Universidade de Aveiro
2013
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Alina Cristina Bairras Fernandes

Gestão do desempenho dos colaboradores: O caso da Bosch

Universidade de Aveiro
2013
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Alina Cristina Bairras Fernandes

Gestão do desempenho dos colaboradores: O caso da Bosch

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais, irmão e namorado por todo o apoio que me deram ao longo destes anos.

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof.ª Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
professora adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

Prof.ª Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas
professora auxiliar convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Gostaria de agradecer o apoio de todos aqueles que me apoiaram durante a realização deste trabalho.
Agradeço à minha orientadora, a Professora Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas, por todo o apoio, motivação, dedicação, disponibilidade e compreensão que me foi transmitindo ao longo da realização deste relatório. Agradeço por todas as correções e sugestões de melhoria que me deu e que ajudaram muito.
Quero expressar o meu agradecimento a todos com quem tive a oportunidade de trabalhar durante o meu estágio na Bosch Termotecnologia e que sempre se mostraram muito amáveis e disponíveis para me ajudar em tudo o que eu necessitasse. Obrigada por todos os conselhos, por tudo que me ensinaram e por terem acreditado em mim e me terem dado a oportunidade de estagiar, novamente, nesta empresa. Agradeço especialmente às equipas do HRL1 e HRL3, com que trabalhei de forma mais frequente.
Agradeço de forma muito especial aos meus pais, irmão e cunhada por sempre terem acreditado em mim, por me terem apoiado e por serem compreensivos nas alturas mais difíceis. Agradeço também ao meu namorado que sempre esteve ao meu lado e sempre me ajudou. Obrigada por toda a dedicação, amor e carinho.
Por fim, agradeço aos meus amigos e colegas, que me acompanharam durante o meu percurso académico, por toda a amizade e companheirismo, especialmente à minha amiga de infância, a Cláudia, que sempre esteve comigo nos bons e maus momentos.

A todos vocês um sincero,

Muito obrigada!

palavras-chave

Avaliação do desempenho, Gestão do desempenho, desempenho dos colaboradores, Bosch Termotecnologia, estudo de caso

resumo

Os recursos humanos têm vindo a adquirir uma importância crescente, ao longo dos anos, nas organizações. Estas reconhecem o seu valor e sabem que investir nestes recursos é fundamental para o seu sucesso e desenvolvimento. Desta forma, faz sentido que seja realizado um acompanhamento e avaliação dos colaboradores, para que se possa ter uma imagem real do desempenho da empresa. A gestão do desempenho permite, igualmente, verificar se os objetivos definidos, quer os organizacionais, quer os individuais, estão a ser cumpridos, definir medidas de melhoria, desenvolver colaboradores com grande potencial e redefinir ou definir metas e objetivos para o ano seguinte.

Este trabalho está associado a um estágio curricular realizado na Bosch Termotecnologia, no âmbito do mestrado em gestão. O estágio foi desenvolvido no departamento de recursos humanos desta empresa e o seu principal objetivo era dar apoio às áreas do recrutamento e desenvolvimento e formação.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é explorar o tema da gestão do desempenho, identificar instrumentos e fontes de avaliação e apresentar o exemplo prático da Bosch. Para realizar a abordagem empírica deste trabalho foram realizadas seis entrevistas a colaboradores do departamento de recursos humanos e foi, também, aplicado um questionário de satisfação com o sistema de gestão do desempenho aos colaboradores desta empresa.

keywords

Performance evaluation, Performance management, employee performance, Bosch Termotecnologia, case study

abstract

The human resources have been acquiring an increasing importance, over the years, in the organizations. The companies recognize there value and know that investing in these resources is critical to its success and development. In this way, it makes sense to make an efficient monitoring and evaluation of employees, so they can have a true picture of company performance. The performance management also allows the companies to verify if the defined objectives, whether organizational or individual ones, are being fulfilled, define improvement measures, develop employees with great potential and reset or set goals and objectives for the following year.

This work is associated with a curricular internship at Bosch Termotecnologia, performed under the master's degree in management. This internship was developed in the human resources department of this company and its main objective was to support the areas of development and recruitment and training.

In this sense, the aim of this paper is to explore the topic of performance management, identify tools and assessment sources and present the practical example of Bosch. To perform the empirical approach of this work were conducted six interviews with employees of the human resources department and was also given a questionnaire of satisfaction with the performance management system to employees of this company.

Índice

Introdução 1
I. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTÁGIO 5
1. Bosch Termotecnologia, S.A. 5
2. Departamento de Recursos Humanos 6
3. Descrição do Estágio 9
4. Análise do Estágio 17
II. ABORDAGEM TEÓRICA À AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO 21
1. Gestão do desempenho 21
2. A importância da gestão do desempenho 24
3. Características da medida adequada da avaliação do desempenho 26
3.1. Fidelidade 26
3.2. Validade 27
3.3. Praticabilidade 27
3.4. Tipos de erros e riscos associados à avaliação do desempenho 28
4. Instrumentos de avaliação do desempenho 31
4.1. Abordagens centradas na personalidade 32
4.2. Abordagens centradas nos comportamentos 33
4.3. Abordagens centradas na comparação com os outros 36
4.4. Abordagem centrada nos resultados 38
4.5. Balanced Scorecard 39
5. Fontes de avaliação do desempenho 40
5.1. Chefia direta 41
5.2. Técnico de departamento de recursos humanos 42
5.3. Autoavaliação 42
5.4. Avaliação feita pelos pares 43
5.5. Clientes 44
5.6. Subordinados 44
5.7. Avaliação 360º 45
6. Entrevista de avaliação do desempenho 46
7. Pressupostos para uma avaliação do desempenho bem-sucedida 48
III. ABORDAGEM EMPÍRICA À GESTÃO DO DESEMPENHO – O CASO DA BOSCH 51
1. O MAG 51

1.1. Objetivos da gestão do desempenho....53
1.2. Processo da gestão do desempenho....53
1.2.1. Preparação....55
1.2.2. Durante o MAG....56
1.2.3. Depois do MAG....57
1.3. Implicações da avaliação do desempenho....58
1.4. Diferenças entre a avaliação do desempenho feita aos colaboradores das áreas diretas e indiretas....59
1.5. Funções, responsabilidades e competências dos intervenientes....60
2. Características da gestão do desempenho na Bosch do ponto de vista dos entrevistados....61
2.1. Os entrevistados....61
2.2. Diferenças entre o passado e o presente....63
2.3. Perceções dos colaboradores e chefias acerca do MAG....64
2.4. A importância e benefícios da avaliação do desempenho....65
2.5. Principais problemas identificados....66
2.6. Sugestões de melhoria....67
3. Aplicação de um Questionário sobre a Satisfação com o MAG....68
3.1. Objetivos da aplicação do questionário....68
3.2. Metodologia....68
3.3. Principais resultados....69
4. Limitações e sugestões para implementação futura....74
Conclusão....77
Bibliografia....79
Anexos....81
Anexo 1 – Guião de Entrevista....81
Anexo 2 – Entrevistas....82
Anexo 3 – Exemplo Kick Off Letter para a área dos indiretos....120
Anexo 4 – Formulário MAG para os órgãos de gestão....121
Anexo 5 – Formulário MAG para os colaboradores indiretos....123
Anexo 6 – Formulário MAG colaboradores diretos....127
Anexo 7 – Formulário MEG....129
Anexo 8 – Questionário de satisfação MAG....131

Índice de Figuras

Figura 1 – Organigrama HRL 8
Figura 2 - Exemplo de escala da abordagem centrada na personalidade 33
Figura 3 - Processo da avaliação do desempenho.....56
Figura 4 – Resultados Gerais.....70
Figura 5 - Classificação colaboradores Indiretos.....71
Figura 6 - Classificação colaboradores Diretos 72

Abreviaturas

BTC – Bosch Training Center

CDL – Cultura, Desporto e Lazer

CptM – Gestão de Competências Sistemática

DTP – Dossier Técnico Pedagógico

FI – Formação inicial

GRH – Gestão de Recursos Humanos;

HRC – Human Resources Country;

HRL – Human Resources Local (Departamento de Recursos Humanos)

- HRL1 – Área de Recrutamento e Desenvolvimento
- HRL2 – Área do Processamento de Salários
- HRL3 – Área da Formação

MAG – Entrevista de Gestão do desempenho

MED – Avaliação de Potencial

MEG – Reunião de Desenvolvimento do Colaborador

PDP – Processo Sistemático de Desenvolvimento de Políticas da Empresa;

TIM2 – Técnico de Instalação e Manutenção (Nível II)

TQAI – Técnico de Qualidade do Ar Interior

VSDiA – Value Stream Design for indirect Areas

Introdução

A gestão de recursos humanos tem vindo, ao longo dos anos, a adquirir maior importância dentro das organizações. As empresas reconhecem que estes recursos são fundamentais para a concretização dos seus objetivos e que, portanto, não podem ser descorados caso pretendam ser bem-sucedidas nos mercados. No entanto, nem sempre foi assim. Antigamente os gestores não davam o devido valor às pessoas que trabalhavam nas suas empresas, eram vistas apenas como força de trabalho manual e pouca era a importância que se lhes atribuía. Segundo a abordagem clássica das organizações, o foco estava nas máquinas e na produção em larga escala. Os principais autores que defendiam esta abordagem, ou seja, Taylor, Webber e Fayol, acreditavam que os operários fabris não precisavam de conhecer o processo e deviam limitar-se a desempenhar as suas funções, que eram relativamente simples e metódicas, no menor tempo possível e com o menor desperdício de recursos. Os colaboradores não tinham boas condições de trabalho, eram mal remunerados, viviam com medo de sofrer represálias caso ficassem doentes e nunca se queixavam pois temiam ser despedidos, o que naquele tempo era crítico, pois muitas vezes trabalhava a família toda na mesma empresa e as próprias habitações destas famílias pertencia aos patrões, o que colocava os trabalhadores numa situação de fragilidade e com pouca margem de manobra para tentar melhorar as suas condições. Com o avançar do tempo percebeu-se que a satisfação e o bem-estar destes trabalhadores tinham implicações no seu desempenho e estes eram mais produtivos quando se sentiam satisfeitos e motivados para trabalhar.

Desta forma, começou a haver a preocupação em estudar esta temática e em perceber de que forma os colaboradores poderiam contribuir para o sucesso e desenvolvimento das organizações. Neste sentido, o estudioso Elton Mayo deu um grande contributo com a teoria das relações humanas, que deu a conhecer as potencialidades dos recursos humanos enquanto seres sociais e não simples recursos físicos. Depois disto, várias outras teorias foram desenvolvidas e várias outras pesquisas foram realizadas, procurando estudar os recursos humanos das empresas, sendo, porém, este o ponto de partida.

Nos dias de hoje e com a importância dos recursos humanos reconhecida e assumida pela maioria das empresas, estas procuram desenvolver um sistema de gestão do desempenho que seja o mais apropriado e adaptado possível à sua realidade. A gestão do desempenho assenta em três princípios fundamentais: a definição de objetivos, a monitorização e a gestão de incentivos (Cunha, Rego e Habid, 2013). A

avaliação do desempenho está, portanto, ligada ao segundo princípio da gestão do desempenho, a monitorização, que é a forma que os gestores utilizam para controlar a prossecução dos objetivos organizacionais, no sentido lato, e o cumprimento dos objetivos individuais, num sentido mais restrito. Assim, é importante que as empresas avaliem o desempenho dos seus colaboradores, pois isto permite-lhes conhecer mais aprofundadamente a sua realidade, perceber onde devem intervir, que colaboradores têm as suas capacidades subaproveitadas e quais aqueles que têm problemas de desempenho, o que permite tomar medidas para desenvolver estes colaboradores e ajuda-los a subir o seu nível de desempenho. Ao apostar nos seus colaboradores, a empresa está a investir num dos fatores mais decisivos para o seu sucesso e é por isto que a avaliação do desempenho assume uma grande relevância, pois só depois de fazer esta avaliação é que as empresas verificam se os objetivos definidos anteriormente foram alcançados e quais as medidas a tomar para continuar a melhorar o seu desempenho global.

Desta forma, o presente trabalho pretende abordar o tema da gestão do desempenho dos colaboradores, tendo como base empírica o exemplo da Bosch Termotecnologia em Aveiro, estando também associado ao estágio curricular realizado nesta empresa, no âmbito do Mestrado em Gestão. Este estágio decorreu no departamento de recursos humanos da referida empresa, sendo que o seu principal objetivo era dar apoio às áreas da formação e do recrutamento e desenvolvimento. A escolha deste tema surgiu no seguimento do apoio que prestei à aplicação de um questionário que procurava apurar o grau de satisfação dos colaboradores com o processo de gestão do desempenho.

O trabalho está dividido em três partes fundamentais: a descrição e análise do estágio, a abordagem teórica da gestão do desempenho e a abordagem empírica ao sistema de gestão do desempenho da Bosch. Relativamente à primeira parte, procura-se apresentar, em termos gerais, a história e atividade desenvolvida por esta empresa, explicar o funcionamento e a estrutura do departamento de recursos humanos. Na fase final, fez-se uma descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio e uma análise critica ao mesmo.

