade laboral, como também permite o crescimento e manter a empresa em constante e pleno funcionamento.

Tendo em consideração a área de recursos humanos, esta localiza-se no departamento administrativo e financeiro da empresa. A visão predominante é de um trabalho que vê todos os seus intervenientes como trabalhadores e individuais com capacidade e competências para executar as suas funções e, também, para dar um contributo ao desempenho da empresa como um todo e torná-la competitiva pela forma como trabalham, a nível de maquinaria e técnica no fabrico de cada peça como o foco num trabalho em equipa para alcançar um resultado comum. A questão de não existir a definição de trabalhadores que se responsabilizem por esta área na empresa (RH) ou apenas um trabalhador está responsável por esta área, sugere que seja tratada como algo que deve ser organizado apenas o necessário.

Peloso e Yonemoto (2012) consideram que a “Administração de Recursos Humanos está evoluindo cada vez mais. Ela saiu daquela área estritamente burocrática e

operacional do passado para uma área estratégica dentro das companhias”. Este ponto de vista vai um pouco de encontro à ideia que se pretende desenvolver, no sentido de nos encontrarmos num contexto de uma empresa que vê os seus trabalhadores como indivíduos com potencial na execução do trabalho proposto, porém os processos e instrumento operacionais estão poucos desenvolvidos e restritos uma visão da Gestão de Recursos Humanos como algo apenas burocrático, administrativo e centrado na criação de processos de teor obrigatório ter presente no meio empresarial. Nesse seguimento, Boff, Olbermann e Taufer (2018) referem que *“mesmo não existindo a formalização de políticas e práticas de gestão de pessoas, a ideia a qual concebem os gestores sobre ela é a de quadro técnico-administrativo, afastando toda e qualquer menção referente à subjetividade da aplicação”*, o que vai no sentido do contexto de trabalho em que estivemos inseridos, RH tratado como algo administrativo e com pouco desenvolvimento no que concerne a processos e instrumentos operacionais que possam vir a ser uma mais-valia, o que pode apontar pelo facto de ser uma empresa que se apresenta ativa há muito tempo, sendo desenvolvida em certos setores e deixando de parte o desenvolvimento de outros, como é o caso dos recursos humanos.

Com tais características, é evidente que a empresa necessita de desenvolver a área de RH, a nível dos seus instrumentos operacionais e processos e a nível de obtenção de maior contacto e conhecimento daquilo que é a realidade do negócio e da principal componente da empresa, as pessoas. Tal evidência pressupõe não só poder trabalhar com as pessoas, no sentido de poder perceber melhor como o seu desempenho e comportamento estão a ser geridos na sua atividade laboral, bem como obter informações e analisá-las para ser tidas em consideração de forma mais consistente, ajudando no desenho da estratégia da empresa. A empresa apresenta um bom ambiente entre trabalhadores, de cooperação e trabalho de equipa, mas necessita de ter informação para a tomada de determinadas decisões, que até então eram executadas segundo informações pontuais. O trabalho é realizado através da produção e contacto com os vários intervenientes e clientes dos seus serviços, porém não deve descartar uma área que é uma mais-valia para o funcionamento da empresa, bem como tornar os RH uma componente vista de forma positiva, necessária, mais conhecida pelas suas funções e atributos, estruturada por critérios que sejam dados a conhecer a todos os membros da empresa, para além do teor burocrático e administrativo que apresenta e que é assumida pela grande parte dos trabalhadores.

2. Objetivos e Atividade do Estágio

A realização de um estágio curricular pressupõe um conjunto de atividades de âmbito profissional que possam vir a contribuir para o desenvolvimento e aquisição de competências, conhecimentos e experiência no mercado de trabalho. Neste sentido e tendo em conta o contexto de estágio, apresenta-se ser uma oportunidade de iniciação em diversas práticas profissionais e uma pré-profissionalização nas áreas de Sociologia do Trabalho e Organização e Gestão de Pessoas que estão direcionadas para a área de gestão de recursos humanos. Podemos reconhecer que a realização de um estágio curricular numa organização ou empresa permite ter uma experiência enriquecedora a nível pessoal e profissional, tendo por isso subjacente a criação de objetivos a serem alcançados. Esta experiência proporciona uma via de iniciação às práticas profissionais em Sociologia, viabiliza uma consolidação e aprofundamento dos conhecimentos e competências que fomos obtendo ao longo da nossa formação académica em sociologia; permite perceber como se encontra o mercado de trabalho em termos de futuras funções que poderemos desempenhar no futuro, bem como a aquisição de novos conhecimentos e competências – relacionais e sociais, análise de informação tendo sempre em consideração o contexto de intervenção, técnicas, metodologias e formas de planeamento no nosso trabalho que se torna fundamental e uma contante no nosso dia-a-dia; é uma oportunidade que nos permite a capacitação na criação de reposta e soluções aos problemas que possam ser gerados em contexto organizacional.

A escolha pela opção de realização de estágio na área de recursos humanos prende-se pelo facto, numa primeira instância, de ser uma oportunidade de pré-profissionalização em Sociologia. A polivalência e a capacidade de adaptação aos mais diversos contextos de trabalho são duas características que o sociólogo possui e, que no contexto empresarial é algo bastante importante e que pode vir a ser diferenciador na execução do seu trabalho. Os recursos humanos é uma área que tem vindo a obter alterações no que concerne a sua composição, no sentido em que é um trabalho não apenas realizado por indivíduos com formações académicas em gestão ou em recursos humanos, a formação em sociologia tem vindo a demonstrar ser capaz de contribuir para esta área de trabalho, a nível metodológico, técnico e na criação de respostas segundo a compreensão dos diversos contextos e de processos cruciais no estabelecimento e definição de instrumentos operacionais relacionados com a gestão de recursos humanos.

A oportunidade da realização de estágio surgiu por uma procura incessante que, posteriormente, se estabeleceu contacto com a empresa para perceber se haveria a possibilidade de realização de estágio curricular. A escolha pela empresa surgiu por ter sido uma possibilidade de obter um estágio curricular e pelo facto de ter havido recetividade por parte da empresa na realização do estágio, na área de Sociologia e especificamente na área de recursos humanos, para a elaboração de um relatório de estágio. Deste modo, estes aspetos fizeram com que permitisse dar contributos significativos para o desenvolvimento dos serviços da empresa, bem como a constante aprendizagem no contexto real de trabalho.

A temática do relatório de estágio vai de encontro às necessidades da empresa no âmbito da gestão de recursos humanos e pela demonstração de ser algo que poderá potenciar o trabalho da empresa. Neste caso, estaremos a dar enfoque na avaliação de desempenho, em particular a elaboração de um processo de avaliação de desempenho para a empresa. A criação de um processo estruturado e adequado ao contexto empresarial de trabalho, tendo em conta a criação de perfis segundo postos de trabalho.

Antes do estabelecimento de uma definição dos objetivos e tarefas a serem realizadas no estágio existiu um primeiro contacto com a empresa através de uma reunião, em que foram discutidas as áreas de atuação que teria interesse para a realização do estágio, assim como, uma articulação ao que a empresa considerava áreas que pudessem ser desenvolvidas dentro do setor dos recursos humanos e que pudesse ser dado um contributo para o futuro da empresa. Adicionalmente, com a apresentação da empresa foi possível estabelecer alguns aspetos que pudessem ser desenvolvidos na área de recursos humanos e orientados para a sua gestão dentro da empresa. Posteriormente, a elaboração do protocolo de estágio possibilitou a criação de um equilíbrio entre as necessidades de aprendizagem no contexto laboral e o que seria essencial para a elaboração do relatório de estágio.

Com o esclarecimento e devidas definições do que iria ser o trabalho pretendido no protocolo e assinado pelas diferentes partes intervenientes neste processo, algumas tarefas de trabalho foram definidas:

- Estudo exploratório da informação necessária para a definição do objeto de estudo e para a elaboração do projeto;
- Levantamento de informação relacionada com a base de dados existente na empresa (exemplo: currículos e trabalhadores);

- Recolha e análise de documentação relevante ao desenvolvimento e definição do tema;
- Com base na recolha e análise da documentação, identificar e debater as potenciais respostas às necessidades levantada;
- Criação de bases de dados para o apoio de funções no âmbito do Sistema de Gestão Integrado da Empresa;
- Contribuir para a melhoria de processos no âmbito das práticas de recursos humanos;
- Elaboração do Manual de Acolhimento da Empresa;
- Desenvolvimento do processo e sistema de Avaliação de Desempenho;
- Elaboração do projeto;
- Apoio nas tarefas de organização dos processos de Gestão dos Recursos Humanos da empresa.

Tendo em conta esta especificidade de atividades evidenciadas, é necessário perceber que o objeto de estudo e o papel a desempenhar na empresa foram delineados consoante as necessidades da empresa e, também, por um período de tempo em que foi possível perceber de forma mais clara a empresa e a sua forma de trabalho. Com as informações adquiridas nesse período de tempo, foi possível perceber e, tendo em conta o ponto de vista inserido sobre os recursos humanos na empresa, como poderia trazer algo inovador e que, ao mesmo tempo, viesse ser uma mais-valia para o pleno funcionamento da empresa. Através da utilização da técnica da observação e interação com o contexto organizacional, foi possível destacar uma falta de avaliação, que permitisse à empresa perceber como o trabalho está a ser executado e se o desempenho de cada funcionário iria de encontro aos objetivos e caminho definidos pela a empresa para obtenção de resultados. Posto isto, o objeto de estudo será a inserção de um processo de Avaliação de Desempenho, que inclui e pressupõe a criação de um descritivo de competências e ficha de avaliação de desempenho e a definição e partilha dos objetivos que serão orientadores para todo o processo e, perceber qual a importância em incluir este instrumento operacional nos processos de gestão de recursos humanos da empresa. Desta forma, será estabelecido um trabalho numa empresa que vê todos os seus intervenientes como individuais com capacidade e competências para executar as suas funções e, também, para dar um contributo ao desempenho da empresa como um todo e torná-la competitiva pela forma como trabalham, a nível de maquinaria, técnica no fabrico de cada peça e o foco num trabalho em equipa para alcançar um resultado comum.

O enfoque do trabalho será direcionado para a ética da avaliação de desempenho, nomeadamente, para a inserção de um processo dentro da empresa. Assim, a pergunta de partida seria: Qual a utilidade que poderá vir a ter a integração de um processo de Avaliação de Desempenho no funcionamento da empresa?

De forma a que o objeto de estudo seja compreendido, foram definidos objetivos que irão orientar o trabalho a ser elaborado e alcançar o conhecimento pretendido. Por conseguinte, os objetivos principais são (1) compreender os diferentes processos e práticas subjacentes à gestão de pessoas da empresa (2) desenvolver uma proposta de sistema de avaliação de desempenho a implementar na empresa.

Com a definição dos objetivos gerais a serem alcançados no decorrer do trabalho, também, vai ser determinante para compreender outros pontos importantes. Os objetivos específicos prendem-se com (1) garantir apoio nas tarefas subjacentes à área da gestão de recursos humanos, com o intuito de trazer uma visão mais abrangente sobre a sua lógica de funcionamento; (2) compreender a importância e o contributo que o sistema de avaliação de desempenho pode vir a ter no desenvolvimento e dinâmicas de trabalho da empresa; (3) desenvolver um descritivo de competências de desempenho que possa ser orientador do processo de avaliação de desempenho; (4) criar e definir os procedimentos que integram o sistema de avaliação de desempenho e (5) preparar um procedimento de avaliação de desempenho de acordo com os objetivos e configurações da empresa.

No trabalho realizado em estágio, o objeto de estudo foi direcionado para o sistema de avaliação de desempenho, tendo sido uma necessidade evidenciada no decorrer do estágio e pela própria empresa, uma vez que pretendem perceber o desempenho dos trabalhadores, a sua forma de trabalho e competências das suas funções na direção do que a empresa espera e dos resultados e objetivos que pretende atingir com o seu trabalho.

Quando integrei a empresa, pude perceber que não haveria um departamento definido para os recursos humanos, mas sim é uma área da responsabilidade do departamento administrativo e financeiro. Todos os processos e práticas relacionadas com RH são desenvolvidas pelo departamento, sendo que esta área é vista dentro da empresa como algo burocrático e administrativo, o contrário de uma lógica funcional e desenvolvida no contexto laboral e restantes organizações. Neste sentido, apenas uma pessoa é responsável pelas tarefas associadas a este ramo, sendo elas direcionadas para processos como a remuneração e elaboração de documentação necessária ter atualizada como é caso do relatório único.

A minha entrada na empresa veio permitir à área de recursos humanos um desenvolvimento para além dos procedimentos que já são recorrentes. Permitiu acrescentar uma nova visão sobre a gestão de pessoas, a organização de componentes necessárias e que vieram acrescentar valor e crescimento a garantir no âmbito da gestão de recursos humanos.

O meu percurso enquanto técnica de sociologia com bases relacionadas na organização e gestão de pessoas, pude adquirir conhecimentos sobre o modo como a gestão de recursos humanos é feita numa realidade empresarial. A motivação e disposição a todos os processos e tarefas foram evoluindo, ao longo do tempo, para a execução de um conjunto de tarefas desenvolvidas no suporte desta área na empresa, tais como: criação de um Manual de Acolhimento; atualização e organização de base de dados associadas às informações relacionadas com os trabalhadores, fornecedores e clientes que a empresa possui; preenchimento do *template* de registo sobre as alterações e atualizações de dados no Regulamento de Gestão e Proteção de Dados da empresa; criação e organização de uma base de dados relacionada com a informação de candidaturas e currículos; apoio na elaboração do Regulamento de Gestão e Proteção de Dados da empresa; análise sobre o descritivo de funções de cada trabalhador da empresa; formulação dos objetivos a serem atingidos no plano de trabalho de 2021.

Sendo o principal objetivo de trabalho a criação de um potencial sistema de avaliação de desempenho para a empresa, o conjunto de tarefas que tive a oportunidade de realizar durante o período de estágio apresentaram uma vertente mais administrativa e burocrática, mas são essenciais e consideradas fulcrais para o funcionamento da empresa e da área de RH.

Em todo o período de estágio, foi-me concedido a informação necessária para a compreensão do funcionamento da empresa, a sua área de negócio, o seu âmbito de atuação e, principalmente, o acesso a documentação existente relativa a dados de outras avaliações realizadas na empresa, inquéritos feitos anualmente aos trabalhadores e descritivo de funções, sendo estes alguns documentos que pude ter acesso e me permitiu poder desenvolver um sistema de avaliação de desempenho que havia sido pensado e proposto noutra ocasião para a empresa, mas que no momento não teria sido impulsionado a sua criação.

3. Reflexão sobre o percurso e atividades desenvolvidas

Nesta etapa de elaboração do relatório de estágio, torna-se necessário referir alguns aspetos e refletir sobre o percurso e as atividades que tivemos a oportunidade de desenvolver e, por isso, ser uma experiência enriquecedora e produtora de vários conhecimentos.

Numa nota inicial, é importante referir que o primeiro contacto que realizamos com o contexto real de trabalho é algo que promove um contexto de aprendizagem constante que nos permite vivenciar de forma plena aquilo que é o ambiente em que trabalhamos e de que forma podemos pôr em prática todos os nossos conhecimentos teóricos e metodológicos, que temos vindo a adquirir no nosso percurso académico e formativo. Ao mesmo tempo, o contacto com a realidade de trabalho foi essencial para percebermos o contexto de permanente mudança, adaptação e com um ritmo bastante acelerado de várias situações, que são variáveis intrínsecas ao meio empresarial.

Relativamente ao quadro definido de tarefas a desempenhar em contexto de estágio, os principais objetivos eram orientadores do trabalho que se pretendia abordar no relatório de estágio. No entanto, tendo em conta o trabalho que foi sendo desenvolvido e a grande abertura de exploração sobre os diversos processos e trabalho que era realizado na área de recursos humanos na empresa, permitiu um reajustamento dos nossos objetivos e objeto de trabalho, para que o trabalho final fosse elaborado de forma clara e o mais fiel.

Numa abordagem geral, podemos referir que as tarefas e atividades realizadas em contexto real de trabalho no departamento administrativo e financeiro, na área de recursos humanos foram enriquecedoras, foi possível retirar e obter várias formas de ação, pensamento e método de trabalho. Podemos descrever como uma experiência que englobou várias oportunidades de aprendizagem que foram surgindo, bem como um contexto em que foi possível existir um desenvolvimento e crescimento a nível pessoal e profissional, pelo facto de pudermos ter dado uma resposta possível e efetiva às necessidades que a empresa apresentava, explícitas e não explícitas, no que concerne à sua gestão de recursos humanos, no nosso caso a introdução de um instrumento operacional que vem permitir beneficiar os trabalhadores e a própria empresa.

A realização de um estágio curricular pode assegurar experiências positivas, contudo pode apresentar aspetos menos positivos ou a geração de algumas dificuldades sentidas no decorrer do seu percurso. Num primeiro aspeto, podemos destacar o facto de

termos trabalhado num contexto oposto àquilo que seria o ideal, ao longo do nosso percurso formativo, no sentido em que o trabalho foi desenvolvido numa empresa em que os recursos humanos são pouco desenvolvidos e apenas visto como uma área que aborda e trata de questões puramente burocráticas e obrigatórias de ter em curso. O segundo aspeto foi apreensão difícil, num primeiro momento, de terminologias e de algumas componentes que fazem parte do quotidiano da empresa, pela falta de conhecimento mais profundo da sua área de atuação. Outro aspeto que podemos referir, foi o facto de podermos ter desempenhado funções numa empresa com um método de trabalho e prestação de serviços ligados a uma indústria criativa que é a têxtil, o que se demonstra ser um pouco distante da Sociologia, proporcionando um contexto de aprendizagem sobre o funcionamento e familiarização das áreas que compõem a empresa. No entanto e para tornar possível uma melhor compreensão sobre a base de negócio da empresa foi-me facultada e disponibilizada toda a ajuda necessária por parte das pessoas mais ligadas à área de recursos humanos, mas também dos restantes membros da empresa inseridos nos outros departamentos, em que vários documentos e informações sobre a empresa se tornaram elementos chave para os contextos de aprendizagem. Da mesma forma, o possível contacto com o ambiente, com os diferentes perfis da empresa e com a realidade do negócio foi proporcionado pela vivência do ambiente de trabalho.

Um obstáculo principal no decorrer do estágio curricular foi o período pandémico em que ocorreu. Embora tivesse sido possível experienciar o ambiente da empresa e contactar com as pessoas que a integram, este contacto teria de ser mais cauteloso e restrito devido à pandemia e, essencialmente, pelo facto de o percurso do estágio ter englobado um período da terceira vaga da pandemia, entre janeiro e março de 2021. No entanto, tal contexto permitiu o decurso da maioria das tarefas do plano definindo no protocolo de estágio. A adaptabilidade não só ao contexto em que insere a empresa, mas também à realidade quotidiana presente foi evidente, mas foi também impulsionadora para utilização de outros métodos de gestão de trabalho.

As dificuldades sentidas também se apresentaram no facto de ser uma empresa em que a introdução de um processo novo ou, neste caso, um instrumento operacional que será transversal a toda a empresa, poder ser conotado como algo invasivo e mal compreendido pelos trabalhadores. Algumas pessoas apresentaram ter alguma familiaridade do processo proposto a ser implementado na empresa, porém a maioria dos trabalhadores nunca foi submetido ou sujeito a algum tipo de avaliação de forma estruturada e formal sobre o seu desempenho e as funções que tem a seu cargo. Desta

forma, a elaboração deste instrumento recorreu a uma sensibilidade de poder ocorrer tal situação e, também, foi alvo de uma prévia exploração sobre o que tinham sido, até então, implementadas ou procedidas algum tipo de atividade no dia-a-dia da empresa, no que concerne à observação, análise e avaliação do desempenho.

Com tais características mencionadas, a elaboração do processo de avaliação de desempenho privilegia, essencialmente, competências que vão de encontro àquilo que são as funções e posto de trabalho do indivíduo. Adicionalmente, o momento de uma reunião entre a chefia direta e o trabalhador traz consigo uma situação que permite uma avaliação mais concisa e fiel da realidade, em que o trabalhador tem a oportunidade de realizar uma autoavaliação e, a chefia direta dar o seu parecer. Deste modo, este processo de avaliação de desempenho permite a que haja uma situação de debate entre as partes integrantes, relativamente à forma como as competências são mobilizadas e que consequências poderão ter no exercício profissional.

O reajustamento e entreajuda foram dois conceitos bastante presente no percurso do estágio curricular, o que permitiu pontuar esta experiência positivamente. Além disso, a proposta que apresentamos vai ao encontro de uma necessidade da empresa, mas planeado e trabalhado de forma a que todos os trabalhadores beneficiem com este processo novo e, consequentemente, poder ser algo bem-sucedido dentro da empresa.

Capítulo V | O processo de construção do instrumento de gestão de recursos humanos

No âmbito da elaboração e implementação de um sistema de avaliação de desempenho para a empresa do setor têxtil, o seguinte capítulo terá a responsabilidade de descrever todo o processo de construção do sistema, ou seja, será feita uma explicação de todos os passos considerados cruciais para a sua formação, acesso e análise dos respetivos instrumentos e componentes selecionadas para a recolha de informação essencial e a exposição do modo de utilização a seguir na sua implementação na empresa.

Numa fase inicial e para que possamos avaliar o desempenho dos diferentes trabalhadores e respetivos postos de trabalho é necessário que seja realizada de forma sistemática pela empresa, antes demais, uma análise sobre as descrições do posto de trabalho, onde iremos encontrar de modo explícito as competências, capacidades, qualificações e exigências dos postos de trabalho e, se essas mesmas componentes estão ajustas ao posto de trabalho. Este trabalho é crucial para a definição de padrões de medida específicos, quer a nível dos critérios funcionais que envolvem as técnicas de cada posto de trabalho, quer a nível dos critérios comportamentais associados às atitudes e comportamentos de cada indivíduo no contexto laboral. A avaliação destes critérios procede-se segundo a elaboração prévia de uma escala adequada ao contexto que estamos a abordar.

Com tais características, faremos a explicação e apresentação do processo de construção do sistema de avaliação de desempenho e a sua implementação de forma faseada, no sentido em que serão expostas as fases de elaboração deste processo, os pontos fundamentais para a sua construção e a proposta sobre o modo de aplicação na empresa. Como referido, a avaliação de desempenho é um instrumento operacional nos GRH com extrema importância e será benéfico para a organização interna da empresa. Para tal e sendo a inserção de uma nova componente, é necessário que este seja contruído e implementado de acordo com a realidade da empresa e que este seja estabilizado no tempo. A seguinte apresentação iniciará com os objetivos pelos quais esta proposta de sistema de avaliação de desempenho se assenta, passará pela criação de um perfil de avaliação de desempenho, um descritivo de competências de desempenho, uma ficha de avaliação de desempenho e todo o processo orientador pelo o qual o sistema de avaliação de desempenho terá de seguir.

1. Objetivos para a construção e inserção de um sistema de avaliação de desempenho

A construção e implementação de um sistema de avaliação de desempenho tem como principal objetivo permitir a formação e partilha de um plano estratégico dentro da empresa de uma forma mais informada e facilitada pela identificação de objetivos que a empresa pretende atingir. Assim, é primordial perceber como a empresa se encontra e qual o seu contexto de trabalho para que seja possível perceber os fatores críticos que podem estar presentes na atualidade e podem ser determinantes no futuro, pelo que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho pode trazer melhorias significativas e, principalmente, informadas sobre o contexto e, consequentemente, um percurso de sucesso para a empresa. Neste caso, a empresa não tinha um sistema de avaliação de desempenho, só tendo a formalização e criação de um inquérito relacionado com a satisfação dos colaboradores para com a empresa e o seu contexto de trabalho.

As atividades e tarefas realizadas pelos trabalhadores são, de forma frequente, acompanhadas, no sentido em que mesmo não existindo uma formalidade de um processo de avaliação, é perceptível o contacto e interação entre os trabalhadores na partilha de conhecimentos, *feedback* sobre o trabalho a ser realizado e a identificação de progressos naquilo que são as tarefas e atividades regulares da empresa e de cada trabalhador no seu posto de trabalho. Assim, podemos referir que a empresa realiza uma avaliação diária e informal apenas ao trabalho executado, no que concerne ao desempenho de competências ao nível comportamental e de atitude não existe nenhum desenvolvimento ou processo que esteja responsabilizado por tal avaliação.

A área predominante na empresa é a produção, em que as competências técnicas apresentam um grande papel, pois os indivíduos contactam diariamente com máquinas sobre as quais o seu trabalho é realizado tendo que ter conhecimento sobre as diferentes técnicas e procedimentos das peças que estão a produzir. No entanto, o nível comportamental é posto de parte, por ser algo que a empresa não refere como sendo algo importante ou com um papel de relevo, visto que é um trabalho monótono e muitas vezes um trabalho que é realizado pela própria máquina em si. Contrariamente e tendo em vista o desenvolvimento do quotidiano laboral, a motivação e permitir ao trabalhador ter a vontade de melhorar, as competências comportamentais devem ser tidas em consideração para que tal seja possível de ser alcançado. Com tais aspetos evidenciados, as restantes áreas de atividade também exigem determinadas técnicas, no sentido da gestão e apropriação do uso diário de programas, tarefas próprias e atividades

relacionadas com o setor têxtil. Para além da técnica, o movimento do conhecimento é essencial, sendo que toda as pessoas devem saber a realidade do negócio, as várias formas de produção e as técnicas e matérias-primas são utilizadas.