Na segunda parte deste trabalho, é feita a abordagem teórica do tema da gestão do desempenho. Explica-se a sua importância, os pressupostos de medição, os vários instrumentos de avaliação que podem ser utilizados, as fontes de avaliação, esclarece-se o que é uma entrevista de avaliação do desempenho, uma vez que este é um método

utilizado pela empresa, e referem-se os pressupostos para uma avaliação do desempenho bem-sucedida e as suas utilizações.

Por fim, é realizada a abordagem empírica a este tema, dando como exemplo o caso da Bosch Termotecnologia. Nesta parte, explica-se como se processa a gestão do desempenho na empresa e quais as suas características, sendo que estes pontos têm por base a realização de seis entrevistas efetuadas a colaboradores do departamento de recursos humanos. No último ponto, referem-se o âmbito e objetivos da aplicação do questionário de avaliação da satisfação com o MAG, a metodologia utilizada para a sua aplicação, os principais resultados e as limitações e sugestões para implementação futura.

I. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTÁGIO

1. Bosch Termotecnologia, S.A.

A Bosch Termotecnologia iniciou suas atividades em Aveiro, mais especificamente em Cacia, no ano de 1977. A empresa foi constituída por iniciativa de empresários locais e as suas operações tiveram por base um contrato de licenciamento com a Robert Bosch para a transferência da tecnologia utilizada pela empresa alemã no fabrico dos esquentadores da marca Junkers.

A empresa teve um crescimento inicial considerável, principalmente devido à qualidade dos aparelhos produzidos e à sua estratégia de vendas. Este crescimento foi consolidado em 1983 com o lançamento da marca Vulcano, tendo a empresa alcançado a liderança do mercado de esquentadores em Portugal.

Em 1988, o Grupo Bosch adquiriu a maioria do capital das suas ações e o nome da empresa foi alterado para Vulcano Termodomésticos SA, sendo a empresa incorporada na Divisão de Termotecnologia do Grupo Bosch.

Em 1992, a Vulcano Termodomésticos tornou-se líder no mercado europeu e o terceiro maior produtor mundial de esquentadores. Esta empresa criou, em 1993, em Aveiro, um centro de Desenvolvimento e Investigação, o que lhe permitiu apresentar um vasto número de inovações no mercado.

Em 1996, a Vulcano alargou a gama de produtos produzidos e começou a produzir caldeiras murais a gás. No mesmo ano, a empresa passou a licenciar terceiros para o processo de montagem dos seus esquentadores com base na tecnologia própria entretanto desenvolvida.

A partir de 1998 a Bosch passou a ser a única acionista, tendo a empresa, a partir de 2007, passado a chamar-se BBT Termotecnologia Portugal e, mais recentemente, em Janeiro de 2008, Bosch Termotecnologia SA.

Desde 1996, a empresa é reconhecida como o Centro Mundial de Competência da Robert Bosch no âmbito dos equipamentos para o aquecimento doméstico de água.

Durante este período a empresa introduziu no mercado mundial de esquentadores os aparelhos com ignição automática, esquentadores como o Compact e o World1, de elevada potência, o controlo remoto Celsius e a tecnologia de condensação, produtos e componentes inovadores que se tornaram "unique selling positions", estimulando as vendas e reforçando a notoriedade dos seus produtos no mercado. Além destes produtos inovadores, a empresa melhorou também os seus próprios processos com o forte apoio e

a participação de todos os seus colaboradores. O último passo no alargamento da gama de produtos fabricados em Aveiro deu-se com o início da produção de painéis solares térmicos, ocorrida em Março de 2007, e início da produção de bombas de calor, em 2011.

A Bosch Termotecnologia, SA. atualmente exporta para mais de 55 países, que vão desde países da Europa até à Austrália. Esta empresa produz uma variada gama de modelos que são comercializados internacionalmente através de marcas próprias do Grupo, como Bosch, Buderus, Junkers, Worcester, Leblanc, Vulcano e de segundas marcas, como Neckar ou Zeus ou, ainda, através de marcas de clientes.

O número total de colaboradores, incluindo colaboradores Bosch e colaboradores de trabalho temporário, é de 964 (valor referente a 31 de dezembro de 2012).

2. Departamento de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos na Bosch Termotecnologia está dividido em três áreas distintas: o HRL1 – área do Recrutamento e Desenvolvimento; o HRL2 – área do Processamento de Salários; e o HRL3 – área da Formação.

O HRL1 trata de todos os recrutamentos de colaboradores Bosch e estagiários. Após o pedido por parte do departamento para onde se pretende recrutar e da respetiva aprovação desse pedido, o departamento de recursos humanos realiza o recrutamento e inicia o processo de seleção de candidatos, através da triagem curricular, e posteriormente realiza as entrevistas com os candidatos. Nestas entrevistas participa um elemento da equipa do HRL1 e um responsável do departamento a que a vaga se destina. Por vezes, pode ser necessária a marcação de duas entrevistas, sendo a primeira apenas com uma pessoa do HRL1, para fazer uma primeira seleção, e na próxima já contando com a presença do responsável do departamento que abriu a vaga. O colaborador é selecionado pelo responsável pela vaga do departamento em questão, contando também com a opinião do entrevistador do HRL1. Depois de selecionado o candidato, o HRL1 prepara todas as condições para integrar o novo colaborador/estagiário. O HRL1 é também responsável pela realização da avaliação do desempenho dos colaboradores e pelo desenvolvimento de carreira dos mesmos, pela gestão das competências e por outros projetos que se enquadram nesta área

Já no que diz respeito ao HRL2, este é responsável por realizar o processamento de salário de todos os colaboradores Bosch e estagiários e, consequentemente, é quem trata das justificações de faltas, baixas e outros assuntos relacionados. Esta área atualiza também todos os dados dos colaboradores na aplicação do mestre de pessoal (aplicação

onde estão todos os dados profissionais e pessoais dos colaboradores), lança as novas admissões no mestre de pessoal, prepara os contratos para os novos colaboradores/estagiários e é responsável por coordenar os aspetos ligados ao seguro de saúde dos colaboradores.

E por fim o HRL3, que está ligado à área da formação. O HLR3 prepara toda a formação que envolve os colaboradores Bosch e estagiários, mas também trabalhadores temporários e outros trabalhadores externos que desempenham atividades na empresa. Assim, esta área é responsável pela realização de ações de formação iniciais para todas as pessoas que exerçam funções na Bosch Termotecnologia, sejam elas colaboradores Bosch ou colaboradores externos. A única exceção é a dos colaboradores temporários, a quem a formação é ministrada pela empresa de trabalho temporária responsável pela sua subcontratação. Estas ações de formação são de cariz obrigatório e por isso é imperativo que qualquer pessoa que trabalhe na Bosch as realize. O HRL3 é também responsável por organizar e coordenar todas as ações de formação contínua ministradas a colaboradores, estagiários e trabalhadores temporários da Bosch Termotecnologia. Estas ações de formação podem ser dadas por formadores internos ou subcontratadas a outras entidades. Para além disto, é feita a avaliação de grande parte das ações de formação, havendo três níveis de avaliação: nível 1, é avaliação que os formandos fazem da ação de formação; nível 2, a avaliação feita pelos formadores a cada um dos formandos; e a nível 3, a avaliação do impacto da formação no posto de trabalho do colaborador. A área da formação também reúne com todos os departamentos anualmente para definir as necessidades de formação de cada departamento e elabora um plano de formação de acordo com estas necessidades e com as necessidades identificadas durante o MAG.

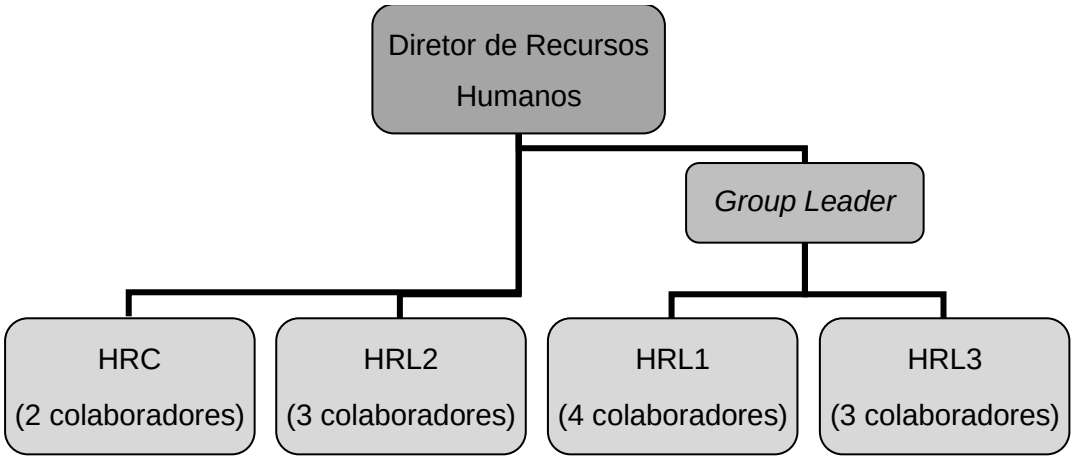
Para além destas três áreas, existe ainda o HRC (*Human Resource Country*), que é responsável por organizar e coordenar atividades de recursos humanos a nível nacional, havendo uma subárea, o HRC3, que organiza as ações de formação mandatárias do grupo Bosch a nível nacional. Estas ações de caracter obrigatório são divulgadas pela sede alemã. Apesar de o BTC (centro de formação localizado na Alemanha) fornecer algumas destas ações, existe também a possibilidade de serem realizadas ações a nível nacional, desde que sigam os conteúdos definidos pelo BTC. Isto é, o HRC3, que está localizado em Aveiro, disponibiliza e organiza um conjunto de ações de formação para que as outras Bosch em Portugal possam inscrever os seus colaboradores. Depois, o HRC prepara a formação, recorrendo a formadores internos da Bosch (nacionais ou internacionais) ou recorre a entidades externas para ministrar as ações de formação. Esta área prepara também um plano de formação, para que todas as

Bosch em Portugal tenham conhecimento das ações de formação que irão ser realizadas pelo HRC3 no ano em questão.

A Bosch Termotecnologia, sendo uma empresa multinacional, estabelece algumas sinergias com a Bosch na Alemanha. Estas sinergias são, essencialmente, entre as áreas do recrutamento e desenvolvimento e a área da formação. O HRL1 é a área com mais processos ligados à sede alemã, destacando-se entre eles o CptM, isto é, a gestão das competências. A sede envia para todas as localizações as competências *standard* de cada função, que são posteriormente integradas do perfil funcional de cada colaborador. Isto levanta alguns problemas de implementação, pois algumas competências não têm descrição, e por isso é difícil perceber o seu verdadeiro significado, e, por outro lado, podem ser desajustadas à realidade local. Para além disto, existem ainda sinergias na criação do formato *standard* do MAG, no *headcount* da empresa, na efetivação de colaboradores indiretos (tem que haver autorização por parte da Alemanha para efetivar estes colaboradores), na aplicação do questionário *Associate Survey*, que é um questionário que procura apurar a satisfação dos seus colaboradores com a empresa no geral, a chefia, o trabalho em si e outros fatores. Fazem também a validação da passagem de colaboradores para o nível de *group leader*, diretor ou outros cargos superiores, por outras palavras, gerem o desenvolvimento de carreira destes colaboradores.

A estrutura hierárquica do HRL é composta por um diretor de departamento, que é também responsável direto pelo HRC e pelo HRL2, e um *group leader* para o HRL1 e HRL3, conforme o organigrama apresentado na figura 1.

Figura 1 – Organigrama HRL



3. Descrição do Estágio

Desde que ingressei no mestrado em Gestão, a realização de um estágio curricular sempre foi a alternativa que mais me interessou. Nos dias de hoje, com um mercado de trabalho dotado de mão-de-obra qualificada, as empresas tornaram-se mais exigentes na sua procura de colaboradores e um recém-licenciado sem nenhuma experiência profissional pode ter algumas dificuldades em ser selecionado para uma vaga de emprego. Por isso, a realização de estágios é importante para nos permitir ter um primeiro contacto com a realidade empresarial e adquirir alguma experiência na área em que pretendemos vir um dia a exercer funções.

A gestão de recursos humanos foi, desde sempre, uma das minhas áreas preferidas e poder realizar um estágio no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa com a dimensão e o prestígio da Bosch Termotecnologia foi, decerto, uma mais-valia para mim, tanto a nível pessoal como curricular. O meu estágio na Bosch teve a duração de oito meses, com inicio a 4 de junho de 2012 e com término no dia 13 de fevereiro de 2013. Este estágio teve como principal objetivo dar apoio às áreas da formação e recrutamento e seleção.

Depois de uma breve introdução sobre todas as tarefas que teria que realizar e de ser apresentada à equipa do HRL, tinha já à minha espera todo o material que necessitava para começar a trabalhar. Durante o primeiro mês de estágio tive que frequentar uma ação de formação de higiene e segurança no trabalho, que foi realizada logo no primeiro dia de estágio, e mais tarde frequentei, ainda, mais duas ações de formação, uma sobre a qualidade e a responsabilidade civil do produto e outra sobre a informática e segurança de dados. Para além disto, tive a oportunidade de fazer uma visita à fábrica integrada num grupo de pessoas externas à organização e conhecer todas as secções de produção, o funcionamento da fábrica, o seu *layout* e a sua organização.