Quando colocadas algumas questões³ relativamente a alguns aspetos sobre a gestão de trabalho e a inserção de objetivos na organização de funções e alcance de resultados, alguns indivíduos que possuem cargo de chefia consideram ser pertinente e fundamental o estabelecimento e definição de objetivos. O trabalho realizado é acompanhado segundo os períodos delineados, no caso do departamento comercial os objetivos e tarefas a serem efetuados, é realizado um ponto de situação semestralmente ou em consideração aos momentos em que iniciam novas temporadas com a criação de coleções, o que não acontece nos objetivos de equipa que são realizadas reuniões semanais, para a compreensão do trabalho desenvolvido e o que se torna essencial abordar. O mesmo acontece no departamento de gestão de sistemas integrado, quando existem projetos a decorrer são marcadas reuniões sempre que necessário, o ponto de situação é feito quinzenalmente e a definição de objetivos para serem atingidos, segundo a responsável, permitir um bom funcionamento entre a equipa. Adicionalmente, elaboram de relatórios que fornecem os dados mais relevantes de cada atividade e a análise dos resultados. No contexto do departamento administrativo e financeiro não existem reuniões ou momentos estabelecidos para apresentar o ponto de situação de trabalho, mas sim existe um contacto diário e que sempre que seja necessário e pertinente reportar algum tipo de informação é realizada no momento. No setor da produção, as componentes de gestão de trabalho é realizada de acordo com as encomendas e número de peças a serem produzidas. Desta forma e sendo um trabalho que depende de variáveis exteriores e do próprio funcionamento das máquinas, são expostos pontos de situação e de acompanhamento do processo de produção consoante o necessário e, igualmente, do número de peças e encomendas concluídas e prontas serem enviadas aos clientes.

Relativamente à realização de avaliação do trabalho realizado pela chefia direta, podemos considerar que é avaliado os indicadores quantitativos, os resultados que provém, a inclusão das metas ou objetivos delineados a atingir e o que foi realmente alcançado. No que concerne ao estabelecimento de responsabilidades e funções, estas são distribuídas pelo posto de trabalho que cada trabalhador permanece, mas também pelo

³ Por motivos de economia de espaço, o inquérito a cargos de chefia e supervisão contruído por nós encontra-se no Anexo 2 do presente trabalho.

estabelecimento e cumprimento de vários prazos, parcerias e protocolos obrigatórios ter em consideração.

Com tais características apontadas, o contexto da empresa presente levou à definição de objetivos para a implementação da avaliação de desempenho, pudemos assumir que os seguintes aspetos se tornaram importantes aquando da proposta feita da introdução da avaliação de desempenho:

- a) Melhoria do desenvolvimento de competências do trabalhador;
- b) Alinhamento do desempenho do trabalhador com a visão estratégica da empresa;
- c) Medição do desempenho por departamento e das equipas de trabalho;
- d) Melhoria da produtividade e desempenho dos trabalhadores;
- e) Promoção do trabalho em equipa e entre trabalhadores;
- f) Permitir obter informação mais detalhada para tomada de decisões – gestão de carreira, recompensas, incentivos, planos de desenvolvimento de pessoal, fluxo de trabalho e processos de recrutamento e seleção e formação;
- g) Melhor acompanhamento, aconselhamento e fornecimento de feedback aos trabalhadores relativo ao seu desempenho;
- h) Gestão das mudanças estratégicas e da cultura da empresa;
- i) Transmissão e garantia de transparência das funções desempenhadas;
- j) Promoção na partilha de informações relacionadas com os valores da empresa;
- k) Fomentar a motivação nos trabalhadores;
- l) Melhorar a comunicação interna;
- m) Potenciar a inovação e promoção da adaptação à mudança organizacional;
- n) Cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Os objetivos para a formalização deste instrumento operacional são evidentes no âmbito em que a empresa trabalha. Adicionalmente, é igualmente necessário o conhecimento das funções desempenhadas através da análise do trabalho realizado. Este processo de análise foi importante pelo facto de a descrição de função ser “(...) *documento vivo que deverá ser periodicamente revisto e ajustado, para corresponder a modificações significativas e permanentes do conteúdo da função (...) tais alterações representam um enriquecimento funcional que alarga o âmbito do cargo, o seu escopo gerencial, a complexidade das tarefas ou a autonomia e responsabilidade do seu titular.*” (Camara, Guerra Rodrigues, 2013, p.331). Este aspeto vai ao encontro das tarefas e competências e funções que o trabalhador possui no seu posto de trabalho. A revisão pelas funções de trabalho e sobre aquilo que seriam os objetivos que se pretende atingir, foi possível definir

objetivos por departamento e por equipa. Os contornos desta definição de objetivos derivam de um dos principais valores sobre o qual a empresa é conhecida e representa o seu modo de trabalho, que é o trabalho de equipa. Os indicadores de monitorização da empresa espelham e estimulam para esta forma de criação de objetivos, sendo que os objetivos de equipa pressupõem um conjunto de “(...) objetivos globais do setor de atividade em que o Colaborador está inserido e pelos os quais todos os Colaboradores são corresponsáveis.” (Camara, Guerra Rodrigues, 2013, p.383). Por outro lado, teremos os objetivos por departamento que vão reforçar os resultados que se pretende obter por cada setor da empresa e, também, poder atingir os objetivos definidos enquanto a empresa como um todo.

2. Construção de um descritivo de competências de desempenho

Na elaboração de um descritivo de competências, deveremos ter consideração de que *“A identificação do conjunto de competências que são relevantes para as funções-chave de uma determinada Empresa deve ser feita tendo em conta a sua Missão, a envolvente de negócios em que se situa e a sua estratégia.”* (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.313)

Esta etapa de trabalho na criação de um sistema de avaliação de desempenho apresenta grande importância, pois as competências serão orientadoras, para que o trabalho desenvolvido em cada posto de trabalho seja executado de acordo com aquilo que é o plano estratégico da empresa, que engloba a missão, princípios operativos, os valores e a envolvência no negócio. A estratégia definida pela a empresa será dividida naquilo que são os objetivos que se pretendem alcançar e o caminho sobre o qual o plano estratégico é desenhado e executado pelos trabalhadores. A soma destas duas componentes vem propor a criação e o desenvolvimento de várias tarefas, que estão dispostas por distintas funções e, consequentemente, darão origem a um conjunto de competências que serão cruciais no quotidiano laboral e, por isso, fazem parte daquilo que se pode denominar de um perfil de competências. (Idem, Ibidem, p.313)

Para o desenvolvimento e cumprimento deste plano estratégico e dos objetivos que se desdobram em diversas tarefas e atividades é necessária uma certa estabilidade. Para tal, o agrupamento em funções em que são estabelecidas determinadas tarefas e atividades e um certo grau de responsabilidade e complexidade, leva-nos para a criação

de um perfil de competências de função. Antes disso, é indispensável desenvolver um determinado portfólio de competências que cada titular dessas funções terá de ter, para isso, “O ponto de partida para a identificação das competências necessárias ao sucesso da Empresa é, pois, o seu plano estratégico.” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.314)

A elaboração do descritivo de competências⁴ é importante devido ao facto de ser uma componente orientadora em vários processos e instrumentos operacionais na gestão de pessoas, como o recrutamento e seleção e neste caso a avaliação de desempenho. Neste caso, a empresa tem a propósito com a inserção da avaliação de desempenho permitir perceber como os trabalhadores desempenham as suas funções e melhorar o acompanhamento da realização e alcance dos objetivos definidos que vão de encontro ao plano estratégico da empresa. Desta forma, podemos destacar dois tipos de competências, as genéricas e as específicas. O primeiro tipo de competência prende-se com a «maneira de ser e a maneira de estar no mercado», ou seja, as competências genéricas apresentam uma ligação ao que se trata de Cultura da Empresa, que envolve a missão, os princípios operativos e os seus valores. As *core competencies* são transversais a toda a empresa e direcionadas para a forma de atuação dos trabalhadores no dia-a-dia, a sua estratégia de negócio, o compromisso estabelecido com os seus *stakeholders* (como clientes e fornecedores), o carácter ético e/ou comercial e a sua relação com o mercado. Por outro lado, teremos as competências específicas indicadas como “um conjunto de funções com certo grau de homogeneidade e que requer um naipe de competências idêntico” (Idem, Ibidem, p.315). Desta forma, no caso da empresa fizemos uma adaptação sobre tais pressupostos indicados, de modo a que fosse possível indicar as competências importantes e que se encontram naquilo que a empresa pretende enquanto o desempenho de cada trabalhador.

O descritivo de competências surge dividido em três dimensões de competências: dimensão institucional – características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa; dimensão funcional – características que geram impacto nos processos e formas de trabalho; dimensão individual – características relacionadas com as atitudes e comportamentos do trabalho. Sendo a primeira avaliação de desempenho realizada na empresa, a separação e distinção entre estas três dimensões de competências tornou-se essencial para a empresa poder obter informação de diferentes perspetivas, no sentido em que terá os aspetos comuns e as *core competencies* que cada

⁴ Para consultar os Descritivos de Competências do Operador de Tricotagem e Operador de Costura desenvolvidos por nós, veja os anexos 3 e 4.

trabalhador deverá possuir e as competências mais específicas, nomeadamente, relacionadas com a gestão, performance e as técnicas utilizadas.

Com o estabelecimento das competências pelas quais a empresa vai orientar o comportamento dos trabalhadores naquilo que são as tarefas, atividades e funções para o alcance dos objetivos propostos e no seguimento do plano estratégico da empresa. Concentrando o nosso trabalho na definição da descrição de competências aliadas aos postos de trabalho de operador de tricotagem e operadora de costura, pelo facto de ser um processo complexo no que concerne à observação, análise e definição de competências que vão ser avaliadas e que vão de acordo com as funções desempenhadas. Desta forma, as competências criadas foram com base nas funções e tarefas de cada posto de trabalho, sendo que as dimensões serão algo permanente e a competências que engloba cada dimensão pode sofrer alterações consoante o posto de trabalho e as suas funções que se pretende analisar e que queremos que seja alvo de avaliação de desempenho.

Em cada dimensão são apresentadas entre quatro a cinco competências consideradas fundamentais. A dimensão institucional consiste, essencialmente, naquilo que são os valores comportamentais que a empresa se rege, a dimensão funcional diz respeito à parte do processamento e funcionamento das tarefas realizadas por cada posto de trabalho e, a dimensão individual envolve o comportamento individual para com o trabalho que executa. No que concerne às competências, o desempenho será avaliado e orientado pelo: comprometimento empresarial, orientação para resultados, capacidade de análise/solução de problemas, segurança no trabalho, espírito de equipa, qualidade e produtividade, habilidade técnica, disposição para o trabalho, empenho profissional, capacidade de decisão, organização e responsabilidade, flexibilidade/adaptabilidade, relacionamento interpessoal e capacidade de lidar com novas situações. Tais dimensões, competências e respetivas definições encontram-se no descritivo de competências de cada postos de trabalho e ficha de avaliação de desempenho, para que o trabalhador possa ter conhecimento do que cada dimensão e competência, às quais está a ser alvo de avaliação.

3. Construção de um perfil de avaliação de desempenho

A construção de um perfil de competências é “(...) *muito útil, quer no processo de seleção, para identificar os melhores candidatos, quer no processo de avaliação de desempenho ou gestão de carreiras, para detetar gaps de competências e criar planos de*

desenvolvimento para os colmatar” (Camara, Guerra Rodrigues, 2013, p.317). O perfil de função ou para o posto de trabalho engloba aquilo que são as competências genéricas e as competências específicas. Como já foi anteriormente referido, as competências específicas que temos vindo a abordar irão estar inseridas no *cluster* de gestão e funcionalidade e no *cluster* comportamental. Ainda, englobamos também as competências técnico-profissionais, embora sejam vistas como um pré-requisito para o exercício da função e que a sua identificação não se revê em indicadores comportamentais, é uma componente que completa a formação de um perfil de função.

A elaboração de um perfil da função sugere uma visão sobre aquilo que podemos referir como um excelente profissional e, ao qual o trabalhador ambiciona alcançar bem como a empresa em ter presente excelentes desempenhos dos seus membros. Neste sentido, é importante que o apoio dado ao trabalhador seja consistente e frequente para que seja alcançado tal efeito pretendido.

A criação de um perfil de função depende daquilo que a empresa entenda ser necessário obter informação, devido à sua visão desta ferramenta e o contexto em que se insere a empresa. No caso da empresa do setor têxtil optamos por trabalhar a formação de um perfil de função de um operador de tricotagem e um operador de costura. Tivemos como base três dimensões que englobam quatro a cinco competências que se tornaram evidentes no decurso da realização das suas tarefas e funções, bem como explícitas no descritivo de funções de cada posto de trabalho, sendo elas: a dimensão institucional – reflete as competências que vão de encontro aos valores e cultura da empresa; dimensão funcional – características inerentes às funções e ações que geram impacto no processo e na forma de trabalho; dimensão individual – características relacionadas com as atitudes e comportamentos que o trabalhador apresenta na execução das suas tarefas e funções. No caso em que podemos trabalhar detalhadamente, o perfil de operador de tricotagem e operadora de costura, as competências apresentadas são iguais nas dimensões institucional e individual, o que não acontece na dimensão funcional que teremos uma ligeira diferença no que diz respeito à habilidade técnica, em que cada posto de trabalho tem as suas respetivas funções, no caso da tricotagem todas as funcionalidades inerentes ao trabalho com um tear e outras máquinas e, o operador de costura que possui atividades relacionadas com a máquina de costura bem como a diferentes operações e normas no ato de costurar uma peça. Relativamente às duas dimensões serem iguais para os dois postos de trabalho deriva do facto de serem dois postos que se encontram no departamento de produção e pelo facto de requerem por parte do indivíduo estas competências no seu

descritivo de função as mesmas competências relativamente a estas duas dimensões. Os três conjuntos de competências e as competências definidas possuem uma descrição para que seja perceptível o que se pretende avaliar e os critérios. As competências genéricas são transversais a toda a empresa, em particular aos dois postos de trabalho que estamos a trabalhar, considerando as dimensões institucionais - competências base e aspetos nucleares para o funcionamento da empresa - e individuais – competências relacionadas com o impacto que as atitudes e comportamentos do trabalhador podem provocar no ambiente de trabalho. No que concerne às competências relacionadas com a dimensão funcional, estas distinguem o saber-fazer, as ferramentas, procedimentos e conhecimentos necessários para o exercício da sua função e *performance* de cada posto de trabalho. Esta adição percebemos como sendo necessária, por ser uma empresa que trabalha e utiliza várias técnicas, procedimentos e metodologias de trabalho, nomeadamente no setor da produção.