Durante o meu estágio desenvolvi atividades muito variadas e acabei por dar suporte a todos os colegas do departamento, dentro de todas as áreas: desde traduções e recolha de informações para o diretor de recursos humanos e *group leaders*, atividades relacionadas com o funcionamento das áreas de formação e recrutamento e desenvolvimento e até ajudar alguns colegas da área do processamento de salários. Pude ainda visitar as instalações da Bosch Security Systems em Ovar e conhecer outra realidade dentro do grupo Bosch.

Falando mais concretamente sobre o trabalho desenvolvido, durante o meu estágio trabalhei com algumas aplicações e ficheiros de grande importância para o bom funcionamento das atividades do departamento de recursos humanos:

- Toten – ficheiro que deve ser atualizado de dois em dois dias com a informação das ações de formação que irão decorrer em cada sala, sendo esta informação disponibilizada no centro de formação;
- WPAA_FOR – Aplicação de gestão da formação, onde são lançadas as horas de formação de cada formando e a sua avaliação (avaliação N2 – relativa aos formandos, feita pelo formador), onde se criam as ações de formação e as turmas que as irão frequentar. Esta aplicação também serve para criar o Dossier Técnico Pedagógico para cada ação de formação e para imprimir os certificados dos formandos relativos às ações de formação, feitas por formadores internos, em que os formandos frequentaram;
- Controlo Mensal – ficheiro onde são registadas todas as ações de formação decorridas durante o mês, a entidade interna ou externa que deu a formação, a assiduidade prevista e a real dos formandos e onde consta também a informação se os colaboradores que assistiram à formação são colaboradores Bosch, colaboradores temporários ou colaboradores externos à empresa;
- Master Plan – ficheiro que serve para visualizar todos os pedidos de formação por colaborador, indicando se este pedido foi feito devido a uma falha ou se é para o processo de desenvolvimento do colaborador. Estes pedidos vão sendo fechados conforme as ações de formação se realizem ou não. É através desta ferramenta que se define quais as ações de formação que terão que ser realizadas e quem deve frequentá-las;
- WAVA_FOR – Processamento da Avaliação e Formação, esta aplicação serve para fazer o relatório da avaliação N1 (avaliação feita pelos formandos e relativa à formação e ao formador) e avaliação N3 (mede o impacto da formação no posto de trabalho do formando);
- Mapa de Ocupação de Salas – mapa com a calendarização das ações de formação e das salas onde vão decorrer;
- Sistema de Sugestões Bosch – aplicação onde estão todas as sugestões feitas pelos colaboradores, onde está indicado o estado da sugestão (implementada ou não implementada) e onde podem ser consultadas todas as sugestões dadas por colaborador;
- WPAA_GRH – aplicação da gestão dos recursos humanos, onde se encontram os perfis funcionais de cada colaborador e outras informação relativas aos colaboradores (cargo ocupado, função, MAG, etc.).

No que se refere apoio à área da formação, as minhas tarefas passaram por:

- Atualizar o Toten;
- Colocar nos locais apropriados (na área comum do centro de formação e nas portas das salas de formação) a informação da formação a decorrer nos dois dias subsequentes;
- Fazer a manutenção das salas de formação: verificar o material em falta, repor material, organizar a sala consoante a formação a decorrer e outras tarefas relacionadas com a logística das salas de formação;
- Preparar algum material para a realização das ações de formação;
- Requisitar material para as ações de formação;
- Fazer as atualizações necessárias no computador das salas de formação;
- Verificar e organizar o material do economato e pedir novo material quando o stock é reduzido ou não existe;
- Reservar as salas para formação na ferramenta Excel Mapa de Ocupação de Salas;
- Receber o formador no centro de formação;
- Verificar, quando são admitidos ou readmitidos colaboradores temporários, se estes já realizaram a formação inicial obrigatória e, caso já o tenham feito, enviar uma comunicação aos seguranças e pedir para emitir os cartões de identificação;
- Criar cursos de formação na aplicação WPAA_FOR;
- Criar turmas na aplicação WPAA_FOR, imprimir o DTP das ações de formação e respetivas folhas de presença;
- Imprimir manuais de formação;
- Lançar a assiduidade dos formandos na aplicação WPAA_FOR e Controlo Mensal;
- Lançar avaliação N2 dos formandos na aplicação WPAA_FOR;
- Fechar pedidos de formação no Master Plan;
- Imprimir certificados das ações de formação internas e envio dos mesmos para os formandos ou para a sua chefia direta através do correio interno;
- Fazer certificados, manualmente, para os formandos externos da Bosch Termotecnologia;
- Digitalizar certificados emitidos por entidades formadoras externas, arquivo digital dos mesmos na pasta de cada formando e envio dos mesmos para os colaboradores;

- Fazer relatórios da avaliação N1 na aplicação WAVA_FOR: digitalizar questionários de avaliação, importar dados para a aplicação WAVA_FOR e exportar os dados para o *template* do relatório de avaliação N1 em formato Excel;
- Fazer relatórios de avaliação N3 (correspondente ao impacto da formação no posto de trabalho) a ações de formação com carga horária igual ou superior a quatro horas: fazer o acordo de avaliação N3, enviar questionários, digitalizar os questionários, importar dados para a aplicação WAVA_FOR e exportar os dados para a aplicação WPAA_FOR;
- Enviar folhas de *feedback* da formação de informática ao formador;
- Atualizar o status das ações de formação Step-Up para supervisores e *team leaders*;
- Compilar informação para a formação contínua de operadores (colaboradores que ainda não fizeram a formação, salas disponíveis para realizar a formação, possíveis formadores, etc.);
- Enviar convocatórias a colaboradores para ministrarem as ações de formação e aos colaboradores que participaram nessa formação;
- Preparar uma lista com os nomes dos colaboradores que já frequentaram a formação de VSDiA;
- Criar fichas técnicas para as ações de formação que irão decorrer em 2013 (ficheiros onde consta o nome do curso, a competência a que está associado, o *competence model*, o número de horas da formação, o local onde irá decorrer, a entidade formadora, o custo da formação, os objetivos e o plano curricular);
- Acompanhar o início de uma formação e receber o formador estrangeiro que ministrou a formação na Bosch Security Systems de Ovar;
- Reserva de quartos de hotel para formadores estrangeiros;
- Reservar refeições para formandos e formadores no refeitório da Bosch;
- Acompanhar o processo de candidatura a certificação para TIM2 e TQAI de colaboradores Bosch (leitura do decreto de lei sobre os pré-requisitos para estas candidaturas, diálogo com pessoal da APIEF e ADENE (entidades formadoras) para perceber qual o impedimento à candidatura destes colaboradores e procura de uma solução para resolver esta questão);
- Organizar o processo dos colaboradores que pedem certificação a TIM2 e TQAI;
- Contactar a ADENE para pedir que enviem as faturas do pagamento das candidaturas a certificação a TIM2 e TQAI e saber o *status* destes processos;
- Fazer a marcação dos exames para a certificação para TIM2 junto da APIEF;

- Ligar para Universidades para apurar o custo para frequentar algumas unidades curriculares de relevância para o desempenho de atividades de colaboradores, a forma como pode ser feita a inscrição e o prazo para o fazer;
- Pesquisar e contactar entidades formadoras para dar formação a colaboradores Bosch, questionando sobre o plano de formação, datas, locais de realização da formação e custos;
- Fazer o arquivo morto de formação decorrida em 2011 e 2012;
- Organizar as pastas de arquivo morto e as pastas de formação;
- Organizar a pasta de fichas de cartões de acesso com os pedidos de acesso às instalações da Bosch;
- Atualizar o ficheiro de ações de formação obrigatórias;
- Verificar alguns dados dos colaboradores e envio dessa informação para a entidade formadora;
- Criar novos ficheiros em Excel para o Mapa de Ocupação de Salas e Controlo Mensal para o ano 2013;
- Fazer o catálogo 2013 do plano de formação HRC para Portugal;
- Verificar a formatação dos catálogos de formação para 2013;
- Imprimir catálogos de formação para enviar para as diversas áreas da empresa.

No que diz respeito à área do recrutamento e seleção, as minhas atividades foram:

- Atualizar o catálogo de estágios de 2012 para o novo ano (2013) – pesquisar na internet cursos de interesse para a organização e contactar com as universidades que podem receber ofertas de estágios curriculares;
- Enviar as vagas de estágio para as Universidades e publicar nos seus portais;
- Criar anúncios de vagas de estágio para serem divulgados junto das universidades;
- Analisar currículos com possível interesse para vagas de estágio;
- Ligar aos candidatos a vagas de estágio para marcar entrevistas;
- Assistir a entrevistas para preencher vagas de emprego na empresa;
- Fazer entrevistas a candidatos a estágio;
- Participar no processo de seleção do estagiário com os orientadores designados para o efeito, fazendo uma pequena reunião de troca de ideias sobre o entrevistado;

- Comunicar aos candidatos que foram selecionados para realizar estágio após a entrevista, ou, em caso contrário, comunicar-lhes que não foram selecionados;
- Pedir aos estagiários a documentação necessária e dar outras inações de formação para dar início aos estágios.
- Dar *feedback* às candidaturas espontâneas enviadas por correio, por *email* ou entregues diretamente na Bosch Termotecnologia;

Em relação ao desenvolvimento, as minhas tarefas foram as seguintes:

- Atualizar as funções dos colaboradores na aplicação WPAA_GRH;
- Atualizar as competências associadas às várias funções na aplicação WPAA_GRH;
- Atualizar o perfil funcional dos colaboradores de diversas áreas;
- Criar novas competências na aplicação WPAA_GRH e adicionar a descrição de algumas já existentes;
- Imprimir marcadores com informação sobre o MAG para que os colaboradores se possam preparar melhor para a sua avaliação do desempenho;
- Inserir no ficheiro respetivo os dados dos MAG dos colaboradores das áreas diretas.

Durante o meu estágio também estive envolvida em atividades ligadas à avaliação do desempenho, tendo já sido referidas algumas acima, mas, essencialmente, o meu maior apoio nesta área foi na implementação de um questionário dirigido a uma amostra de colaboradores para perceber se estes se encontram satisfeitos com a sua avaliação do desempenho. Destaco assim as seguintes atividades:

- Analisar o processo de avaliação MAG, para participar no envio e posterior análise de dados dos questionários de satisfação dos colaboradores com os seus MAG;
- Definir a metodologia de envio dos questionários aos trabalhadores diretos (produção) e indiretos (área administrativa);
- Enviar os Questionários de Satisfação com a Avaliação MAG para os colaboradores diretos;
- Definir metodologia de recebimento dos questionários no HRL;
- Construir a ferramenta informática para a análise dos dados dos questionários, utilizando o Excel;

- Introduzir os dados dos Questionários de Satisfação com a Avaliação MAG na ferramenta informática;
- Enviar os questionários dos colaboradores das áreas diretas para as suas chefias;
- Tratar os dados dos questionários de satisfação com o MAG;
- Apresentar os resultados obtidos com o tratamento dos dados do questionário de satisfação MAG à responsável por esta atividade;
- Ajudar na elaboração da apresentação dos resultados do questionário de satisfação MAG para o diretor do departamento;
- Sugerir possíveis melhorias no processo para implementações futuras do questionário.

Outras atividades desenvolvidas durante o estágio:

- Traduzir para português a apresentação “Bosch Human Resources System”;
- Traduzir e formatar a apresentação sobre as alterações ao código do trabalho;
- Traduzir para português ou para inglês processos da Bosch;
- Traduzir de inglês para português um documento sobre o modelo de competências Bosch;
- Fazer uma apresentação sobre os “Fringe Benefits”;
- Elaborar a apresentação sobre “As Melhores Empresas para Trabalhar” da revista Exame, para apresentar à Administração da empresa para decidir sobre a participação da Bosch Termotecnologia, SA;
- Fazer uma apresentação sobre os serviços médicos da Bosch Termotecnologia para ser apresentada à Administração;
- Fazer uma apresentação sobre o sistema de Bónus;
- Fazer uma apresentação sobre “wellness at work”;
- Compilar informação do *Insurance Summary*;
- Elaborar a agenda para a visita do representante da divisão Termotecnologia da Bosch;
- Elaborar, imprimir e afixar pósteres na zona de convívio;
- Arquivar as folhas de policompetências dos colaboradores nas pastas de arquivo;
- Lançar sugestões no Sistema de Sugestões Bosch;
- Auxiliar no sorteio das sugestões a ser premiadas com um prémio da montra de prémios escolhido pelo colaborador cuja sugestão foi sorteada;

- Avisar os colaboradores que os prémios do Sistema de Sugestões estão disponíveis para serem levantados;
- Atualizar um ficheiro onde consta o número de colaboradores que fizeram sugestões por departamento a que pertencem e a percentagem de sugestões referentes a cada mês;
- Auxiliar a equipa do processamento de salários;
- Atualizar o ficheiro das horas de absentismo dos colaboradores das áreas diretas;
- Atualizar ficheiro com o número total de horas trabalháveis de cada secção e com as horas extraordinárias mensais;
- Verificar folhas de pagamentos dos trabalhadores temporários, para posteriormente ser analisada uma amostra para verificar se existem erros;
- Distribuir as declarações pelas chefias dos colaboradores para serem entregues pelos mesmos caso não pretendam receber o subsídio em duodécimos;
- Digitalizar faturas de despesas de um colaborador expatriado da Malásia, para enviar para a Bosch da Malásia a fim da Bosch Termotecnologia receber reembolso das despesas;
- Fazer um ficheiro com o cálculo da senioridade dos colaboradores por secção;
- Enviar regularmente para o hipermercado Continente o número de cartões continente dos colaboradores da Bosch, a propósito do novo protocolo criado entre estas entidades;
- Auxiliar na distribuição dos cabazes de natal aos colaboradores;
- Compilar informação sobre as atividades desenvolvidas no HRL1 (Recrutamento e Desenvolvimento) e HRL3 (Formação);
- Organizar e imprimir informação para o diretor de Recursos Humanos para uma entrevista aos meios de comunicação social;
- Convocar as equipas para os quartos-de-final do torneio de futebol da Bosch no âmbito do CDL;
- Auxiliar nas questões logísticas para a preparação para a festa “Arraial 2012”;
- Ligar ao rancho de folclore que vai participar na Arraial para confirmar as presenças e acertar últimos pormenores;
- Confirmar o número de filhos por colaborador para a festa;
- Fazer voluntariado numa atividade do Arraial 2012, representação do grupo dessa atividade em todas as reuniões para o evento e coordenação dos colegas de equipa;

- Fazer e atualizar o ficheiro de inscrições dos voluntários na divulgação da 1ª Corrida Solidária Bosch;
- Destruir documentação confidencial obsoleta;
- Enviar brochuras do *Leadership Excellence* para os diretores de departamento e *group leaders*;
- Arquivar documentos de colaboradores nos seus processos individuais;
- Fazer o inventário a todo material pertencente ao HRL.