O perfil de função⁵ sugere um afinamento na sua composição, no sentido de ser composto por competências genéricas transversais a toda a empresa – dimensão institucional - e, neste caso aos dois postos de trabalho em questão. De seguida, teremos competências específicas associadas às tarefas desempenhadas por cada posto de trabalho, a dimensão funcional. Por último, apresentamos as competências específicas a cada departamento de funções, no caso abordado relacionado com o departamento de produção, as competências associadas com a dimensão individual. No que concerne às exigências de cada competência, pretende-se que sejam bem mobilizadas e utilizadas para que seja efetivo um bom desempenho, ou seja, que o trabalho proposto seja executado de forma corrente e de acordo com as tarefas e encomendas a serem realizadas e produzidas.

A avaliação de desempenho que pretendemos implementar na empresa está focalizada nas competências, que demonstram ser recursos organizacionais que são necessários para poder alcançar os objetivos definidos. Estas competências correspondem ao conhecimento, a habilidade e às capacidades que são essenciais possuir e desenvolver aquando da ocupação de um posto de trabalho com determinadas funções e tarefas. A apropriação de uma avaliação de desempenho segundo as competências exigidas ao trabalhador possuir para a execução das tarefas e funções tornou-se evidente, pelo facto de a empresa e os próprios postos de trabalho a serem alvo da implementação deste instrumento operacional derivarem de uma grande parte do funcionamento e desempenho

⁵ O perfil de Função desenvolvido por nós encontra-se no Anexo 5.

da máquina com que estão a trabalhar, a máquina de costura e o tear. São dois postos de trabalho predominantes no departamento no setor da produção e na empresa, pelo que são fulcrais naquilo que é o principal serviço prestado pela a empresa no mercado em que está inserido. Para além disso, são dois postos de trabalho que dependem da fluidez com que são chegadas e inseridas no sistema novas encomendas a serem produzidas e o próprio desempenho e funcionamento da máquina, sendo que uma avaliação de desempenho por objetivos não seria adequada a uma empresa que não apenas depende do desempenho de cada trabalhador, mas principalmente o desempenho das máquinas com que trabalha e que têm um grande papel na execução de tarefas e funções dos dois postos de trabalho em questão.

4. Construção da ficha de avaliação de desempenho

O quarto ponto deste capítulo que aborda a forma como procedemos e formulamos todo o processo de avaliação de desempenho para a empresa, direcionamos o nosso trabalho para a construção do elemento central e que irá ser alvo de preenchimento pela chefia direta (avaliador) e pelo trabalhador (avaliado).

A elaboração deste documento vai ao encontro da definição de um processo de avaliação de desempenho com base no relacionamento entre o trabalhador e a chefia direta e no acordo entre os dois intervenientes. Este aspeto é primordial permanecer, ao longo de todo o processo, pelo facto de vir a permitir um desenvolvimento sobre o percurso do indivíduo ao qual lhe foi delegado um posto de trabalho com funções e tarefas a executar e, também, vir a ser benéfico para a empresa pela obtenção de informações que podem ser registadas, neste caso por esta ficha, e utilizadas para a redefinição do plano estratégico da empresa, para a tomada de decisão de outros processos, igualmente importantes, como é o caso das questões de remuneração. Por conseguinte, o estabelecimento desta relação chefia direta – trabalhador e trabalhador – chefia direta é importante e, colocá-la em destaque neste processo e na elaboração desta ficha de avaliação de desempenho tem sentido pelo facto de a empresa que estamos a abordar privilegiar e procurar definir esta relação naquilo que é o seu método de trabalho, seja no departamento de produção ou no departamento administrativo e financeiro. Tendo em conta esta característica da empresa, foi essencial inserir este aspeto neste processo e criar espaço para os dois intervenientes na ficha e processo de avaliação de desempenho.

Desta forma, esta ficha de avaliação de desempenho⁶ será dividida em duas grandes partes. A primeira parte será dedicada ao trabalhador, em que será complementada pelas competências distinguidas para o posto de trabalho e as funções que desempenha, sendo um espaço de autorreflexão e de autoavaliação do seu desempenho. Num segundo espaço e igualmente de avaliação e reflexão, o avaliador terá a oportunidade de demonstrar a sua perspetiva sobre o desempenho e a mobilização de competências do trabalhador a ser avaliado.

Numa descrição mais precisa e clara da ficha de avaliação de desempenho, a primeira parte direcionada para a autoavaliação do trabalhador/avaliado – é uma fase em que o indivíduo terá a oportunidade de avaliar as competências para as quais mobiliza na execução das suas funções e tarefas. As respostas serão realizadas consoante quatro conceitos relativos à aplicação das competências e características desejáveis para o desempenho de funções, sendo que estes conceitos englobam: A – sempre; B – frequentemente; C – às vezes; D – nunca.

A segunda parte da ficha é dedicada à avaliação da chefia direta/avaliador ao desempenho do trabalhador. Nesta fase serão consideradas as mesmas dimensões e competências definidas na fase de autoavaliação, adicionando questões relacionada com os pontos fortes, pontos de melhoria e desenvolvimento. Ainda, será dado o espaço do avaliador realizar comentários sobre o desempenho global e de cada dimensão de competências, bem como a sua mobilização que o trabalhador faz quando executa as suas funções. Ao mesmo tempo, serão evidenciadas possíveis dificuldades encontradas para o cumprimento de tarefas e funções. No que concerne à avaliação podemos destacar nesta fase da ficha de avaliação que será utilizada uma classificação consoante uma escala – 0 – não possui a competências; 1 – a competência é pouco evidente; 2 – demonstra, algumas vezes, ter a competência; 3 – demonstra, na maioria das vezes, uma boa capacidade de mobilização da competência; 4 – possui e mobiliza a competência de forma adequada; 5 – possui e mobiliza a competência de forma excelente – que irá permitir classificar cada dimensão de competências, classificar globalmente a mobilização das competências e classificar de forma global o desempenho do trabalhador.

A ficha de avaliação de desempenho é uma componente importante neste processo e a sua elaboração e aplicação vem permitir produzir um processo com participação de ambas as partes, sendo através dela que haja um processo sobre a fórmula de um acordo

⁶ As Fichas de Avaliação de Desempenho para os postos de trabalho Operador de Tricotagem e Operador de Costura desenvolvidas por nós encontram-se nos Anexos 6 e 7.

e conhecimento do avaliador e avaliado. Deste modo, podemos caracterizar esta ficha como sendo o elemento chave deste processo, segundo a qual será permitido desenvolver e obter informações importantes para o funcionamento e definição estratégica do trabalho desempenhado pela a empresa. Adicionalmente, é o elemento principal sujeito a debate naquilo que será a reunião entre o trabalhador/avaliado e a chefia direta/avaliador, pois reflete a opinião e ponto de vista de cada uma das partes intervenientes deste processo e que será tida em consideração e conhecida por ambas as partes.

5. Construção do processo do Sistema de Avaliação de Desempenho

A formação dos elementos referido proporcionou a construção de um sistema de avaliação de desempenho, tendo em conta aquilo que são as características e contexto da empresa em que foi realizado o estágio curricular. A construção deste processo combina vários elementos essenciais para o seu desenvolvimento e contributo para a gestão estratégica e o alcance de objetivos definidos.

Desta forma, a proposta de um sistema de avaliação de desempenho consiste em ser um mecanismo que a empresa possa vir a recolher informações fulcrais para o bom funcionamento, a criação de pontos de melhoria ou situações que, ainda, se tornam primordiais em desenvolver e, sobretudo, permitir que este processo seja contínuo e adaptado sempre que for utilizado e posto em prática. Os objetivos deste instrumento operacional são vários, pois derivam do contexto em que estamos a trabalhar como o facto de poder proporcionar apoio ou meio de decisão entre outros processos, como é o caso da remuneração ou uma eventual promoção. É importante pelo “(...) *retorno de informação ao colaborador sobre o seu desempenho, na orientação profissional a dar ao colaborador, no desenho de estratégias de desenvolvimento de competências (...)*” (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.118).

Posto isto, a sugestão deste processo de avaliação de desempenho surge por duas componentes explicativas: os trabalhadores e a empresa. Na perspetiva dos trabalhadores, haveria um descontentamento sobre o facto de haver pouca transmissão de informação relacionada com os objetivos que seriam definidos para cada área, pelo que sentiam que o seu trabalho seria realizado para um propósito que não era conhecido por todos. Do ponto de vista da empresa, este sistema de avaliação de desempenho irá beneficiar, no sentido em que será uma fonte de informação sobre a qual a empresa pode, através do seu

conhecimento, estabelecer tomadas de decisões mais claras e com base em aspetos evidentes no que concerne ao desempenho de cada trabalhador. Ainda, com tal informação evidenciada pela introdução do instrumento operacional na empresa e a sua aplicação contínua irá permitir a formulação de estratégias de desenvolvimento, a definição de objetivos de acordo com o âmbito da empresa, existir mais informação sobre o desempenho dos trabalhadores e o reforço do acompanhamento e fornecimento de feedback sobre o trabalho desenvolvido dos trabalhadores, para que haja uma progressão do desempenho de cada indivíduo e, consequentemente, da empresa como um todo.

O sistema de avaliação de desempenho é algo transversal e contém algumas especificidades no que concerne ao desempenho do trabalhador e da empresa. Assim, definimos três perguntas relacionadas com a forma como este sistema se vai processar. A primeira pergunta é “O que vai ser avaliado?” – os critérios de avaliação para a definição do propósito da inserção deste instrumento operacional na gestão de pessoas realizada pela empresa referem-se aos comportamentos e resultados de trabalho, sendo destacado as competências de dimensão institucional, funcional e individual. Tais competências são destacadas pela sua importância naquilo que é a definição dos objetivos estratégicos da empresa e permite perceber a complexidade e importância de cada função. Estes critérios são definidos de acordo com os recursos e objetivos a atingir, sendo que para evitar desconfiança e subjetividade, propusemos de forma clara e tendo em conta o contexto da atividade, critérios que podem ser observáveis e alvo de oportunidade de o avaliado se poder pronunciar através de uma negociação com o avaliador. Para além do ajuste destes critérios à atividade e aos objetivos é, igualmente, importante que esses critérios sejam definidos segundo a possibilidade de alcançar os objetivos sem depender de terceiros e com a possível disponibilização desses critérios. Esta questão tem em consideração que a avaliação de desempenho tem como principal propósito orientar o desempenho de cada trabalhador, segundo uma coerência estratégica através dos objetivos. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, pp.119-121)

A segunda pergunta é “Como avaliar?” - a abordagem da avaliação de desempenho é extremamente complexa, no que concerne à forma como procedemos, com que objetivos estamos a trabalhar e que resultados queremos obter no final deste processo. Desta forma e pensando na organização da empresa, foi possível aferir que não é um contexto que tenha o hábito de realizar este tipo de procedimentos, por isso, a introdução deste instrumento de avaliação teria de ser de uma forma não invasiva e vinculada à ideia de que é algo necessário, não só para a empresa perceber o modo de trabalho e

desempenho dos seus trabalhadores no percurso que têm apresentado, bem como o próprio indivíduo perceber os objetivos a serem atingidos e obter orientações do seu trabalho para obtenção de resultados definidos e ir de encontro à estratégia definida pela empresa. O procedimento proposto por este sistema de avaliação de desempenho passa pelo estabelecimento de um acordo mútuo, entre trabalhador (avaliado) e a chefia direta (avaliador). Neste sentido, numa primeira fase será a realização de uma autoavaliação por parte do trabalhador, em que terá de preencher a primeira fase da ficha de avaliação dada pela chefia direta, onde estão apresentadas as competências definidas que vão ao encontro do que a empresa espera a nível comportamental e atitude nas funções que os trabalhadores desempenham, anteriormente apresentadas, tendo uma escala, que terá de optar para referir as suas respostas. Posteriormente, o trabalhador entrega a ficha ao seu superior hierárquico, que terá que preencher a segunda parte do documento, que consiste na perceção do desempenho do trabalhador relacionada com as dimensões e competências referidas; chefia direta também analisa e classifica a mobilização de competências, de forma global e específica e, o desempenho que o trabalhador apresentou durante o ano (escala de 0 a 5); realização de considerações gerais sobre o desempenho que engloba pontos fortes e um espaço para sugestões de desenvolvimento e melhoria; haverá um espaço de comentários e observações finais que poderão ser, mais tarde, debatidos entre a própria chefia direta e o trabalhador. Após o preenchimento de todo o documento por ambas as partes, será realizada uma reunião direcionada para o desenvolvimento e debate sobre o desempenho do avaliado e, consequentemente, a definição de objetivos, resultados e pontos de desenvolvimento a alcançar no próximo ano de trabalho. Desta forma e segundo a definição de tal procedimento dividido em fases importantes, permite existir uma avaliação de desempenho que vá de acordo à palavra dada pelo avaliador e do avaliado. Na empresa é necessário que haja este tipo de procedimento, para a chefia perceber o trabalho e desempenho do trabalhador e poder orientá-lo consoante os objetivos e estratégia da empresa e, também, para o trabalhador, pois pode garantir que o seu trabalho é acompanhado de forma recorrente, podendo proceder um bom caminho ou vir a mudar certos aspetos que possam ser determinantes na execução das suas tarefas e atividades e, que venham providenciar melhorias e um desenvolvimento positivo no seu percurso profissional. Assim, este processo inscreve-se numa avaliação por acordo, pela comunicação e formulada por duas partes interessadas, o avaliador e o avaliado.

A apresentação e explicação anteriormente referida podemos distinguir três momentos importantes: o primeiro prende-se com a possibilidade de o trabalhador poder

dar o seu parecer sobre as competências que mobiliza e a forma como perceciona o seu desempenho dentro das funções e atividades que executa; o segundo momento está associado à perspetiva que a chefia direta, com quem o trabalhador transmite informações e está na primeira fila a observar o seu desempenho, demonstra, permitindo a que haja um olhar diferente perante o contexto e as competências que estamos a analisar; o terceiro momento e, talvez, o mais essencial é a reunião que o trabalhador a chefia direta têm após cada um fazer as suas observações e preencher cada um a parte que lhe diz respeito, neste momento é possível o debate de ideias e perspetivas, com a finalidade de chegar a um acordo, no sentido de permitir a que haja uma avaliação de desempenho que englobe as duas partes interessadas e que ambos possam ter o exercício de reflexão sobre o que pode ser mais desenvolvido e ajustado perante aquilo que é o trabalho que se pretende fazer. Este processo permite pensar no trabalhador como alguém que traz valor à empresa e, por isso, poder-lhe ser dado a voz para dar a sua visão e, por outro lado, ter o ponto de vista da chefia que é o contacto mais frequente do trabalhador, tendo a possibilidade de obter neste processo informações compostas pelo lado do avaliador e avaliado, o que torna este processo mais claro.

A última questão imposta é “Quem avalia?” – os atores deste processo serão os trabalhadores e a chefia direta. A decisão sobre quem seriam os avaliadores prende-se com os objetivos e resultados que pretendemos atingir e a formação de um ponto de equilíbrio entre os custos associados, os recursos e o tempo disponíveis. Desta forma, o primeiro interveniente é a chefia direta pela sua responsabilidade de orientar o desempenho do trabalhador, ter as melhores condições para a avaliação da adequação e acompanhamento do desempenho, porém a chefia pode e necessita de assessoria de um órgão dos recursos humanos. O segundo interveniente será o próprio trabalhador que poderá fazer uma autoavaliação do seu desempenho, uma situação em que permite ao indivíduo definir os seus pontos fortes e fracos e, sobretudo, possibilita um fim construtivo e legitimidade ao processo pelo facto de os avaliados terem uma melhor perceção avaliativa do seu desempenho, tendo em conta as funções que exerce. (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, pp.126-127). Tal evidencia que “(...) a auto-avaliação é benéfica pois altera o papel da chefia neste processo (de juiz a conselheiro), aumenta a probabilidade de desenvolvimento de planos de acção e objectivos que resultam do acordo entre avaliado e chefe e satisfaz ambas as partes no processo de avaliação.” (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p.127). Esta definição dos intervenientes deste processo é considerada ser a mais adequada, quando abordamos e estamos a introduzir

um novo sistema na empresa e, por isso, ser algo que seja iniciado de uma forma clara e objetiva com o seu propósito. Além disso, a construção deste processo permite estar sujeito a novas adaptações e pontos de oportunidade em torná-lo mais complexo, em termos de intervenientes com a introdução de outros métodos. Contudo, a apresentação deste sistema de avaliação de desempenho vai de encontro à necessidade que a empresa tem em perceber o desempenho de cada trabalhador e considerá-lo na definição dos objetivos estratégicos, bem como espelhar uma visão clara e objetiva do que se pretende e o que irá permitir ajudar e melhorar o desempenho de cada um e da empresa. Adicionalmente, poderá ser adicionado um terceiro interveniente associado à área de recursos humanos, que poderá oferecer auxílio e orientação durante todo o processo.

Antes de iniciar e aplicar o sistema de avaliação de desempenho, foi essencial perceber a organização da empresa e a sua força de trabalho. A empresa apresenta-se dividida em departamentos com distintas forças de trabalho, que estão interligadas e a sua comunicação é regular. No que concerne às formas de gestão de trabalho estas são distintas e de acordo ao que cada setor trabalha, a prática de cada líder por departamento e chefias diretas fazem uma regular avaliação e levantamento do ponto de situação sobre o trabalho a ser realizado, embora regular, mas de um modo informal. Deste modo, a empresa não apresenta um sistema de avaliação de desempenho ativo e formalizado, pelo que seria um instrumento novo na gestão de recursos humanos da empresa. Por conseguinte, procuramos perceber a perceção do trabalhador para com a introdução deste novo processo, o que teria de ser explicado e ser dado a conhecer aos trabalhadores como aos gestores do que trata e quais os objetivos com este novo sistema a ser introduzido na empresa.

Relativamente à construção do processo de avaliação de desempenho, iremos explicar como será implementado e de que forma será realizado na empresa. Este processo ocorrerá de forma faseada, de modo que seja explícito e o mais dinâmico, tendo em conta os contextos de trabalho. Assim, podemos estabelecer 4 fases importantes na sugestão do processo de avaliação de desempenho:

1. Planeamento

- Planeamento e abertura do processo de avaliação;
- Definição dos objetivos de departamento e objetivos de equipa claros;
- Designar o “elemento-chave” que venha conceder valor ao sistema de avaliação de desempenho, adicionando credibilidade e visibilidade a este processo;

- Comunicar com antecedências – a criação de um sistema de avaliação de desempenho pressupõe alguns desenvolvimentos, que devem ser comunicados e ser dados a conhecer as mudanças a todos os trabalhadores envolvidos neste processo;
- Resultados a alcançar – estabelecimento dos resultados que se pretendem alcançar no ano de trabalho e que vão de acordo à estratégia definida pela empresa e os recursos que estão disponíveis, bem como a possibilidade de alcançar os objetivos definidos;
- Comportamentos a adotar – definição de comportamentos de acordo com a cultura da empresa no trabalho desenvolvido, naquilo que são as tarefas e funções desempenhadas pelos trabalhadores;
- *Feedback* de pequenos grupos de trabalhadores – perguntar aos trabalhadores que tipo de *feedback* de desempenho tencionariam receber deste processo, através da formação de pequenos grupos de trabalhadores;
- Testar a proposta – no caso de existir a possibilidade, testar a proposta do sistema de avaliação de desempenho e um ou dois departamentos para ser possível a deteção de erros e pontos de melhoria, antes de o sistema ser posto em prática em toda a empresa;
- Sessão de formativa e de esclarecimento sobre o processo e seu propósito a todos os trabalhadores.

2. Execução da Avaliação

- Entrega da primeira fase da ficha de avaliação de desempenho - autoavaliação dos trabalhadores/avaliados;
- Preenchimento das fichas de autoavaliação pelos trabalhadores;
- Entrega da ficha de autoavaliação às chefias diretas;
- Preenchimento das chefias diretas da segunda fase relativa à avaliação que faz sobre o trabalhador.

3. Avaliação de Desempenho

- Reunião de avaliação entre trabalhador e a chefia direta;
- Definição dos objetivos, apontamentos de melhorias, classificação da mobilização de competências e do desempenho e aspetos que necessitam de desenvolvimento;
- Elaboração do plano de ação do trabalhador - estabelecimento de atividades e resultados a atingir para o ano em questão.

4. Revisão da Avaliação de Desempenho

- Análise da avaliação de desempenho – reflexão sobre todo o processo realizado; inserir os objetivos e componentes definidos no estabelecimento da estratégia da empresa para o ano de trabalho.

A quatro fases mencionadas e que integram o processo de avaliação de desempenho são importantes, na medida em que é pretendido que seja um processo que acompanhe todos os momentos iniciais e finais. Neste sentido, é necessário que o seu planeamento e desenvolvimento seja bem estruturado e definido, de modo a que não seja alvo de sentimentos de desconfiança e algo invasivo, que pelo contrário seja algo novo que venha introduzir um estímulo e motivação ao trabalhador de poder perceber como melhorar o seu desempenho e trabalho e, para que a própria empresa introduza um processo claro, tornando-o contínuo a nível do seu propósito e forma de desenvolvimento. Assim, todas as fases mencionadas têm em conta e estão estruturadas de acordo com o contexto da empresa, uma apresentação de um processo claro e em que os objetivos com a sua implementação e futura continuidade possam garantir ou contribuir para o bom funcionamento da empresa.

A periodicidade da avaliação de desempenho será realizada num ciclo fixo e anualmente, em que ao longo do ano de trabalho o desempenho de cada trabalhador é observado e tido em conta, naquilo que depois será o período de avaliação de desempenho.

A estrutura apresentada sobre o processamento de todo o sistema de avaliação de desempenho engloba vários fatores considerados importantes e que podem fazer com que este sistema seja recebido e, não ser alvo de fracasso ou má interpretação, segundo uma demonstração feita aos trabalhadores. Assim, os aspetos que deverão ser considerados na introdução deste sistema de avaliação de desempenho na empresa são:

- ✓ Incluir a autoavaliação;
- ✓ Envolver os trabalhadores em todo o processo;
- ✓ Programar todo o processo;
- ✓ Ter em consideração todo o contexto empresarial;
- ✓ Comunicar de forma correta e clara a todos os trabalhadores sobre o seu desempenho;
- ✓ Reforçar a ideia de bom e correto desempenho e alguns problemas que podem derivar do desempenho;

- ✓ Apontar os principais pontos abordados;
- ✓ Ouvir e considerar o *feedback* dados pelos trabalhadores;
- ✓ Considerar alguns aspetos diferenciadores entre o trabalhador e o seu superior não podem influenciar ou não ser um significado de não poder concordar com a avaliação feita sobre o seu desempenho.

Contudo, o sexto ponto que se apresenta é, igualmente, pertinente abordar são os erros e enviesamento que podem ser cometidos, no que concerne na forma como aplicamos a avaliação de desempenho. Deste modo, a seguinte abordagem é direcionada às dificuldades que fazem parte deste instrumento operacional e que, sendo visíveis estes erros devem ser tidos em conta e serem evitados, para que a avaliação de desempenho seja verdadeira e um processo fidedigno capaz de ser um apoio e fonte de informação para os restantes processos e decisões que a empresa possa vir a tomar, quer a nível do trabalhador quer a nível da empresa como um todo.

6. Dificuldades e Enviesamentos na Avaliação de Desempenho

A introdução e construção de um processo de avaliação de desempenho numa empresa apresenta as suas vantagens e desvantagens. As primeiras, anteriormente mencionadas, permitem o equilíbrio e maior conhecimento sobre o desempenho de cada um, a possibilidade de o acompanhar e melhorar e, principalmente, ter esse desempenho de acordo com a estratégia definida pela empresa. Quando abordamos as desvantagens vindas deste instrumento operacional e a sua aplicabilidade, como qualquer outro processo pode apresentar pontos fortes e pontos fracos, neste caso também pretendemos evidenciar alguns aspetos negativos, porque também fazem parte da composição e trabalho que ocorre na criação e adaptação do processo de avaliação de desempenho a um determinado âmbito laboral.

Quando aplicamos a avaliação de desempenho, o avaliador poderá cometer erros que podem resultar em enviesamentos, sendo que podemos evidenciar os principais erros que podem ser cometidos na aplicação deste instrumento operacional:

- **Efeito de halo** – apresenta uma opinião positiva sobre um determinado aspeto do desempenho do trabalhador proporciona uma avaliação fortemente positiva, generalizando-a e considera que todas as outras características do avaliado são igualmente positivas (Rego *et al.*, 2020, pp.528-529).