4. Análise do Estágio

Na Bosch Termotecnologia todas as admissões, de colaboradores Bosch, externos e de estagiários, são feitas numa segunda-feira, para que os novos colaboradores ou estagiários possam realizar a formação inicial de higiene e segurança no trabalho, que é obrigatória e imperativa para começar a trabalhar nesta empresa, o que mostra uma grande preocupação, por parte da empresa, com as questões da segurança e também em fazer uma boa integração dos novos colaboradores/estagiários.

Desta forma, depois de ter sido recebida no dia 4 de junho de 2012 e me terem sido apresentadas as instalações da Bosch Termotecnologia, tive a oportunidade de frequentar esta formação, que tem uma duração aproximada de duas horas e que foi muito útil para perceber o funcionamento da organização ao nível das questões da segurança e da higiene. Também foi fundamental para conhecer a forma como nos devemos deslocar dentro da fábrica de forma segura, visto que o teria de fazer diversas vezes. Na fábrica os colaboradores devem sempre deslocar-se com calçado de proteção e sempre dentro dos limites existentes para a passagem de pessoas, evitando assim possíveis acidentes.

Depois desta formação, a minha orientadora na empresa guiou-me numa visita ao centro de formação, onde eu teria de desempenhar várias tarefas, e começou por me explicar o funcionamento das aplicações com que iria trabalhar e outras atividades que eu deveria realizar durante o meu estágio, começando assim a fazer a minha integração e a apresentar-me todas as tarefas que iria realizar. Não houve, portanto, nenhum descuro com a preparação e receção de um novo elemento na equipa, o que, na minha opinião, foi fundamental para me sentir desde logo motivada para começar a trabalhar.

Ao chegar ao departamento de recursos humanos, tinha já uma secretária, um computador e todo o material necessário para começar a trabalhar, o que mais uma vez mostra que esta empresa prepara atempadamente todas as condições para o

acolhimento de novo pessoal. Este é um aspeto muito positivo, que desde logo me deu uma boa impressão sobre a empresa e facilitou todo o processo de integração. Para além disto, tive também a oportunidade de realizar uma visita à fábrica, que me deixou bastante surpreendida, tendo em conta o nível de organização e de limpeza da mesma.

Graças à diversidade de tarefas que me foram atribuídas, fiquei a conhecer e a perceber melhor todo o funcionamento do departamento de RH o que, na minha opinião, foi um dos aspetos mais positivos do meu estágio.

No que concerne à área da formação, esta foi a área a que prestei mais apoio, realizando várias tarefas relacionadas com a logística da formação e com o suporte documental necessário para o funcionamento da mesma. No entanto, também tive a oportunidade de prestar apoio na realização do catálogo de ações de formação para o ano 2013 e de contactar com várias entidades formadoras externas à Bosch. Estas foram atividades de grande interesse e que me permitiram conhecer mais a fundo a realidade do plano de formação de colaboradores de uma empresa e a importância que é dada ao seu desenvolvimento, sendo que a empresa tem em conta não só os interesses da instituição, mas alia estes interesses às necessidades mais pessoais dos colaboradores. Ou seja, os colaboradores podem requerer uma determinada formação desde que esta não se desvie completamente dos objetivos da empresa, não se restringindo as ações de formação apenas à colmatação de falhas a nível profissional, mas dando a oportunidade aos seus colaboradores de se desenvolverem e adquirirem ou melhorarem determinadas competências.

Em relação à área do recrutamento e desenvolvimento, as minhas atividades foram mais esporádicas, sendo que gostaria de ter prestado mais apoio nesta área. Porém, as atividades aqui desenvolvidas foram muito enriquecedoras. Tive a oportunidade de participar em algumas entrevistas e de acompanhar o processo de recrutamento de colaboradores e estagiários, enviei ofertas de estágio para as universidades, acompanhei um processo de recrutamento de um estagiário para a Robert Bosch em Lisboa e fui parte integrante do processo de seleção e recrutamento, realizando algumas entrevistas para uma vaga de estágio do departamento de contabilidade juntamente com as pessoas responsáveis por este estágio. Para além disto, pude trabalhar com a ferramenta informática WPAA_GRH, atualizando várias funções e competências dos colaboradores.

Também ao nível do apoio prestado na área do recrutamento e desenvolvimento, acompanhei a implementação de um questionário que visava apurar a satisfação dos colaboradores com a forma como é feita a avaliação do desempenho nesta empresa. Foi

neste sentido que determinei qual seria o tema principal que iria abordar neste relatório de estágio. Assim, apesar de não ter participado na construção do questionário e na definição da amostra dos colaboradores a quem se enviou o questionário, fiquei responsável por definir a metodologia de envio e de receção dos questionários quer para colaboradores de áreas diretas quer para os das áreas indiretas, por construir a ferramenta informática para analisar os questionários, pela introdução dos dados nesta ferramenta e pela análise e acompanhamento dos resultados obtidos. Depois pude também acompanhar a apresentação que foi feita com base nos resultados obtidos e sugeri algumas melhorias que poderiam ser implementadas nos anos seguintes. Esta foi uma atividade de grande interesse e que me permitiu perceber algumas fragilidades na forma como é feita a avaliação do desempenho na Bosch Termotecnologia, mas também o seu potencial que se traduz pela satisfação dos seus colaboradores na generalidade do processo.

No global avalio este estágio de forma muito positiva, quer pelas tarefas que me foram propostas ao logo destes oito meses, que sempre foram muito proveitosas, quer por todo o apoio de todos os colaboradores com quem tive a oportunidade de trabalhar e que facilitaram a minha integração. Os pressupostos do estágio foram cumpridos na íntegra e pude, inclusivamente, participar em mais atividades e realizar mais tarefas do que inicialmente foi definido, o que me permitiu ter uma visão maior do funcionamento do departamento de recursos humanos desta empresa. Assim, considero que as minhas expectativas em relação a este estágio foram completamente cumpridas, senão até excedidas.

Também a avaliação feita pela minha orientadora em relação a mim e o *feedback* da restante equipa do departamento de recursos humanos foi bastante positivo, realçando a minha responsabilidade, empenho, disponibilidade e adaptabilidade na realização das tarefas que me foram propostas, assim como a flexibilidade para aceitar novas tarefas e o espirito de equipa.

Como aspeto menos positivo apenas tenho a referir o local onde a minha secretária se encontrava, que por estar um pouco à parte das restantes não estimulava o dinamismo e a proatividade, sendo que na altura não existia outra forma de dispor as secretárias de forma mais inclusiva e, por isso, compreendo que não havia realmente uma forma de melhorar esta questão.

II. ABORDAGEM TEÓRICA À AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

1. Gestão do desempenho

Segundo Cunha, Rego e Habid (2013), a gestão de desempenho é um processo continuo que mede o contributo individual para alcançar os objetivos organizacionais, gerindo de forma justa as consequências desta contribuição e aproveitando as oportunidades de aprendizagem para a melhoria da contribuição individual.

Este processo divide-se em três etapas fundamentais: a definição de objetivos, a monitorização do grau em que estes estão a ser alcançados e a gestão de incentivos. A definição de objetivos é muito importante para a motivação dos colaboradores, pois se por um lado permite articular os objetivos da organização com os individuais (de cada colaborador), por outro lado focaliza a atenção naquilo que a empresa realmente valoriza. Assim, quando a definição de objetivos é combinada com o *feedback* e com práticas de desenvolvimento, torna-se numa poderosa ferramenta de aprendizagem e desenvolvimento (Cunha *et al*., 2013). No entanto, estes objetivos, por vezes são tão focados que prejudicam outros aspetos importantes para organização, como por exemplo, pôr em causa os princípios de segurança para poder produzir mais em menor tempo. Por outro lado, por vezes estes objetivos não têm em conta fatores que podem influenciar o seu cumprimento e em casos de quebra de vendas, por exemplo, a empresa pode culpar os seus colaboradores por não atingirem os seus objetivos, sem ter em conta os fatores de mercado que possam ter levado a essa quebra. Desta forma, devem-se combinar objetivos de curto prazo (de cariz mais individual) com os de longo prazo, que estão mais ligados à missão da organização (Cunha *et al.*, 2013).

Já no que diz respeito à monitorização, Cunha *et al*. (2013) afirmam que não basta criar objetivos, é estritamente necessário fazer o acompanhamento da persecução dos mesmos. Para isto, é preciso que exista um sistema de recolha e análise de informação, que permita identificar as oportunidades de melhoria e gerir melhor o desempenho tanto dos colaboradores, a nível micro, como da própria empresa, a nível macro. É nesta fase que se insere a avaliação do desempenho, que tem como princípio a medição da performance do colaborador.

Por fim, a gestão de incentivos procura reforçar os esforços que estão a ser feitos para alcançar os objetivos definidos, procurando-se recompensar os altos desempenhos e reduzir os fracos (Cunha *et al.*, 2013). Estas recompensas podem ser bónus, promoções ou distinções simbólicas, que ao serem atribuídas a membros com um

desempenho elevado, servem de exemplo para outros colaboradores. Todavia, o mais difícil é gerir os piores desempenhos, pois se não forem tomadas medidas e estes desempenhos forem ignorados, pode acabar por se encorajar ou estimular um desempenho medíocre por parte dos colaboradores. Assim, há duas formas de gerir este tipo de desempenho: através do desenvolvimento/formação, ou da transferência ou alteração de funções/área/tarefas (Cunha *et al.*, 2013).

Sousa (2006) evidencia quatro objetivos principais da avaliação do desempenho, que se enquadram com as três etapas descritas por Cunha *et al.* (2013): (1) o "cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa, onde os objetivos individuais decorrem diretamente das grandes metas organizacionais" (p. 118). Este objetivo está enquadrado com a etapa da definição dos objetivos, sendo que o aumento da perceção do impacto que o desempenho individual tem sobre a empresa, ou a estimulação do comprometimento do colaborador com a empresa, são benéficos para a mesma. Assim, os objetivos organizacionais têm implicação na definição dos objetivos individuais, que por sua vez têm influência no atingimento dos objetivos globais da organização; (2) "Potenciar a inovação e a adaptação à mudança organizacional" (p. 119), fazendo a identificação de oportunidades de desenvolvimento de competências individuais e de lacunas nas competências organizacionais. Este objetivo está alinhado com a etapa da monitorização que foi referida anteriormente por Cunha et al. (2013); (3) "Superação dos desempenhos médios, para a alteração de comportamentos na senda da excelência" (p. 119), ou seja, deve-se recompensar aqueles que têm melhor desempenho e procurar elevar o nível de desempenho dos colaboradores. Este objetivo está diretamente relacionado com a etapa da gestão de incentivos; e (4) "melhoria da comunicação interna" (p. 119), para que haja uma comunicação clara sobre o que a organização pretende dos indivíduos e para que haja um conhecimento alargado sobre o processo de avaliação. Apesar deste último objetivo não estar diretamente relacionado com nenhuma das etapas descritas por Cunha *et al.* (2013), não deixa de ser importante, pois muitos dos problemas ligados à gestão do desempenho, podem resultar da falta de clareza na comunicação sobre o que a empresa pretende dos seus colaboradores.

Com isto conclui-se que a gestão do desempenho é muito mais do que avaliação do desempenho, sendo esta apenas uma parte do processo. De acordo com Cunha *et al.* (2013), a avaliação do desempenho por si só não "garante que os [desempenhos] são alinhados com as práticas de recrutamento e seleção, com a compensação, com as promoções, e com as ações de formação e desenvolvimento" (p. 8). Desta forma, pode dizer-se que a gestão do desempenho não deve servir para avaliar o desempenho, mas

sim para melhorá-lo. No entanto, para melhorar o desempenho é necessário medi-lo e é por isso que a avaliação é uma parte importante no processo da gestão do desempenho.