- **Efeito *horn*** - apresenta uma opinião negativa sobre um determinado aspeto do desempenho do trabalhador proporciona uma avaliação fortemente negativa, generalizando-a e considera que todas as outras características do avaliado são igualmente negativas (Idem, Ibidem, p.528);
- **Tendência Central** – “O avaliador usa as pontuações intermédias em todas as matérias sob avaliação” (Idem, Ibidem, p.528);
- **Severidade** – Atribuição de baixas pontuações pelo avaliador de forma sistemática (Idem, Ibidem, p.528);
- **Erro Leniência/complacência** - Atribuição de elevadas pontuações pelo avaliador de forma sistemática (Idem, Ibidem, p.528);
- **Efeito similitude** – situação em que o avaliador “aprecia mais positivamente os colaboradores semelhantes a ele” relativamente a aspetos como as atitudes, valores e entre outros aspetos, sendo que apresentam uma tendência para conotar de forma negativa os trabalhadores diferentes (Idem, Ibidem, p.528);
- **Efeito recenticidade** – presença frequente deste erro, que consiste no avaliador classificar o trabalhador de acordo com situações que ocorreram recentemente sobre o seu desempenho, com conotação negativa ou positiva, exercendo um forte impacto. Este efeito pressupõe uma não consideração da totalidade do período de trabalho, o que pode ser prejudicial no sentido em que um trabalhador pode ter um bom desempenho ao longo do tempo e, poderá ter um período que não tenha correspondido às expectativas, sendo o trabalhador prejudicado na sua avaliação de desempenho por esse período mais recente (Idem, Ibidem, p.529);
- **Efeito de fadiga/rotina** – “O avaliador, perante uma grande quantidade de avaliações simultâneas, pode ser menos rigoroso e distorcer as considerações sobre os colaboradores” (Idem, Ibidem, p.529);

Considerações Finais

O trabalho desenvolvido, ao longo do período de estágio, que engloba a construção do processo de avaliação de desempenho a ser implementado e a criação de uma ficha de avaliação de desempenho apresenta-se a proposta de uma possível forma de intervenção na empresa, segundo as necessidades de gestão de recursos humanos evidentes no momento. Adicionalmente, tendo em consideração os objetivos a serem alcançados evidenciados na introdução, podemos afirmar que foram bem-sucedidos. O primeiro objetivo estabelecido foi a criação de um processo de avaliação de desempenho, que engloba o segundo objetivo que é a criação de um documento de avaliação de desempenho. Tais objetivos foram alcançados pelas seis fases estabelecidas de trabalho capazes de definir etapas importantes para o resultado final, o processo de avaliação de desempenho e a ficha de avaliação de desempenho.

No tópico dos objetivos e atividades de estágio, relativamente à pergunta de partida formulada “Qual a utilidade que poderá vir a ter a integração de um processo de Avaliação de Desempenho no funcionamento da empresa?”, podemos aferir, através dos objetivos gerais, que a avaliação de desempenho é uma necessidade e um instrumento operacional que trará vantagens para a empresa, pelo facto de ser crucial para o acompanhamento do desempenho de cada trabalhador, para a definição da visão estratégica da empresa e por ser uma fonte de informações claras e detalhadas para futuras tomadas de decisão. Além disso, o desenvolvimento desta proposta permite à empresa acompanhar e desenvolver-se de forma explícita e informada e, por outro lado, os trabalhadores poderem progredir ou continuar com o seu desempenho e aplicar de forma mais adequada as suas competências nas tarefas e atividades associadas às suas funções e ao seu posto de trabalho, no caso do operador de tricotagem e de costura. Em adição a estes objetivos gerais, os objetivos específicos direcionados permitem a compreensão do significado e do papel que este instrumento operacional pode vir a ter no âmbito da empresa, bem como de forma detalhada e adequada ao contexto com a definição dos diferentes procedimentos que integram o sistema de avaliação de desempenho, as etapas de construção deste instrumento operacional sejam orientadoras para a sua implementação, garante o apoio às várias tarefas subjacentes à área da gestão de recursos humanos e, também, permite a que a empresa possa vir a desenvolver uma visão mais abrangente sobre a sua lógica de funcionamento.

No decorrer do estágio e a presença no contexto empresarial foi possível desenvolver um olhar mais atento a determinados aspetos e dinâmicas de trabalho, tendo a possibilidade de contribuir para um crescimento a nível pessoal e profissional. Adicionalmente, esta experiência proporcionou adquirir uma perspetiva mais composta relativa à organização e funcionamento interno da empresa e, em particular, da área de recursos humanos, sendo que permitiu maior atenção e consciência sobre o trabalho que ainda é necessário ser desenvolvido. Neste sentido, a introdução da avaliação de desempenho na empresa tornou-se evidente e uma das necessidades sentidas, pelo que esta prática não está presente ou é realizada de forma informal e não algo estabelecido no tempo e devidamente registada as informações que provém dessa situação. Assim, a questão central da nossa proposta contém um sistema de avaliação de desempenho e a sugestão de uma ficha de avaliação de desempenho, segundo a introdução de competências que segue do documento de análise e descrição de funções dos postos de trabalho da empresa recentemente atualizado, visto que entre si é necessário que as componentes a serem avaliadas devem estar de acordo com as funções e tarefas de cada posto de trabalho e, igualmente, o facto de a criação desta ficha ser crucial para o funcionamento e desenvolvimento processual do sistema de avaliação de desempenho aquando da sua implementação na empresa.

Numa primeira instância, existiu uma necessidade em observar e analisar aquilo que seria o descritivo de funções dos dois postos de trabalho abordado, devido ao facto de assumir extrema importância no funcionamento organizacional interno da empresa e apresenta as linhas orientadoras de atuação que definem cada posto de trabalho, em termos de responsabilidades, tarefas, funções e, sobretudo as competências pelas as quais o trabalhador assume e são cruciais na sua atividade do posto de trabalho. A forma como criamos a ficha de avaliação de desempenho, ao abordar todos estes aspetos, teve como principais objetivos definir de forma clara e concisa o conteúdo de cada posto de trabalho e possibilitar um processo de avaliação de desempenho centrado nas competências utilizadas no dia-a-dia para que possa ser feito um trabalho com sucesso e alcançados os objetivos e resultados pretendidos. Neste sentido, esta análise feita ao descritivo de funções apresenta ter um carácter influenciador e central para a GRH, nos seus vários processos e práticas e, especialmente, na obtenção de uma ação estratégica enquadrada com a constituição da própria empresa.

A implementação e o momento da avaliação de desempenho surgem, anteriormente referido, como algo que vai ser abordado de forma faseada e após a análise

dos descritivos de funções e definição de competências a serem avaliadas em cada posto de trabalho, visto que é a partir deste trabalho que é possível relacionar e conseguir contruir as competências que se pretendem ser alvo de avaliação e, consequentemente, mais adequadas a cada posto de trabalho. A abordagem e a intenção associada à implementação da avaliação de desempenho nem sempre pode ser interpretada e vista de forma pacífica num contexto organizacional, pela conotação da própria palavra avaliação que pode ser associada a algo negativo e invasivo. Assim, podemos estar presentes a um momento de desconforto aquando da abordagem da avaliação, por todo o seu sentido de julgamento que é posto no trabalho e competências a nível pessoal e profissional. A diferentes perspetivas que pode originar a implementação de um processo de avaliação de desempenho deve ser considerado ao longo da sua construção e forma como será aplicado, de modo a perceber as várias componentes que podem contribuir ou não para uma aplicação adequada e bem recebida pelos trabalhadores como é o caso das dúvidas e inseguranças existentes e possíveis advertências que possam surgir por parte de todos os intervenientes deste processo. Com tais características a serem tidas em conta, importa também aferir que a avaliação de desempenho vem promover crescimento e desenvolvimento no meio empresarial, pois evidencia ser um instrumento operacional com capacidade para medir, recolher e analisar informação sobre cada trabalhador e se existe um bom desempenho para com aquilo que é o trabalho a ser executado, pois terá influência nos resultados a serem pretendidos alcançar. Este ponto de vista permite uma constante contribuição para desenvolvimento da estratégia da empresa e, também, para o desenvolvimento pessoal e profissional do próprio trabalhador. Desta forma, podemos ter a consciência do impacto deste instrumento operacional pode causar em diversas dimensões no mundo empresarial, sendo que devemos considerar que “Este impacto precisa de ser considerado e gerido. Ele estende-se sempre para além do processo de avaliação, contaminado positiva ou negativamente o ambiente interno, e consequentemente o externo.” (Santos, 2011, p.593)

A principal visão que devermos considerar é que a avaliação de desempenho é um instrumento operacional com uma crescente utilidade e com um papel de relevo na gestão de pessoas e, por isso, deve ser percecionado como uma prática importante e influente no contexto organizacional e empresarial.

O trabalho desenvolvido em torno da criação de um sistema de avaliação de desempenho proporcionou a direção para outras questões com dimensões distintas, mas que têm em comum serem influenciadas de forma significativa pela avaliação de

desempenho, o que pode produzir modos particulares nos processos e práticas de GRH. Neste sentido, incluir este instrumento operacional na empresa vem proporcionar efeitos nas tomadas de decisão mais informadas e atentas àquilo que é o funcionamento da empresa, se o trabalho e objetivos definidos estão a ser alcançados e, principalmente, perceber se o desempenho dos trabalhadores vai ao encontro da estratégia definida pela empresa. A verdade é que importa destacar que a avaliação de desempenho tem um carácter contributivo na relação do trabalhador com o seu trabalho e o ambiente que o rodeia. Permitir um desenvolvimento adaptado e uma evolução do desempenho de cada trabalhador torna-se essencial para um bom funcionamento. Para além disso, após estes aspetos progressivos, podemos destacar a influência que pode ter nos restantes processos e práticas que caracterizam a GRH, entre as quais a remuneração, acompanhamento de carreira ou a atribuição de um prémio ou recompensas pelo desempenho do trabalhador. Processos como estes devem ser bem fundamentados na sua decisão em informação atualizada e clara, para que haja uma gestão das pessoas adequada e, também, abordar questões como a motivação e satisfação do indivíduo na execução das suas funções e tarefas. A análise ao desempenho dos trabalhadores vai para além do enfoque no alcance de objetivos e resultados do seu trabalho. Deveremos ter em conta os processos e formas de trabalho que estão na origem da obtenção dos resultados esperados, ou seja, o desempenho é influenciado pela questão dos resultados, mas também pelos próprios processos de trabalho adotados, os comportamentos e atitudes individuais. (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.309)

Sendo um dos principais aspetos assinalados pela a empresa ser a falta de informação relacionada com o desempenho dos trabalhadores não ser feita de forma concreta e recolhida num momento definido, para que depois seja algo que possa auxiliar outros processos e tomadas de decisão. Por conseguinte, este processo de avaliação de desempenho pode vir a ser o auxílio que se pretende e proporcionara uma evolução na área de recursos humanos dentro da empresa, bem como implementar uma visão mais direcionada para a consciência da competência como algo que deve ser analisado e trabalhado não só para existir um espaço de melhoria e desenvolvimento do desempenho do trabalhador e da empresa, bem como garantir que o trabalho a ser realizado é ajustado à estratégia definida pela empresa.

As reflexões acima mencionadas são produto de todo o trabalho compreendido entre o período em que decorreu o estágio e pelo facto de ter existido momento de reflexão que iriam para além do trabalho a ser desenvolvido. Desta forma, o principal interesse

vigente nesta experiência seria perceber o que resulta deste processo de avaliação de desempenho devidamente contextualizado e ajustado à realidade da empresa e de que modo o reconhecimento e percepção do trabalho de cada trabalhador irá influenciar na forma de funcionamento da empresa. Neste sentido, após ser posto em prática o sistema de avaliação de desempenho é interessante perceber que repercussões podem surgir, como é o caso da forma de reação da empresa relativa a diferentes níveis de *performance* profissional, que aspetos serão adicionados ao acompanhamento realizado aos trabalhadores e se fatores como recompensas serão ajustadas e de acordo com as expectativas dos trabalhadores. Sobretudo, perceber como a empresa apreenderá a informação resultante da implementação do sistema de avaliação de desempenho e que seguintes metas e objetivos definirá de acordo com a melhoria e ajustamento de níveis de desempenho de acordo com as competências necessária serem utilizadas em cada posto de trabalho.

A avaliação de desempenho é, efetivamente, um instrumento operacional capaz de mexer e influenciar vários pontos que a gestão de recursos humanos engloba numa empresa ou organização. É um processo que requer a contribuição de todos os seus intervenientes, ser aceite e apresentar adaptabilidade ao contexto é extremamente importante. Adicionalmente, o foco desta avaliação ser as competências provém do facto de os posto de trabalho que analisamos, trabalhamos e apresentamos são essenciais no que concerne àquilo que a empresa pretende e se identifica – dimensão institucional – a parte técnica e de conhecimento de todos os procedimentos que são executados diariamente – dimensão funcional – e, igualmente importante, as atitudes e comportamentos do indivíduo que criam um determinado impacto no meio de trabalho – dimensão individual. A questão da adaptabilidade é crucial quando trabalhamos com este tipo de instrumentos operacionais que iram criar um certo impacto no trabalhador e empresa, ter a noção de que é necessário perceber os intervenientes e, fazer com que este sistema de avaliação de desempenho traga valor para a empresa e torne mais eficaz aquilo que é a GRH.

Segundo estas pequenas reflexões e considerações finais, podemos aferir que a Sociologia tem vindo a potenciar o seu papel na gestão de recursos humanos. A implementação de um determinado instrumento operacional, neste caso a avaliação de desempenho, é um processo e prática que produz determinadas implicações em várias dimensões, o trabalhador e a própria empresa. Com tal característica evidenciada, quando pensamos na elaboração de uma proposta de um sistema de avaliação de desempenho e

as suas componentes importa que o seu desenvolvimento seja adequado e a sua ação e utilização sejam relevantes e constantes, pelo que podem fornecer informação relacionada com a *performance* de cada trabalhador, como também permite compreender o desempenho da empresa e podem representar uma extensão daquilo que são as dimensões que impactam socio, cultural e pessoalmente cada trabalhador da empresa. Desta forma, a utilização e gestão deste instrumento operacional irá depender da empresa e se esta conseguirá uma melhor perceção do papel e contributos que cada trabalhador pode apresentar para o caminho e trabalho futuro da empresa.