Para Lisboa, Almeida, Coelho e Coelho (2008), os resultados de uma empresa dependem, em grande parte, do trabalho coletivo dos seus trabalhadores que, por sua vez, é explicado através dos seus desempenhos individuais. Chiavenato (1989) diz que a avaliação do desempenho "é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento" (p. 85), sendo este

> "*um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc*". (p. 86)

Assim, um sistema de avaliação do desempenho permite que haja um acompanhamento, explicação, orientação e promoção dos comportamentos individuais dentro de uma empresa. No entanto, como Cunha, Rego, Gomes, Cabral-Cardoso e Marques (2010) referem, não se pode confinar o sucesso das empresas ao desempenho coletivo ou individual dos seus colaboradores, pois existem muitos mais fatores externos e internos que condicionam o mesmo. Não se pode, portanto, ignorar "o papel das tecnologias, da estrutura organizacional, dos processos e postos de trabalho no desempenho da organização" (Cunha *et al*., 2010, p. 493). Os autores acrescentam ainda que é importante que exista um alinhamento entre os objetivos e valores da empresa e a ação dos indivíduos, pois sem isto o sistema de avaliação tornar-se-á num simples instrumento de diferenciação e discriminação, podendo até gerar resistência e conflitos por parte dos colaboradores.

Segundo António Caetano (1998), os estudos realizados na área da avaliação do desempenho, desde que se iniciaram, têm-se focado essencialmente "nas questões relacionadas com a construção e o formato de escalas, e respetiva validação, assim como com os chamados erros de julgamento de avaliação de pessoas" (p. 13). Desta forma, a preocupação central destes estudos recai sobre o conteúdo do julgamento feito pelos avaliadores aos avaliados, procurando que esta avaliação seja cada vez mais justa e mais exata.

A avaliação do desempenho é um meio utilizado pelos gestores que tem impacto em fatores como a revisão salarial, promoções, transferências de funções ou de postos

de trabalho, medidas de formação e também na cessação do contrato (Caetano, 1998; Sousa, 2006). Embora a avaliação do desempenho permita aos gestores tomar diversas decisões, como as que já foram referidas, o *feedback* que é dado ao colaborador é muito importante para que este se sinta motivado para melhorar o seu desempenho e também para desenvolver novas capacidades. Enquanto que antes o *feedback* era percecionado através dos resultados quantitativos atingidos, agora, cada vez mais, as chefias procuram dar *feedback* qualitativo aos seus colaboradores de forma contínua e frequente, para que estes tenham conhecimento do seu desempenho ao longo do ano e não apenas aquando da realização do processo final de avaliação do desempenho.

Ainda que a avaliação do desempenho já seja uma ferramenta utilizada pelas empresas há muitos anos, ela tem vindo a ser constantemente melhorada e, mesmo que a forma como a avaliação do desempenho é realizada seja muito diferente daquela que era antigamente, ainda existe muita margem de progresso e de melhoria. James Walker, em 1992, argumentava que poucas empresas estavam satisfeitas com a eficácia dos seus processos de avaliação, havendo por isso muitas oportunidades de melhoria. Era algo que as empresas faziam porque tinha que ser feito e não pelo valor acrescentado que poderia trazer, sendo que os resultados obtidos nem sempre eram benéficos para as empresas. Segundo este autor, a eficácia da avaliação está relacionada com a forma como esta é conduzida, com a pessoa que a faz e com os critérios que utiliza. Assim, para muitas empresas, avaliações mais eficazes correspondem a melhores implementações do processo e não apenas a utilização das técnicas mais sofisticadas e complexas.

2. A importância da gestão do desempenho

Para Walker (1992), depois de formuladas as expectativas, da construção da organização com um todo e dos gestores darem aos colaboradores o suporte devido, o passo mais lógico e necessário do processo a seguir é a medição das conquistas ou concretizações.

Assim sendo, a gestão do desempenho é vista como uma forma dos gestores comunicarem com os colaboradores e os levarem a conhecer aquilo que a empresa quer que eles façam, permitindo-lhes também saber como está a correr o seu trabalho. O objetivo desta deverá ser motivar e guiar os colaboradores para o caminho que a empresa definiu, assim como desenvolver capacidades para os objetivos correntes ou futuros.

Levinson (1976), no livro de McClelland (1997), refere que as funções básicas da avaliação do desempenho são: dar *feedback* adequado a todas as pessoas sobre o seu desempenho, ou seja, deve ser comunicado às pessoas o que é que elas estão a fazer bem e o que estão a fazer mal, de forma a incentivar os comportamento positivos e a melhorar os negativos; e servir como base para possíveis alterações ou mudanças de comportamento, em vista a adquirir hábitos de trabalho mais eficazes, para que o desempenho de cada colaborador seja o melhor possível e para eliminar alguns erros que possam estar a ser cometidos (Gesme & Wiseman, 2011; McClelland, 1997). Já para Walker (1992), outra das contribuições da avaliação do desempenho é a criação de informação para suportar as decisões administrativas, ou seja, o departamento de recursos humanos utiliza a informação adquirida durante a avaliação do desempenho para tomar decisões ou proceder a determinadas ações (por exemplo: promoções, transferências ou ajustes de funções, cessação de contratos, ajustamentos de salários, bónus, etc.)

Os colaboradores querem saber a opinião das suas chefias sobre o seu trabalho, embora uns apreciem que este *feedback* seja mais frequente que outros. O *feedback* permite aos colaboradores perceber se estes estão a fazer a coisa certa e a contribuir da melhor forma para o sucesso da empresa e ter a consciência sobre o impacto do seu desempenho nos resultados desejados (Lagan-Fox, Waycott, Morizzi & McDonald, 1998; Walker, 1992).

Contudo, não é só pelo *feedback* que a gestão do desempenho tem grande importância para as empresas. Ela pode ser a base para mudar planos de desempenho, uma vez que pode ser necessário redefinir objetivos e padrões de comportamento (critérios de avaliação), bem como ajudar a definir novas expectativas (o que se espera dos colaboradores) ou planos de ação para melhorar o desempenho dos colaboradores durante o ano, estes planos podem incluir, por exemplo, medidas de formação. A gestão do desempenho permite também estabelecer objetivos para o próximo ano e dar enfase aos comportamentos que se devem manter (Walker, 1992). Desta forma, apesar da gestão do desempenho ter que ser orientada para o futuro, a avaliação do desempenho passado é um bom estímulo e guia para o desenvolvimento dos colaboradores.

Para além disto, João Lisboa (2008) defende que a gestão do desempenho contribui de outras formas para a melhoria dos resultados da empresa. Em primeiro lugar, a gestão do desempenho permite perceber se a técnica de seleção adotada é adequada e se os colaboradores correspondem às expectativas iniciais que se criaram na fase de seleção, pois caso a técnica de seleção não tenha sido eficaz, o colaborador pode estar

desajustado da função que desempenha, podendo existir uma falha no processo de seleção, como por exemplo se o entrevistador não conhecer a fundo as características necessárias para desempenhar determina função. Neste caso, as expectativas que se criaram inicialmente, sobre o colaborador estar adequado ao cargo para que foi selecionado, podem estar erradas. Permite, também, identificar nos colaboradores necessidades de formação, se se verificar na avaliação do desempenho que o colaborador deve desenvolver determinadas competências para melhorar o seu desempenho; detetar erros na descrição formal das funções, como por exemplo padrões de desempenho desajustados; clarificar expectativas e objetivos, transmitindo ao colaborador o que se espera dele e ouvir também o que o colaborador espera do seu percurso na empresa. Finalmente, permite adequar as pessoas às funções, fazendo os ajustamentos necessários para que o colaborador esteja a desempenhar a função onde pode contribuir mais para empresa (por exemplo: transferências de funções, promoção, transferência do posto de trabalho, etc).

3. Características da medida adequada da avaliação do desempenho

Desde sempre que a maior dificuldade da avaliação do desempenho reside na forma como ela é medida. Cunha *et al*. (2010) referem que "qualquer sistema de avaliação, gestão e melhoria de desempenho deve produzir classificações corretas, medindo o que é suposto medir, e fazendo-o com o menor erro possível" (p. 507). Assim, as pesquisas focaram-se em tentar ao máximo cumprir os critérios que o autor Thorndike, em 1949, definiu como sendo da maior importância para esta temática: a fidelidade, a validade, a praticabilidade e a isenção de erros (citado por Caetano, 1998, p. 17). Estes critérios, em especial os dois primeiros, dominaram várias pesquisas conduzidas para superar defeitos nas medidas de avaliação, de tal forma, que deram origem a novos instrumentos de avaliação.

3.1. Fidelidade

Para António Caetano (1998), "a fidelidade exprime o grau em que os resultados obtidos a partir de um método de medida estão isentos de erro de medida, sendo, portanto, repetíveis" (p.17). A fidelidade procura fazer com que os resultados que uma pessoa pode obter em determinada ocasião não sejam diferentes daqueles que

encontraria noutra ocasião diferente, ou seja, tenta-se com que as contingências em que os resultados são apurados não interfiram com os mesmos.

3.2. Validade

Para Thorndike e Hagen (1977, citado por Caetano, 1998), a validade diz respeito ao grau em que um instrumento de medida é capaz de fornecer informação relevante para a tomada de decisão, ou seja, para um instrumento de medida ser válido ele tem ser adequado para o que se pretende e medir apenas aquilo que é suposto medir e nada mais do que isso.

3.3. Praticabilidade

A praticabilidade de um instrumento de avaliação é muito importante para qualquer organização, pois este é um processo que requer vários recursos e, por isso, não pode ser um investimento irrefletido e pouco prático. Assim, a praticabilidade está relacionada com as contingências da organização, ou seja, o que é praticável e bem-sucedido em determinado contexto organizacional, pode não o ser se estiver inserido noutro contexto. Pode-se, então, dizer que este é um aspeto tão importante para a organização, como para os avaliadores e avaliados. Para a organização pelo que já foi referido e para os avaliadores e avaliados porque são eles que vão operacionalizar o instrumento de avaliação e, portanto, é essencial que o avaliador consiga interpretar bem o instrumento e utilizá-lo da forma correta. E, para o avaliado, o instrumento de avaliação deve ser bem aceite e, naturalmente, acessível.

Segundo Caetano (1998), apesar da grande importância que a praticabilidade assume na altura de escolher um instrumento de avaliação, até à data, não houveram muitas pesquisas específicas sobre esta temática, embora tenha tido algum destaque em questões como o tipo de escala e os processos em que se baseia a avaliação.

Num estudo de 1986, Wiersma e Latham (citado por Caetano, 1998) examinaram a preferência dos utilizadores de três escalas diferentes: as escalas baseadas em âncoras comportamentais, escalas de observação comportamental e escalas de traços de personalidade. Neste estudo, os autores analisaram a praticabilidade de cada uma baseada em sete critérios distintos: o *feedback*, a possibilidade de diferenciar os avaliados, a objetividade, a diferenciação de níveis de desempenho, a identificação de necessidade de formação, a utilização de um padrão de avaliação geral para toda a empresa e a facilidade de utilização do instrumento. Conforme esta análise, os autores

identificaram que as escalas de traços eram as mais limitadas, não tendo, no entanto, as escalas comportamentais sido consideradas melhores do que a anterior. Por outro lado, as escalas de observação comportamental foram as que obtiveram resultados superiores na maioria das dimensões, embora os resultados em relação a às duas primeiras escalas não sejam conclusivos.

3.4. Tipos de erros e riscos associados à avaliação do desempenho

Como já foi referido, a avaliação do desempenho tem tido uma crescente importância para as organizações, dado as decisões estratégicas que se podem tomar a partir dos resultados obtidos com a mesma. Ela tem impacto tanto a nível individual, enquanto colaborador de uma empresa, como a nível organizacional, podendo resultar na alteração da sua estrutura, através de promoções, despedimentos, novas contratações, etc.

Desta forma, as empresas procuram melhorar, cada vez mais, os seus métodos ou instrumentos de avaliação do desempenho, para que os erros e os riscos, que podem acompanhar todo o processo, sejam minimizados ou mesmo extintos.

Existem um conjunto de riscos que estão adjacentes ao processo de avaliação do desempenho e, para James Walker (1992), um dos riscos mais comuns é a possibilidade de colocar os colaboradores uns contra os outros por estarem a competir pelo reconhecimento ou possíveis prémios por bom desempenho. Com isto, a empresa pode criar um ambiente de competição negativo, que poderá fazer com que os colaboradores deixem de trabalhar em prol dos objetivos da empresa, para competirem uns com os outros, o que gera um ambiente de trabalho hostil e fora dos princípios organizacionais de trabalho de equipa.

Outro dos riscos é que se, por um lado, a avaliação do desempenho trata do desempenho passado do colaborador e atua como julgador, por outro, ela tem um papel mais de aconselhamento e guia para ajudar os colaboradores a seguir o caminho mais correto, e a terem um melhor desempenho, através do desenvolvimento de novas competências e aptidões, o que ajuda a fortalecer a relação entre o avaliador e o colaborador. Este aspeto tem, portanto, uma dupla vertente e cabe ao avaliador saber dar a volta à questão e transformar as críticas em aspetos positivos, tendo em vista salvaguardar o bom entendimento entre ambas as partes. No entanto, o que torna isto ainda mais difícil é o contacto diferenciado com os colaboradores, pois como se sabe cada dia é um dia e cada caso é um caso, não podendo o avaliador agir da mesma maneira para situações distintas.

Para além disto, o avaliador pode não estar seguro dos julgamentos que faz do desempenho e das qualidades pessoais dos colaboradores, existindo várias contingências que podem afetar esse mesmo julgamento. Assim, podem ser tomadas decisões que mais tarde o avaliador considere ser menos adequadas do que na altura lhe pareceram, sendo esta situação difícil de reverter.

Algumas empresas acreditam que é melhor separar estas duas partes da avaliação do desempenho, ou seja, dividir a avaliação em duas partes, uma mais motivadora e ligada à melhoria do desempenho e a outra de carácter mais avaliador e de julgamento, que se relaciona diretamente com decisões salariais e outras ações que podem ter um cariz menos positivo.

Desde que a avaliação do desempenho começou a tomar forma nas organizações, que existe a preocupação de que esta seja feita com o mínimo de erros, especialmente aquando da utilização de escalas de cotação, dado que podem haver erros de julgamento por parte do avaliador que colocariam em causa a qualidade das cotações. Segundo António Caetano (1998), os erros de julgamento são "fatores que perturbam a exatidão" (p. 36).

Em alguns casos, escalas de cotação substituem medidas mais objetivas do trabalho do avaliado. E, por outro lado, em algumas empresas ou organizações, estas são o único meio disponível através do qual se vão tomar decisões ao nível de carreira, aumento de salário ou outras decisões relacionadas. Assim, António Caetano (1998), enumera alguns fatores que podem distorcer estas escalas (erros psicométricos):

- *Efeito halo/horn* – este erro está relacionado com o facto de os avaliadores serem incapazes de analisar aspetos da natureza ou desempenho do colaborador de forma independente, por outras palavras, a impressão geral da pessoa afeta o julgamento do avaliador de forma negativa (*horn*), caso tenha uma má impressão do colaborador, ou positiva (*halo*), se tiver uma boa impressão (Caetano, 1998; Cunha *et al*., 2010).
- *Erro de leniência/severidade* – este tipo de erro consiste em avaliar a pessoa com uma cotação mais alta (leniência) ou mais baixa (severidade) do que aquelo que é requerido pelo seu comportamento (Saal *et al.*, 1980, citado em Caetano, 1998).
- *Erro da tendência central* – neste erro de avaliação, o avaliador tende a cotar o colaborador em torno do ponto médio da escala, evitando assim as cotações extremas, quer positivas, quer negativas.
- *Restrição de amplitude* – este erro confunde-se muitas vezes com a tendência central. No entanto, ele está relacionado com a tendência do avaliador em cotar o

colaborador apenas em determinados níveis da escala, podendo estes ser centrais (no caso do erro da tendência central), extremos negativos (severidade) ou extremos positivos (leniência).

Para além destes erros, Cunha *et al*. (2010) enumeram, ainda, os seguintes:

- *Erro da recentidade* – este tipo de erro consiste em avaliar o colaborador de acordo com os desempenhos mais recentes. Os desempenhos recentes são mais facilmente recordados em detrimento dos mais remotos, o que leva a que haja uma desproporcionalidade no peso das suas avaliações. Uma forma de combater este erro é fazer avaliações mais regulares.
- *Erro de atribuição fundamental* – neste caso, o avaliador associa o comportamento do colaborador a características pessoais e não tem em conta os fatores situacionais.
- *Protótipo do empregado ideal* – o avaliador faz a avaliação do colaborador tendo em conta o grau a que este se assemelha do protótipo do seu "empregado ideal" e "não em função do desempenho no cargo específico ocupado pelo colaborador". (p. 530)
- *Efeito similitude* – consiste em classificar melhor os colaboradores que mais se assemelham ao avaliador e mais negativamente os que são diferentes dele.
- *Efeito das expectativas prévias* – neste caso, o avaliador faz a avaliação de acordo com as expectativas que já tinha de determinado colaborador, sendo que avalia melhor aquele de quem tinha expectativas mais fracas, ou seja, "perante dois colaboradores com o mesmo desempenho real, avalia melhor aquele de quem tinha mais fracas expectativas iniciais". (p. 531)
- *Desvio de responsabilidades* – quando o avaliador se sente responsável pelo desempenho mais fraco do avaliado, tende a classificá-lo mais negativamente, ou seja, "este pode ser um modo de, cognitivamente, tentar justificar o comportamento para com ele". (p. 531)
- *Efeito comparação* – o avaliador baseia-se no comportamento de outros colaboradores para avaliar um. Assim, se, por exemplo, um colaborador tiver um desempenho muito fraco e outro médio, o avaliador tende a avaliar melhor do que seria justo o que tem o desempenho médio, pois utiliza como termo de comparação um desempenho fraco e vice-versa.

- *Profecia auto-confirmatória* – as expectativas, boas ou más, que o avaliador projeta sobre os avaliados, podem repercutir-se em melhores ou piores desempenhos, respetivamente.
- *Estereótipos* – "o avaliador é influenciado por estereótipos relacionados com o género, a idade, a raça, as habilitações académicas dos colaboradores" (p. 531), etc.
- *Inveja/receio de promover um potencial concorrente* – o avaliador, ao ver o avaliado como um possível concorrente, atribui-lhe uma avaliação menos positiva.
- *Efeitos emocionais* – O estado emocional da pessoa que faz a avaliação, pode influenciar a mesma.
- *Fadiga/rotina* - "o avaliador perante uma grande quantidade de avaliações simultâneas, pode ser menos rigoroso e distorcer as considerações sobre os colaboradores" (p.531)
- *Incompreensão dos fatores de avaliação* – este erro acontece quando o avaliador não compreende o verdadeiro significado dos fatores de avaliação.

Para que a probabilidade destes erros ocorrerem diminua, Cunha *et al*. (2010) propõem que se utilizem mais fontes de avaliação e que se recorra à formação das mesmas. Outras das medidas propostas por estes autores é que os avaliadores tenham que prestar uma sessão obrigatória de *feedback*, para justificar a sua avaliação perante o avaliado, e que estes sejam avaliados no que diz respeito à eficácia dos seus julgamentos. Por fim, é aconselhável que a gestão de topo mostre a importância de todo o processo e avaliação, que tenha uma conduta que possa servir de exemplo e seja exigente com os seus avaliadores.

4. Instrumentos de avaliação do desempenho

Grande parte das pesquisas feitas sobre a avaliação do desempenho centra-se nos instrumentos utilizados e nas fontes, ou seja, em quem faz esta avaliação. Chiavenato (1989) faz alusão a um conjunto de métodos de avaliação que, embora já tenham mais de duas décadas, ainda não se tornaram obsoletas, apesar dos seus processos poderem ter sido melhorados. A prova disso é que vários autores, como Caetano (1998), Cunha *et al.* (2010), Lisboa (2008), Walker (1992), entre outros, continuam a fazer referência a estas técnicas.

António Caetano (1998) faz uma descrição mais detalhada dos instrumentos de avaliação e defende que estes têm assumido características diferentes, de acordo com aquilo em que estão mais focadas. Desta forma, existem instrumentos de avaliação com métodos de medida centrados na personalidade, no comportamento, na comparação com os outros ou centrados nos resultados. A seguir são descritas as várias abordagens de avaliação.

4.1. Abordagens centradas na personalidade

Segundo Caetano (19989), a abordagem centrada na personalidade é composta pelas escalas mais tradicionais, que permitem que o julgamento seja tão discriminatório quanto o que for necessário e, embora possa assumir diversas formas, a sua natureza é sempre a mesma. Estas escalas são constituídas por traços e o avaliador deve escolher o nível (ou algarismo) da escala fornecida que melhor se adequa ao avaliado, em cada dimensão ou fator de desempenho que é apresentado (figura 2). O número de dimensões ou fatores pode ser muito variado e depende, sobretudo, da função ocupada pelo colaborador que está a ser avaliado. Assim, se todos os fatores forem avaliados segundo a mesma escala, é possível obter uma pontuação global e única para cada avaliado, calculando-se a média, ou a média ponderada, de todas as dimensões.

Para aplicar estas escalas é necessário que os traços ou características avaliadas sejam relevantes para o desempenho eficaz da função do colaborador que está a ser avaliado. As maiores vantagens deste tipo de avaliação são o facto de estas escalas consumirem pouco tempo quer na sua construção como na sua aplicação, permitindo, também, a quantificação de resultados em níveis gerais ou de acordo com cada dimensão, possibilitando a comparação entre avaliados. No entanto, estas escalas também são criticadas devido à sua falta de qualidade psicométrica, pois, para além do modo como são concebidas com base em traços, elas estão totalmente dependentes do critério do avaliador, não permitindo, por isso, o controlo dos erros que possam ocorrer. Mais ainda, estas escalas são suscetíveis de se tornarem subjetivas, devido ao avaliador e aos traços de personalidade poderem ser vagamente definidos, o que dificulta a transmissão do *feedback* que é dado ao avaliado.

Figura 2 - Exemplo de escala da abordagem centrada na personalidade

Competência a avaliar: **Organização**

1_____2_____3_____4_____5

Nada organizado — Muito organizado

4.2. Abordagens centradas nos comportamentos

Os tipos de abordagem descritos a seguir centram-se, sobretudo, em comportamentos e não em traços (Caetano, 1998):

- *Incidentes críticos* – Este tipo de abordagem requer que sejam registados pelos avaliadores incidentes que representem desempenhos excelentes e os que representam desempenhos deficientes para o exercício da função. Assim, torna-se necessário que estes mantenham um registo de todos os incidentes mais relevantes (muito bons e muito maus) dos colaboradores, durante o período que se pretende avaliar, para que no final desse período de avaliação possa discuti-los com o colaborador que está a ser avaliado. Desta forma, o avaliador pode indicar ao colaborador que comportamentos devem ser mantidos e os que devem ser melhorados ou eliminados. No entanto, este método requer que seja despendido muito tempo durante o registo dos incidentes críticos, levando os avaliadores, por norma, a focarem-se apenas num tipo de incidentes. Outro problema é o facto de o *feedback*, com este método, ser dado muito tempo depois de o incidente ter ocorrido. Para além disto, este instrumento de avaliação não permite a quantificação dos resultados e, por isso, dificulta a comparação entre indivíduos. Como este método não se traduz em nenhuma quantificação, os erros associados ao efeito *halo*, leniência/severidade e o da tendência central não se aplicam.
- *Escolha forçada* – Neste método é apresentado um conjunto de afirmações ao avaliador e este deve escolher aquelas que melhor representam o avaliado, sendo que apenas poderá escolher metade das afirmações apresentadas. Estas afirmações contêm traços ou comportamentos e, conforme o que é escolhido pelo avaliador, é possível definir o perfil ou calcular o *score* do desempenho do avaliado. Por norma, os conjuntos de afirmações são favoráveis para o desempenho, mas pode também acontecer que sejam todas desfavoráveis ou que sejam misturados estes dois tipos de afirmações, sendo que neste caso o

avaliador deve escolher aquelas que mais se aplicam e as que menos se aplicam ao colaborador avaliado. A construção destes conjuntos pode ser morosa e é necessário que seja feito previamente um tratamento estatístico, para que os índices de discriminação e de desejabilidade de cada afirmação por conjunto sejam garantidos, tendo em conta que nenhum destes índices é do conhecimento do avaliador, para que este não possa manipular as classificações. Assim, se as afirmações forem todas de desempenhos desejáveis e tiverem um índice idêntico de desejabilidade, o avaliador não vai sentir-se orientado para as mais desejáveis, evitando que este favoreça ou prejudique deliberadamente o avaliado. Para calcular o *score* de cada avaliado basta que se somem os índices de discriminação correspondentes às afirmações selecionadas pelo avaliador. Neste tipo de avaliação, os erros da leniência/severidade e da tendência central, têm pouca probabilidade de ocorrer. No entanto, a maior desvantagem deste método reside no facto de o avaliador não conseguir dar um *feedback* ao colaborador sobre a avaliação atribuída, pois desconhece as cotações atribuídas a cada afirmação, o que torna a sua maior vantagem também num problema.

- *Escalas ancoradas em comportamentos* – O conteúdo destas escalas incide sobre o comportamento dos avaliados, através da observação da sua atuação, e procura-se ilustrar estes comportamentos através de diferentes níveis de eficácia para cada dimensão analisada. Assim, estas escalas comportamentais incidem sobre as principais dimensões da função do avaliado, sendo que o tipo e a quantidade destas dimensões estão relacionados com o cargo que o colaborador ocupa. Na escala de avaliação as dimensões devem ser acompanhadas por uma breve descrição das mesmas e cada uma delas deve ser acompanhada por uma escala vertical, em que cada posição descreve um ou vários comportamentos pertinentes ou críticos para a dimensão em causa. Esta escala vertical deve ser composta de forma que cada extremo exprima o oposto, ou seja, comportamentos indesejáveis que vão gradualmente aumentando para o nível de desempenho desejado, ou vice-versa. Este tipo de escalas permite que a subjetividade seja diminuída, até porque se aposta na participação dos próprios avaliadores no processo de construção das mesmas. As vantagens de utilização deste método passam por a diminuição ou mesmo eliminação dos erros psicométricos associados às escalas gráficas e facilita o *feedback* que é dado aos avaliados, uma vez que são descritos comportamentos específicos e observáveis que podem ajudar a melhorar o desempenho do colaborador. Como desvantagens, a

construção destas escalas pode ser muito dispendiosa, para além de alguns autores colocarem em causa a superioridade, a nível psicométrico, face às escalas gráficas, sendo que o processo de construção das escalas deve ser realizado de forma rigorosa para evitar erros metodológicos.