Referências Bibliográficas

AGUIAR, Emanuel; SANTOS, Fábio; RODRIGUES, Filipe Pereira; FERRAZ, Franco; BASTOS, Valdinei da Silva - *Avaliação de Desempenho, Ferramenta de Apoio ao Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores nas Empresas*. Revista Gestão em Foco – Brasil. Edição nº9 (2017), pp. 171-182.

BOFF, Daiane; OLBERMANN, Junia Vogel; TAUFER, Lucas - *Do Cotidiano ao Formal: práticas de gestão de pessoas em duas pequenas empresas*. Revista da Micro e Pequena Empresa, Nº1 (2018), pp.18-32.

BRANDÃO, Ana Maria; PARENTE, Cristina - *Configurações da Função Pessoal: As especificidades do caso português*. Organizações e Trabalho, Nº20 (1998), pp.23-40.

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia - *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. Revista do Serviço Público – Brasília, Vol.56, Nº2 (2005), pp. 179-194.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente - *Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6ª edição. Alfragide: Dom Quixote. 2013. ISBN 978-972-20-5337-2.

CARVALHO, Abel; RUA, Orlando Lima - *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas*. 1ª edição. Porto: Vida Económica: Editorial, S.A. 2017. ISBN 978-989-768-379-4.

CASTANHA, Eduardo Tramontin; ENSSLIN, Sandra Rolim; GASPARETTO, Valdirene - *Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais: Uma Revisão de Literatura*. REUNIR – Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade. Brasil. ISSN 2236-3667. Vol.10, Nº3 (2020), pp.138-153.

CERIBELI, Harrison Bachion; PEREIRA, Mariana Rosendo; ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza - *Avaliação de Desempenho nas Organizações: Um Estudo Multicasos*. Revista Pretexto. Belo Horizonte. ISSN 1984-6983. Vol.20, Nº2 (2019), pp.11-31.

CHIAVENATO, Idalberto - *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ªedição. São Paulo – Editora Manole Ltda. 2014. ISBN 978-85-204-4549-5.

COSTA, A. Firmino da - «Competências para a sociedade educativa: questões teóricas e resultados de investigação», [texto policopiado], *Ciclo de Conferências: Cruzamentos de Saberes, Aprendizagens Sustentáveis*. 1ªedição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. 2002. ISBN 972-31-1009-1.

DUTRA, Carlos António Furtado - *A Prática da Avaliação de Desempenho em uma Organização de Telecomunicações: Um Estudo de Caso sobre as Compreensões dos Gestores*. Administração de Empresas em Revistas – Curitiba. ISSN 2316-7548. Vol.2, Nº21 (2020), pp.38-65.

FIGUEIREDO, Elisa; PAIVA, Teresa - *O Papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento – os Casos da Análise e Descrição de Funções, Recrutamento e Seleção e Acolhimento*. Egítania Sciencia, Nº22 (2018), pp.7-17.

GIDDENS, Anthony - *Sociologia*. 6ªedição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. 2008. ISBN 978-972-31-1075-3.

MARTINI, Claudinei José; ZAMPIN, Ivan Carlos; RIBEIRO, Sidnei Lopes - *Indicadores de Desempenho: Uma Análise em Pequena Empresa do Ramo Metalmeccânico*. Revista Gestão em Foco – Brasil. Edição nº7 (2015), pp. 118-138.

MARTINS, Dora Cristina Moreira (2008) - *Práticas de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão de Instituto Politécnico do Porto.

MEURER, Sara; ENSSLIN, Sandra Rolim; BELLEN, Hans Michael Van - *Avaliação de Desempenho na Gestão de Recursos Hídricos: Uma Revisão de Literatura*. Revista Evidenciação Contábil & Finanças. ISSN 2318-1001. Vol.7, Nº3 (2019), pp. 149-172.

MOZER, André Emílio - *Recursos Humanos Estratégico – Uma Reflexão sobre o Tema*. Revista Gestão em Foco – Brasil. Edição nº9 (2017), pp. 312-323.

PAIXÃO, Claudiane Reis da; SILVEIRA, Amélia; NASCIMENTO, Sabrina do - *A Estratégia em Organizações e o Processo Estratégico de Gestão de Pessoas*. Revista Alcance, Nº2 (2019), pp.168-182.

PARENTE, Cristina - *Competências: Formar e Gerir Pessoas*. 1161ª edição. Porto: Edições Afrontamento. 2008. ISBN 978-972-36-0967-7.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson - *Gestão de Pessoas: Uma Abordagem estratégica da administração de recursos humanos, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas*. Colloquium Humanarum, Nº2 (2012), pp-1-13.

PIZA, Douglas Henrique de Toledo - *Gestão de Pessoas por Competência na Era do Conhecimento*. Revista Gestão em Foco – Brasil. Edição nº9 (2017), pp. 1-6.

REGO, Arménio [et al.] *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. 2020. ISBN 978-972-618-813-1.

RENGEL, Rodrigo; ENSSLIN, Sandra Rolim - *Avaliação de Desempenho dos Estilos de Liderança: Análise da Literatura e Agenda de Pesquisa*. E&G Economia e Gestão – Belo Horizonte. ISSN 1984-6606. Vol.20, Nº57 (2020), pp.44-62.

SANTOS, Nuno Rebelo dos – O Desempenho e a sua Avaliação: dicotomias nas práticas, desafios para a investigação. In Gomes, Duarte (orgs.) - *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa Universidade de Coimbra. 2011. ISBN 978-989-26-0084-0. pp. 577-613

SOUSA, Maria José [et al.] *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 10ª edição. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda. 2012. ISBN 978-972-757-441-4.

Anexos

Anexo 1 – Tabela 1 – Caracterização Sociodemográfica da Empresa

Tabela 1 - Caracterização Sociodemográfica da Empresa	
Idade	
Intervalos Etários (em anos)	Nº de Trabalhadores
20 – 29	10
30 – 39	15
40 – 49	32
50 – 59	18
60 – 69	5
Sexo	
Masculino	31
Feminino	49
Estado Civil	
Casado	54
Divorciado	6
Solteiro	18
União de Facto	1
Viúvo	1
Antiguidade (intervalo em anos)	
0 – 9	34
10 – 19	20
20 – 29	15
30 – 39	11
Habilitações Académicas	
Ensino Básico (1º, 2º, 3º ciclo)	46
Ensino Secundário (ou equivalente curso de índole profissional)	24
Bacharelato	2
Licenciatura	8
Profissão (categorias)	
Chefe de Secção	3
Telefonista	1
Servente de Limpeza	2
Técnico de Contas	1
Técnico Administrativo	4
Preparador de Confeção	17
Costureira (Têxtil)	8
Fiandeiro (Têxtil)	1
Tecelão (Têxtil)	16
Operador de Armazém	11
Chefe de Grupo (Têxtil)	1
Manutenção/Serviços	4
Técnico de Qualidade	1
Técnico Têxtil	3
Assistente Comercial	1
Técnico Comercial/Marketing	3
Diretor (Têxtil)	3
Salário (por escalões €)	
600 – 999	61
1000 – 1999	12
2000 – 2999	1
3000 – 3999	6

Anexo 2 – Inquérito a cargos de chefia e supervisão

O presente questionário enquadra-se na elaboração de um Relatório de Estágio do 2º ano de Mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. O seu propósito prende-se com o esclarecimento de modo mais objetivo e conciso sobre a gestão de trabalho e a sua influência no funcionamento da empresa, o trabalho entre trabalhadores e de que forma a criação de objetivos ou partilha com os restantes trabalhadores pode ser benéfico para o trabalho diário.

O presente questionário destina-se aos cargos de chefia e de supervisão da empresa (nome da empresa) – local onde se encontra a decorrer o estágio curricular. Para além disso, o questionário é confidencial e anónimo e os dados recolhidos deste questionário serão usados apenas para fins científicos. O seu preenchimento é totalmente voluntário e pode desistir a qualquer momento. Acrescenta-se que o seu preenchimento não demorará mais do que 10 a 15 minutos.

Instruções – Pede-se para responder ao questionário de forma mais sincera e espontânea possível e que se lembre que está a responder pela empresa onde se encontra a trabalhar.

Para qualquer esclarecimento adicional e/ou caso pretenda obter os resultados do estudo poderá entrar em contacto através do seguinte email: up201603477@letras.up.pt

Consentimento informado (em que a pessoa terá que colocar um visto na caixa assim como concorda com os termos):

Ao participar neste estudo, declara que:

1. Os objetivos do estudo foram explicados e foi-lhe possível esclarecer qualquer dúvida que surgisse;
2. Tem conhecimento que a sua participação é totalmente voluntária, anónima e confidencial e que poderá desistir a qualquer momento do estudo;
3. Poderá, se assim o desejar, ter acesso aos resultados do estudo;
4. Aceita participar no estudo.

☐

Declaro que tomei conhecimento e que pretendo iniciar o inquérito

O questionário encontra-se dividido em três pequenas partes. Desta forma, na primeira parte dará a conhecer a seu papel de chefia/supervisão, na segunda responderá a perguntas direcionadas para a gestão do trabalho diário e na terceira será associada à inserção de objetivos na execução do trabalho. Por favor, leia atentamente cada uma das perguntas e responda de acordo com aquilo que é a realidade da empresa onde trabalha.

Data: ____/____/____

Identificação

Nome: _____

Posto do Trabalho: _____

Departamento: _____

1. Em relação ao seu posto de trabalho, exerce chefia direta/supervisão a que postos de trabalho?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

2. Quantas pessoas tem a seu cargo?

Gestão do Trabalho Diário

1. O acompanhamento realizado aos trabalhadores que tem a seu cargo é feito pela criação de objetivos definidos? Se sim, que tipo de objetivos?

2. De que forma é que as tarefas desses postos de trabalho são reportadas ao superior hierárquico? Por via de reuniões entre trabalhadores e chefia direta? Outros? Quais?

2.1 Com que periodicidade é reportado o ponto de situação do trabalho que é realizado?

2.2 A comunicação do ponto de situação do trabalho é realizada individualmente ou com a equipa de trabalho?

2.3 De que forma é que o trabalho é avaliado pela chefia direta?

3. O posto de trabalho em que se encontra estabelece contactos e/ou assume responsabilidades com clientes ou outras pessoas externas à empresa? De que forma?

4. Existem riscos associados ao trabalho desempenhado no seu posto de trabalho? Quais?

Objetivos de Trabalho

1. Existe a definição e partilha de objetivos com os trabalhadores que tem a seu cargo e com quem trabalha?

2. Como é realizada a distribuição de objetivos/tarefas?

3. Qual a periodicidade/prazos que são, por norma, definidos?

Obrigada pela sua disponibilidade!

Anexo 3 – Descritivo de Competências – Operador de Costura

Descritivo de Competências – Operador de Costura

Dimensão Institucional – Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa
Comprometimento Empresarial Comprometimento com programas e trabalhos da empresa, cumprimento das normas legais e metas estabelecidas e tem responsabilidade e cuidado no tratamento de equipamentos e utilização racional dos recursos disponibilizados.
Orientação para Resultados Concentração nos compromissos de desempenho, apresentando e contribuindo ativamente para a geração de ideias e sugestões para obtenção de resultados satisfatórios, sempre tendo em vista as metas estabelecidas.
Capacidade de Análise / Solução de Problemas Capacidade de reflexão e compreensão de assuntos relacionados com a sua área de atuação, estabelecendo critérios na resolução de problemas.
Segurança no Trabalho Conhecimento das normas básicas de segurança e age de forma a evitar acidentes. Utilização adequada dos equipamentos de proteção sempre que necessário.
Espírito de Equipa Interage com os membros do setor e sabe ouvir e respeitar posições contrárias. Apresenta uma atitude cooperativa.
Dimensão Funcional – Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho
Qualidade e Produtividade Realiza as tarefas de forma completa, precisa e eficaz, considerando os padrões de qualidade e produtividade esperados. Preenchimento da etiqueta do Controlo da Qualidade de tricotagem.
Habilidade Técnica Conhece os procedimentos, normas e padrões internos para exercer as suas atividades. - Preparação da máquina de costura de acordo com as operações de costura a realizar - Operar diferentes tipos de máquinas de costura com a finalidade de efetuar operações necessárias à confeção - Efetuar a montagem/costura de todos os componentes da peça - Assegurar o controlo dos parâmetros de qualidade - Proceder à limpeza da máquina que está a trabalhar - Cumprimento com a informação documentada do DSGI (Departamento de Sistemas de Gestão Integrado) que lhe são aplicáveis
Disposição para o Trabalho Apresenta ser determinado, entusiasmado e interessado na execução das suas atividades. É pró-ativo.
Empenho Profissional Cumprimento do plano de trabalho pré-estabelecido a nível de horário e ação, de modo a desenvolver plena e satisfatoriamente as suas atribuições. Está e é presente.
Capacidade de Decisão Toma decisões dentro dos seus limites, não comprometendo o processo de trabalho, nem proporcionando constrangimento entre os colegas de trabalho.

Dimensão Individual – Características relacionadas com as atitudes e comportamentos do trabalhador
Organização e Responsabilidade Apresenta ser organizado nas funções que desempenha e conhece o nível de responsabilidade das suas funções, comprometendo-se com o seu trabalho.
Flexibilidade / Adaptabilidade Reage positivamente a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para a utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.
Relacionamento Interpessoal Sabe entender e escutar os outros trabalhadores. Apresentar estabilidade no relacionamento com os seus pares, superiores e outros trabalhadores.
Capacidade de lidar com novas situações Adota atitudes adequadas, mesmo em situações mais complexas e distintas da sua rotina.

Anexo 4 - Descritivo de Competências – Operador de Tricotagem

Descritivo de Competências – Operador de Tricotagem

Dimensão Institucional – Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa
Comprometimento Empresarial Comprometimento com programas e trabalhos da empresa, cumprimento das normas legais e metas estabelecidas e tem responsabilidade e cuidado no tratamento de equipamentos e utilização racional dos recursos disponibilizados.
Orientação para Resultados Concentração nos compromissos de desempenho, apresentando e contribuindo ativamente para a geração de ideias e sugestões para obtenção de resultados satisfatórios, sempre tendo em vista as metas estabelecidas.
Capacidade de Análise / Solução de Problemas Capacidade de reflexão e compreensão assuntos relacionados com a sua área de atuação, estabelecendo critérios na resolução de problemas.
Segurança no Trabalho Conhecimento das normas básicas de segurança e age de forma a evitar acidentes. Utilização adequada dos equipamentos de proteção sempre que necessário.
Espírito de Equipe Interage com os membros do setor e sabe ouvir e respeitar posições contrárias. Apresenta uma atitude cooperativa.
Dimensão Funcional – Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho
Qualidade e Produtividade Realiza as tarefas de forma completa, precisa e eficaz, considerando os padrões de qualidade e produtividade esperados. Preenchimento da etiqueta do Controlo da Qualidade de tricotagem.
Habilidade Técnica Conhece os procedimentos, normas e padrões internos para exercer as suas atividades. - Colocar em funcionamento o tear - Monitorizar funcionamento do tear – observação e acompanhamento da produção - Abastecimento e preparação do tear do fio conforme ordem de produção - Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho - Cumprimento com a informação documentada do DSGI (Departamento de Sistemas de Gestão Integrado) que lhe são aplicáveis
Disposição para o Trabalho Apresenta ser determinado, entusiasmado e interessado na execução das suas atividades. É pró-ativo.
Empenho Profissional Cumprimento o plano de trabalho pré-estabelecido a nível de horário e ação, de modo a desenvolver plena e satisfatoriamente as suas atribuições. Está e é presente.
Capacidade de Decisão Toma decisões dentro dos seus limites, não comprometendo o processo de trabalho, nem proporcionando constrangimento entre os colegas de trabalho.

Dimensão Individual – Características relacionadas com as atitudes e comportamentos do trabalhador
Organização e Responsabilidade Apresenta ser organizado nas funções que desempenha e conhece o nível de responsabilidade das suas funções, comprometendo-se com o seu trabalho.
Flexibilidade / Adaptabilidade Reage positivamente a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para a utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.
Relacionamento Interpessoal Sabe entender e escutar os outros trabalhadores. Apresentar estabilidade no relacionamento com os seus pares, superiores e outros trabalhadores.
Capacidade de lidar com novas situações Adota atitudes adequadas, mesmo em situações mais complexas e distintas da sua rotina.

Anexo 5 – Perfil de Função

Perfil de Função				
	Composição do Perfil	Dimensão de Competências	Definição de Estado de Competências	Competências
	Genéricas	Dimensão Institucional - Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa	Competências transversais a toda a empresa	- Comprometimento Institucional - Orientação para Resultados - Capacidade de Análise / Solução de Problemas - Segurança no Trabalho - Espírito de Equipe
	Específicas para funções de operador	Dimensão Funcional - Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho	Competências específicas a todos os cargos de operador	- Qualidade e Produtividade - Habilidade Técnica - Disposição para o Trabalho - Empenho Profissional - Capacidade de Decisão
	Específicas por departamento de funções	Dimensão Individual - Características relacionadas com as atitudes e comportamentos do trabalhador	Competências específicas relacionadas com cada área de atividade	- Organização e Responsabilidade - Flexibilidade / Adaptabilidade - Relacionamento Interpessoal - Capacidade de lidar com novas situações

Anexo 6 – Ficha de Avaliação de Desempenho – Operador de Costura

Relatório de Avaliação de Desempenho (ano) – Fase I Autoavaliação de Desempenho

Data: ____/____/____

Informação Pessoal

Nome: _____

Departamento: _____

Título do posto de

trabalho: _____

Nome da Chefia: _____

Posto de trabalho da Chefia: _____

Desempenho de competências

Relacionamos abaixo, um conjunto de competências e características desejáveis para o desempenho de funções. Analise cada uma delas e indique ao lado apenas um dos conceitos possíveis, marcando com “x” a respectiva opção selecionada.

Posto de Trabalho Operadora de Costura	Avaliação de Desempenho Semestre/Ano		2021					
Conceitos								
A – Sempre		C –Às vezes						
B – Frequentemente		D – Nunca						
					A	B	C	D
Dimensão Institucional – Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa								
Comprometimento Empresarial								
Comprometesse com programas e trabalhos da empresa, cumprimento das normas legais e metas estabelecidas e tem responsabilidade e cuidado no tratamento de equipamentos e utilização racional dos recursos disponibilizados.								
Orientação para Resultados								
Concentra-se nos compromissos de desempenho, apresentando e contribuindo ativamente para a geração de ideias e sugestões para obtenção de resultados satisfatórios, sempre tendo em vista as metas estabelecidas.								
Capacidade de Análise / Solução de Problemas								
Apresenta capacidade de reflexão e compreensão de assuntos relacionados com a sua área de atuação, estabelecendo critérios na resolução de problemas.								
Segurança no Trabalho								
Conhece as normas básicas de segurança e age de forma a evitar acidentes. Utilização adequada dos equipamentos de proteção sempre que necessário.								
Espírito de Equipa								
Interage com os membros do setor e sabe ouvir e respeitar posições contrárias. Apresenta uma atitude cooperativa.								
Dimensão Funcional – Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho								
Qualidade e Produtividade								

Realiza as tarefas de forma completa, precisa e eficaz, considerando os padrões de qualidade e produtividade esperados. Preenchimento da etiqueta do Controlo da Qualidade de tricotagem.				
Habilidade Técnica Conhece os procedimentos, normas e padrões internos para exercer as suas atividades. - Preparação da máquina de costura de acordo com as operações de costura a realizar - Operar diferentes tipos de máquinas de costura com a finalidade de efetuar operações necessárias à confeção - Efetuar a montagem/costura de todos os componentes da peça - Assegurar o controlo dos parâmetros de qualidade - Proceder à limpeza da máquina que está a trabalhar - Cumprimento com a informação documentada do DSGI (Departamento de Sistemas de Gestão Integrado) que lhe são aplicáveis				
Disposição para o Trabalho Apresenta ser determinado, entusiasmado e interessado na execução das suas atividades. É pró-ativo.				
Empenho Profissional Cumpre o plano de trabalho pré-estabelecido a nível de horário e ação, de modo a desenvolver plena e satisfatoriamente as suas atribuições. Está e é presente.				
Capacidade de Decisão Toma decisões dentro dos seus limites, não comprometendo o processo de trabalho, nem proporcionando constrangimento entre os colegas de trabalho.				
Dimensão Individual – Características relacionadas com as atitudes e comportamentos do trabalhador				
Organização e Responsabilidade Apresenta ser organizado nas funções que desempenha e conhece o nível de responsabilidade das suas funções, comprometendo-se com o seu trabalho.				
Flexibilidade / Adaptabilidade Reage positivamente a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para a utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.				
Relacionamento Interpessoal Sabe entender e escutar os outros trabalhadores. Apresentar estabilidade no relacionamento com os seus pares, superiores e outros trabalhadores.				
Capacidade de lidar com novas situações Adota atitudes adequadas, mesmo em situações mais complexas e distintas da sua rotina.				

Relatório de Avaliação de Desempenho (ano) – Fase II Avaliação de Desempenho

Mobilização de Competências

Competências	Competência⁷	Classificação global da mobilização das competências
Dimensão Institucional		
Dimensão Funcional		
Dimensão Individual		

Comentários sobre a mobilização global das competências

Considerações Gerais do Desempenho

Pontos Fortes do trabalhador	Podemos melhorar/sugestões de desenvolvimento
Dificuldade encontradas para o cumprimento de tarefas/funções	

⁷ Escala de classificação/classificação global da mobilização das competências/classificação global de desempenho:

0: Não possui a competência.

1: A competência é pouco evidente.

2: Demonstra, algumas vezes, ter a competência.

3: Demonstra, na maioria das vezes, uma boa capacidade de mobilização da competência.

4: Possui e mobiliza a competência de forma adequada.

5: Possui e mobiliza a competência de forma excelente.

Classificação Global do Desempenho

Classificação global:_____

Comentários e observações finais

Assinatura do Avaliado

Assinatura do Avaliador

Anexo 7 – Ficha de Avaliação de Desempenho – Operador de Tricotagem

Relatório de Avaliação de Desempenho (ano) – Fase I Autoavaliação de Desempenho

Data: ____/____/____

Informação Pessoal

Nome: _____

Departamento: _____

Título do posto de

trabalho: _____

Nome da Chefia: _____

Posto de trabalho da Chefia: _____

Desempenho de competências

Relacionamos abaixo, um conjunto de competências e características desejáveis para o desempenho de funções. Analise cada uma delas e indique ao lado apenas um dos conceitos possíveis, marcando com “x” a respectiva opção selecionada.

Posto de Trabalho Operador de Tricotagem	Avaliação de Desempenho Semestre/Ano		2021			
Conceitos						
A – Sempre			C – Às vezes			
B – Frequentemente			D – Nunca			
			A	B	C	D
Dimensão Institucional – Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa						
Comprometimento Empresarial						
Comprometesse com programas e trabalhos da empresa, cumprimento das normas legais e metas estabelecidas e tem responsabilidade e cuidado no tratamento de equipamentos e utilização racional dos recursos disponibilizados.						
Orientação para Resultados						
Concentra-se nos compromissos de desempenho, apresentando e contribuindo ativamente para a geração de ideias e sugestões para obtenção de resultados satisfatórios, sempre tendo em vista as metas estabelecidas.						
Capacidade de Análise / Solução de Problemas						
Apresenta capacidade de reflexão e compreensão assuntos relacionados com a sua área de atuação, estabelecendo critérios na resolução de problemas.						
Segurança no Trabalho						
Conhece das normas básicas de segurança e age de forma a evitar acidentes. Utilização adequada dos equipamentos de proteção sempre que necessário.						
Espírito de Equipa						
Interage com os membros do setor e sabe ouvir e respeitar posições contrárias. Apresenta uma atitude cooperativa.						
Dimensão Funcional – Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho						
Qualidade e Produtividade						

Realiza as tarefas de forma completa, precisa e eficaz, considerando os padrões de qualidade e produtividade esperados. Preenchimento da etiqueta do Controlo da Qualidade de tricotagem.				
Habilidade Técnica Conhece os procedimentos, normas e padrões internos para exercer as suas atividades. - Colocar em funcionamento o tear - Monitorizar funcionamento do tear – observação e acompanhamento da produção - Abastecimento e preparação do tear do fio conforme ordem de produção - Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho - Cumprimento com a informação documentada do DSGI (Departamento de Sistemas de Gestão Integrado) que lhe são aplicáveis				
Disposição para o Trabalho Apresenta ser determinado, entusiasmado e interessado na execução das suas atividades. É pró-ativo.				
Empenho Profissional Cumpre o plano de trabalho pré-estabelecido a nível de horário e ação, de modo a desenvolver plena e satisfatoriamente as suas atribuições. Está e é presente.				
Capacidade de Decisão Toma decisões dentro dos seus limites, não comprometendo o processo de trabalho, nem proporcionando constrangimento entre os colegas de trabalho.				
Dimensão Individual – Características relacionadas com as atitudes e comportamentos do trabalhador				
Organização e Responsabilidade Apresenta ser organizado nas funções que desempenha e conhece o nível de responsabilidade das suas funções, comprometendo-se com o seu trabalho.				
Flexibilidade / Adaptabilidade Reage positivamente a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para a utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.				
Relacionamento Interpessoal Sabe entender e escutar os outros trabalhadores. Apresentar estabilidade no relacionamento com os seus pares, superiores e outros trabalhadores.				
Capacidade de lidar com novas situações Adota atitudes adequadas, mesmo em situações mais complexas e distintas da sua rotina.				

Relatório de Avaliação de Desempenho (ano) – Fase II Avaliação de Desempenho

Mobilização de Competências

Competências	Competência⁸	Classificação global da mobilização das competências
Dimensão Institucional		
Dimensão Funcional		
Dimensão Individual		

Comentários sobre a mobilização global das competências

Considerações Gerais do Desempenho

Pontos Fortes do trabalhador	Podemos melhorar/sugestões de desenvolvimento
Dificuldade encontradas para o cumprimento de tarefas/funções	

⁸ Escala de classificação/classificação global da mobilização das competências/classificação global de desempenho:

0: Não possui a competência.

1: A competência é pouco evidente.

2: Demonstra, algumas vezes, ter a competência.

3: Demonstra, na maioria das vezes, uma boa capacidade de mobilização da competência.

4: Possui e mobiliza a competência de forma adequada.

5: Possui e mobiliza a competência de forma excelente.

Classificação Global do Desempenho

Classificação global:_____

Comentários e observações finais:

Assinatura do Avaliado

Assinatura do Avaliador