- *Escalas de padrões comportamentais mistos* – Estas escalas caracterizam-se por apresentarem três exemplos de comportamentos para cada dimensão, sendo que um corresponde a um comportamento acima da média, outro médio e outro abaixo da média. O avaliador deve avaliar o colaborador em relação aos três níveis de avaliação, colocando um "+" se considerar o comportamento melhor do que aquele que é descrito, um "0" se considerar igual ou um "-" se considerar o seu desempenho inferior ao exemplo que foi dado, sendo que os vários níveis das diversas dimensões se encontram misturados de forma aleatória. Existem vinte e sete combinações possíveis para os níveis de cada dimensão e os resultados podem variar entre 7 (+++) e 1 (---). Depois de o avaliador classificar todos os comportamentos, os técnicos de recursos humanos agregam todos os níveis de comportamentos às dimensões a que pertencem e são determinados os resultados para cada avaliado. À semelhança com o que se passa com o método da escolha forçada, esta escala também permite controlar os erros de *halo* e de leniência/severidade, pois o avaliador desconhece as dimensões a que pertencem os padrões comportamentais. Para além disto, é possível determinar um *score* global ou para cada dimensão, que pode ser indicado para sistemas de atribuições de prémios. No entanto, a aplicação destas escalas consomem muito tempo ao avaliador, dado que este deve avaliar o comportamento do colaborador relativamente a cada um dos itens, o que pode vir a reduzir o nível de fidelidade, e também não permite que seja dado um *feedback* claro ao avaliado, visto que, tal como acontece com a escolha forçada, o avaliador desconhece alguns pontos da avaliação, como os níveis de desempenho e as dimensões a que correspondem as descrições que foram avaliadas.
- *Escalas de observação comportamental* – Neste tipo de escalas, procura-se perceber com que frequência o avaliado demonstra determinado comportamento, o que permitiria, segundo Latham e Wexley (1977, citado por Caetano, 1998), atenuar o problema das impressões gerais e dos julgamentos por ilação. Assim, estas escalas são compostas por uma serie alargada de descrições comportamentais, relativas ao desempenho da função do avaliado, cujos avaliadores devem classificar numa escala de pontos (por exemplo: 5 – sempre; 1

– nunca), de acordo com a frequência que o avaliado demonstra cada um dos comportamentos. Posteriormente, estes dados são analisados estatisticamente e são identificados os comportamentos que diferenciam os colaboradores mais eficazes dos mais ineficazes. A partir desta análise são selecionados os comportamentos que vão fazer parte do instrumento de avaliação. As grandes vantagens deste método passam pela maior facilidade em dar *feedback* ao avaliado e a participação dos avaliadores na construção dos comportamentos críticos. Porém, não se pode afirmar que as escalas de observação comportamental afastem os erros psicométricos associados às escalas gráficas.

- *Listas de verificação* – Segundo Walker (1992), estas listas de verificação, ou *checklists,* são, normalmente, utilizadas em funções de rotina, com tarefas bem definidas. São ferramentas padronizadas de avaliação, fáceis de aplicar a um grande número de colaboradores em funções comuns. Já Caetano (1998) diz que estas listas são constituídas por comportamentos ou traços específicos, pertencentes a determinada dimensão, que os avaliadores assinalam caso se ajustem ao avaliado. Estes traços ou comportamentos podem ter pesos diferentes na avaliação, sendo que, neste caso, a média é ponderada. Assim, é possível determinar uma média de avaliação global ou para cada dimensão. As listas de verificação pressupõem que seja feita uma pesquisa inicial da função, para se determinar os aspetos mais relevantes a serem avaliados. A sua simplicidade e a facilidade de implementação, bem como o risco diminuto de ocorrerem os erros associados ao efeito de *halo* e tendência central, constituem as suas maiores vantagens. Por outro lado, o erro da leniência/severidade pode ser problemático, havendo também alguma dificuldade na transmissão de *feedback* quando este método é aplicado, dado que o avaliador pode não ter acesso aos graus de desempenho que representam os vários itens.

4.3. Abordagens centradas na comparação com os outros

Caetano (1998) refere que, quando a realidade organizacional permite que haja uma comparação entre os seus colaboradores, pode-se efetuar três tipos de avaliação: a ordenação simples, a comparação por pares e a distribuição forçada.

- No método da ordenação simples, ou técnica de classificação (*ranking*), como é apelidada por Walker (1992), os colaboradores com funções idênticas, são comparados e classificados de acordo com o seu desempenho contínuo, podendo ir de melhor a pior em relação aos restantes colaboradores. O avaliador faz,

então, uma hierarquização dos colaboradores, ordenando-os do melhor para o pior, conforme o desempenho de cada um, sendo este o resultado final da avaliação. Como tal, deve evitar-se a atribuição de classificações iguais entre colaboradores. A ordenação dos avaliados pode ser feita em ralação ao seu desempenho global ou apenas de uma determinada dimensão, o que acontece, por norma, apenas uma vez por ano (Caetano, 1998; Walker, 1992).

- A comparação por pares consiste, também, na comparação entre colaboradores da mesma empresa. No entanto, esta abordagem compara, efetivamente, o colaborador com todos os outros que tenham uma função igual ou semelhante. Para isso, são criadas todas as combinações de pares possíveis. O avaliador, depois de comparar o desempenho global, decide qual é o melhor de cada par. A posição final de cada colaborador avaliado calcula-se a partir do número de vezes que este foi considerado o melhor, formando, assim, uma lista hierárquica.
- Na abordagem da distribuição forçada os colaboradores, que são comparados uns com os outros, são ordenados em grupos de pessoas de acordo com os seus níveis de desempenho. Estes níveis de desempenho são estabelecidos previamente, sendo que o avaliador deve alocar a cada nível uma determinada percentagem de colaboradores, que por norma segue a distribuição normal, ou seja, a maior percentagem de colaboradores deve ficar inserida no nível médio, o que por si só é um risco, uma vez que no mesmo nível podem constar grandes discrepâncias de desempenho. Esta informação, quer relativamente aos níveis de desempenho, quer à percentagem que corresponde a cada um, é comunicado ao avaliador pela Administração ou pelo departamento de recursos humanos. No final da avaliação, deve ser criada uma lista com os nomes dos colaboradores que pertencem a cada nível de desempenho.

Estes métodos de avaliação apresentam como vantagens os custos reduzidos da sua implantação e o facto de puderem fomentar algumas estratégias ligadas à gestão de pessoas. Como desvantagens, sobressai a sua índole meramente discricionária e não permite que seja dado *feedback* adequado, por não existir uma ancoragem a comportamentos dos colaboradores. Para além disto, apesar destas abordagens não contemplarem uma cotação, o erro de halo pode influenciar a ordenação dos avaliados, os critérios do avaliador para ordenar os colaboradores não são claros e a sua fidelidade é frequentemente fraca.

4.4. Abordagem centrada nos resultados

Estas abordagens têm em conta não os comportamentos em si mesmos, mas sim os resultados que advêm desses comportamentos ou atividades. Assim, a avaliação dos colaboradores pode ser feita através da comparação dos resultados alcançados com padrões de desempenho previamente estabelecidos, ou comparando-os com os objetivos definidos para determinado período (Caetano, 1998).

- A comparação dos resultados com os padrões de desempenho é, essencialmente, utilizada para avaliar funções de nível operacional em organizações grandes, com alguma uniformidade de procedimentos e mecanicistas. No fim do período de avaliação estabelecido, comparam-se os resultados obtidos pelos indivíduos com os padrões definidos para as suas funções e verificam-se quais foram os desvios ocorridos, podendo depois criar-se medidas corretivas. Estes padrões de desempenho podem ser estabelecidos de acordo com resultados anteriormente obtidos pela empresa, ou por outras empresas da mesma atividade (*benchmarking*), ou até pelo estudo e análise prévia da função ou do trabalho que os colaboradores desempenham. Esta análise pode ser quantitativa e/ou qualitativa e, hoje em dia, existem sistemas informáticos que permitem fazer cálculos estatísticos e identificar o desvio de padrão. A utilização deste método requer tanto uma forte estabilidade no funcionamento e na produção da empresa, como muito trabalho prévio efetuado por especialistas de análise de funções. Este método, quando aplicável ao nível de trabalho operacional, é simples de aplicar e permite a comparação entre colaboradores. No entanto, é um método que requer muitos custos e pode ter problemas de fidelidade, uma vez que os resultados dependem de julgamentos feitos pelos avaliadores, o que pode levar os avaliados a não aceitarem os padrões definidos em relação ao seu trabalho. Mais ainda, a comparação entre colaboradores pode também não ser adequada, dado que o seu trabalho pode depender, por exemplo, de determinado equipamento ou material.
- A gestão por objetivos, ou definição de objetivos e revisão como refere Walker (1992), pode ser utilizada individualmente ou em equipa. Requer o mútuo acordo entre o colaborador e o avaliador em relação aos objetivos específicos a serem atingidos e consequente comparação com os resultados alcançados nestes padrões. Assim, os resultados devem ser mensuráveis (por exemplo: valores de vendas, *outputs*, desperdícios, etc.), ou facilmente identificáveis em comparação com os padrões (por exemplo: cumprimento do orçamento). Para Caetano (1998),

este método compara os resultados alcançados com os objetivos previamente estabelecido, sendo este um método bastante utilizado para avaliar o pessoal dos quadros da organização. Contudo, além deste método ser utilizado para avaliar os colaboradores, ele também serve para planear e controlar, e serve como sistema integrativo de gestão. Assim, é imperativo que os objetivos a logo prazo da empresa sejam definidos, dando estes origem também aos de curto prazo, que vão orientar os objetivos dos departamentos, gestores e das suas equipas. É, então, necessário que as chefias estabeleçam os objetivos específicos das suas equipas, consoante os objetivos atrás mencionados, sendo que estes devem ser bastante claros e específicos, desafiantes em termos de dificuldade, verificáveis e mensuráveis, relevantes para a função a avaliar e, por fim, coordenados com os objetivos dos outros. Para além disto, os colaboradores devem participar na definição dos seus objetivos e planos de ação, bem como na própria avaliação do desempenho, o que permite que estes assumam e se sintam responsáveis pelo seu desempenho. Após esta definição, os resultados devem ser medidos de acordo com o seu contributo para o sucesso da empresa. Algumas das vantagens deste método são o aumento do esforço, da motivação, da produtividade, pois pretende-se que exista uma claro entendimento dos objetivos definidos e o próprio avaliado pode participar na sua definição. Adicionalmente, o facto de ser possível dar um *feedback* específico e frequente ao colaborador e como existe sempre uma espécie de negociação entre avaliado e avaliador na definição dos objetivos, o problema dos erros psicométricos também é minimizado. Todavia, a falta de apoio da Direção ou a falta de formação das chefias sobre o processo de avaliação, podem ter efeitos muito negativos, pois podem comprometer a definição e avaliação dos objetivos. É necessário ter, também, em conta que o colaborador pode não ter controlo efetivo sobre todos os fatores que condicionam o seu desempenho, o que pode contribuir para o insucesso deste método.

4.5. Balanced Scorecard

Para além do que foi anteriormente referido, os autores Cunha *et al*. (2010) acrescentam à abordagem centrada nos resultados, o método do *Balanced Scorecard*. Este método foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, dois professores da Universidade de Harvard, em 1992, sendo este um instrumento de avaliação do desempenho organizacional, ao qual são acrescentados à tradicional perspetiva financeira “critérios referentes a clientes, aos processos e à aprendizagem e crescimento,

numa cadeia de relações causa-efeito" (p. 525). Geralmente, este é um método mais aplicado a unidades de negócio e aos seus gestores, mas pode também ser utilizado para aferir o desempenho dos restantes colaboradores, sendo o seu maior objetivo traduzir a visão e os objetivos da empresa em termos operacionais.

Segundo Kaplan (2010), este método teve origem num projeto desenvolvido pela General Electric na década de 1950, que mediu o desempenho organizacional através de um indicador financeiro e sete indicadores não financeiros: (1) o lucro (medido através dos resultados residuais), (2) a quota de mercado, (3) a produtividade, (4) a liderança do produto, (5) a responsabilidade social, (6) o desenvolvimento pessoal, (7) as atitudes dos funcionários e (8) o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo. Assim, pode-se observar que o primeiro indicador referido corresponde à perspetiva financeira, o segundo à perspetiva do cliente, do terceiro ao quinto está inerente a perspetiva do processo, os sexto e sétimo indicadores representam a perspetiva de aprendizagem e crescimento e o oitavo corresponde à essência do *Balanced Scorecard,* que procura encorajar os gestores a encontrar um equilíbrio entre estas quatro perspetivas.

O *Balanced Scorecard* inicia-se com a definição dos objetivos organizacionais e com a clara perceção da estratégia da empresa. O passo seguinte é traduzir estes objetivos e a estratégia num conjunto de medidas de desempenho para as quatro perspetivas diferentes deste método, ou seja, a financeira, de clientes, de processos e de aprendizagem e conhecimento (Brewer & Speh, 2000). A perspetiva financeira corresponde aos interesses dos investidores e resulta, de certa forma, do desempenho das restantes perspetivas. No que se refere aos clientes, estão inseridas nesta categoria medidas especificas de desempenho como, por exemplo, o tempo que o serviço demorou a ser prestado, a qualidade do serviço ou o seu custo. Em relação aos processos, dá-se especial importância às competências, processos e decisões que tenham maior impacto nos resultados organizacionais. Por fim, a perspetiva da aprendizagem e crescimento, foca-se no tempo que é necessário para desenvolver novos produtos, no resultados da inovação comparados com os concorrentes e em outros aspetos relacionados com a capacidade da empresa em renovar, melhorar e aprender (Cunha *et al.*, 2010).

5. Fontes de avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho é feita, tradicionalmente, pela chefia direta dos colaboradores. Contudo, cada vez mais as empresas têm recorrido a outras fontes de avaliação, que podem complementar o processo ou mesmo substituir a avaliação feita

pela chefia (Caetano, 1998; Sousa, 2006). A utilização de várias fontes em simultâneo pode permitir que a avaliação seja mais eficiente, pois cada fonte pode avaliar os aspetos que melhor observa.

Assim, as fontes de avaliação, como já se percebeu, dizem respeito a quem avalia os colaboradores e elas podem ser várias: a chefia direta do colaborador (esta é a opção mais comum), um técnico de departamento de recursos humanos, o próprio colaborador (autoavaliação), os seus colegas, os clientes, ou seus subordinados, ou mesmo todos eles em simultâneo (avaliação 360º). Segundo Maria José Sousa (2006), a escolha da fonte de avaliação vai depender dos objetivos a que se pretende chegar e da melhor relação entre três fatores: custos associados, recursos afetos e tempo disponível.

5.1. Chefia direta

Segundo Latham e Wexley (1981, citados por Caetano, 1998), a chefia é a fonte predominante de avaliação, estimando-se que em 95% dos casos esta é opção utilizada, pois, tradicionalmente, a estrutura de funcionamento das organizações é hierárquica, reforçando o direito das chefias para realizar a avaliação das suas equipas, controlando também as recompensas e sanções que advêm desta avaliação. Para além disto, segundo a visão taylorista, as chefias são as fontes que estão mais aptas para observar e avaliar o desempenho dos seus colaboradores. Cunha *et al*. (2010) acrescentam que, uma vez que a chefia ganha com a melhoria do desempenho dos seus colaboradores e perde quando o desempenho é mau, existe também uma motivação maior por parte destas para avaliar de forma precisa o desempenho dos seus subordinados.

Para Chiavenato (1989), a responsabilidade da avaliação do desempenho é, efetivamente, da chefia direta, podendo esta ser completada pela intervenção de um técnico de recursos humanos, que deverá projetar, montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto que a chefia aplica e desenvolve o plano. Contudo, as pesquisas indicam que esta fonte pode tornar-se subjetiva, existindo, como já foi referido anteriormente, mesmo alguns problemas associados à classificação dos seus subordinados.

Para além disto, determinadas funções podem não ser tão fáceis de observar para a chefia, o que pode por em causa a medição do desempenho destas funções. Pode, também, existir algum favoritismo ou preconceito que gere distorção na avaliação que é feita, podendo este problema ser minimizado se a chefia direta fizer a avaliação destes colaboradores juntamente com o seu superior hierárquico.

5.2. Técnico de departamento de recursos humanos

Em algumas situações, como por exemplo se um colaborador tiver mais do que uma chefia direta, ou estiver envolvido em diferentes projetos ou funções, pode ser necessário que um técnico do departamento de recursos humanos participe na avaliação do desempenho destes colaboradores. Porém, este técnico pode não ter a proximidade necessária para conhecer o desempenho dos colaboradores e, por isso, é necessário que exista uma forte articulação entre todos os responsáveis pelos projetos ou tarefas a que estão ligados os colaboradores (Cunha *et al*., 2010).

5.3. Autoavaliação

De acordo com Meyers (1991, citado por Caetano, 1998), a autoavaliação é preferível face à avaliação feita pela chefia, pois esta está a tornar-se obsoleta nos dias que correm, sendo que, para além disto, é altamente autoritária e ligada à abordagem da gestão tradicional, que acredita que a eficiência se alcança através do controlo dos comportamentos dos colaboradores por parte da chefia. Com a autoavaliação, o autor referido anteriormente, diz que existe um maior envolvimento dos colaboradores, que se sentem, desta forma, mais respeitados e tratados como pessoas e não como força manual. A opinião de que esta é a fonte de avaliação mais eficaz é partilhada pelo estudo feito por Soltani *et al.* (2003), com o nome “A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria”, que procura perceber qual o sistema de avaliação de desempenho mais tipicamente orientado para a qualidade. Para isso, os autores do artigo aplicaram um questionário a organizações escocesas que se baseiam na orientação para a qualidade. O estudo analisa também o grau de eficácia do sistema corrente de avaliação do desempenho destas empresas, no que se refere à identificação de necessidades de formação, motivação dos colaboradores e à melhoria do desempenho futuro e global da organização. Este estudo concluiu que melhorar o desempenho dos colaboradores, aumentar a preocupação com o cliente, envolver ativamente os colaboradores e encarar a avaliação do desempenho como um esforço para progredir em termos de qualidade, são os componentes mais importantes para a gestão da qualidade da avaliação do desempenho.

No entanto, Chiavenato (1989) acredita que a avaliação do desempenho não pode ser de responsabilidade exclusiva do próprio individuo devido a diversos fatores: (1) poderá haver uma grande heterogeneidade de objetivos; (2) pode haver distorção e perda de precisão dos requisitos estabelecidos pelo sistema, por o colaborador não ter a

capacidade de se avaliar dentro destes requisitos; (3) os pontos de vista do colaborador sobre a avaliação do desempenho podem não coincidir com os da sua chefia; e (4) Os objetivos de desempenho podem ser tornar demasiado pessoais, individuais, subjetivos e personalizados.

Assim, as principais vantagens desta fonte de avaliação são: o sentimento de dignificação, respeito e motivação; a chefia é vista como conselheiro em vez de ser vista como juiz; o colaborador sente-se mais comprometido com os objetivos a atingir; e pode existir uma maior satisfação, tanto do colaborador como da chefia.

Por outro lado, esta fonte de avaliação não vai ao encontro dos princípios mais tradicionais da relação chefe/subordinado, o que poderá fazer com que as empresas não adiram a esta, e existe uma grande probabilidade de ocorrer o erro da leniência, ou seja, é provável que o colaborador se avalie com valores acima daqueles que realmente deveria ter.

5.4. Avaliação feita pelos pares

A avaliação pelos pares, segundo Kane e Lawler (1978, citados por Caetano, 1998), só faz sentido se se verificarem os seguintes princípios: deve existir um grupo de colegas que tenham uma visão comum sobre os aspetos salientes dos comportamentos dos outros; devem existir grupos de pares que consigam perceber e interpretar com exatidão os aspetos salientes dos comportamentos dos outros; e deve existir um sentido comum que a eficácia com que se avalia as características dos membros do grupo seja melhorada.

Os mesmos autores distinguem três métodos de avaliação pelos pares: nomeação pelos pares, cotação pelos pares e ordenação pelos pares. No primeiro, a nomeação pelos pares, um colaborador nomeia um número específico de colaboradores que considere ter um melhor desempenho, excluindo-se a ele próprio, sendo que, por vezes, pode também que nomear os piores. No entanto, este método não serve como instrumento de *feedback*. No segundo caso, a cotação pelos pares, o colaborador terá que cotar os seus colegas em determinadas dimensões ou traços, de acordo com uma escala. Neste caso já é possível dar *feedback*, pois os colaboradores são avaliados com base em fatores concretos. Por último, a ordenação pelos pares consiste em criar uma lista hierarquizada com todos os elementos do grupo, conforme determinadas dimensões. Este método permite que haja uma maior discriminação, pois existe uma grande probabilidade da ordenação média feita por um colaborador ser diferente de todas as outras.

Esta fonte de avaliação revelou características psicométricas mais aceitáveis do que as outras, apesar de não ser muito utilizada pelas empresas. De acordo com o que Murphy e Cleveland (1991, citados por Caetano, 1998) dizem, isto pode ser resultado da crença que as possíveis relações de amizade entre os colaboradores, que são avaliadores e avaliados, poderiam influenciar a sua avaliação, havendo uma grande probabilidade de ocorrer o erro de leniência. Todavia, os mesmos autores defendem que a utilização deste método é favorável do ponto de vista em que os pares têm uma visão diferente, quantitativa e qualitativamente, das chefias, pois existe maior convivência e oportunidade para observar o desempenho dos seus colegas. Já Smith (1976, citado por Caetano, 1998) defende que a causa para a fraca adesão a esta fonte poderá ser a ameaça que representa para o poder das chefias na organização, sobretudo quando estas são mais hierarquizadas.

5.5. Clientes

Segundo Cunha *et al*. (2010), em alguns casos, pode ser utilizado o *feedback* dado pelos clientes para avaliar certas dimensões da avaliação do desempenho. Isto faz mais sentido se se estiver a falar de funções que têm uma forte interação com o público (por exemplo: bancos, restaurantes, hotéis, etc.). Desta forma, apesar de os objetivos dos clientes poderem não coincidir com os da organização, estas informações podem tornar-se muito uteis para se tomarem algumas decisões (promoções, necessidades de formação, etc.). Todavia, não é eficiente investir constantemente em inquéritos de satisfação e dado que os clientes tendem a dar a sua opinião, geralmente, em situações muito positivas ou muito negativas, esta pode ser uma fonte de informação adicional que deve ser utilizada em conjunto com outras fontes.

5.6. Subordinados

Esta fonte de avaliação é, para Cunha *et al*. (2010), importante para o desenvolvimento do supervisor, pois são os subordinados que melhor percecionam a capacidade de comunicar e de delegar do seu superior, bem como a qualidade do planeamento, a organização do trabalho e a capacidade de criar espirito de equipa. Porém, a avaliação dos subordinados deve limitar-se apenas aos aspetos do trabalho a que têm acesso.

As desvantagens que mais se evidenciam nesta fonte, segundo os mesmos autores, são a possível inibição de atribuir fracas cotações, por medo de represálias, ou

pelo contrário, em caso das avaliações serem anónimas, a possibilidade dos subordinados usarem a avaliação para se "vingarem" do seu superior.

5.7. Avaliação 360º

Para além destas fontes de avaliação, existe uma técnica que é cada vez mais utilizada na avaliação do desempenho, que é a avaliação 360º. Segundo João Lisboa *et al*. (2008), independentemente do instrumento de avaliação que se utilizar, pode-se sempre fazer um exercício de avaliação onde as várias partes que interagem com o avaliado podem participar, desde clientes, chefes, colegas, até aos próprios subordinados, incluindo também a autoavaliação feita pelo próprio.

Cunha *et al*. (2010) acreditam que a utilização desta técnica de avaliação permite que se tenha uma visão mais abrangente dos diferentes critérios, pois ao recorrer a diversas fontes de avaliação aumenta-se o grau de objetividade. Esta técnica é aplicada, sobretudo, a gestores, mas cada vez mais as empresas a utilizam para avaliar outros colaboradores. Deste modo, a informação é recolhida de diversas formas, entre elas a aplicação de formulários, e depois de ser processada é reencaminhada para a chefia direta do colaborador, que lhe deve dar *feedback* e apresentar-lhe os seus pontos fortes e fracos, procurando perceber os seus comportamentos e definindo medidas de melhoria ou de desenvolvimento, caso seja necessário.

Os autores anteriormente indicados referem que as vantagens da utilização deste método passam por: (1) o desenvolvimento das capacidades de liderança; (2) a diminuição das distorções da avaliação e, para além disto, (3) o recurso a várias fontes pode enriquecer a avaliação, uma vez que no caso de, por exemplo, ser só a chefia a avaliar, ela não terá tanta facilidade em avaliar comportamentos que são melhor percecionados pelos colegas do avaliado, sendo por isso uma mais-valia utilizar também esta fonte; (4) devido à avaliação ser o resultado do julgamento de várias fontes, o avaliado pode sentir que a sua avaliação foi mais justa, rigorosa e credível, adquirindo uma noção mais clara do seu desempenho, (5) o que pode facilitar a alteração ou modificação de certos comportamentos a fim de melhorar o seu desempenho; (6) nos casos em que os subordinados participam na avaliação das suas chefias, eles podem sentir-se mais satisfeitos e aumentam o seu empenho; (7) por fim, este método permite que seja dado um *feedback* mais enriquecido e completo ao colaborador.

Contudo, existem, também, uma série de desvantagens que Cunha *et al*. (2010) e Hoof, Flier e Minne (2006) referem: (1) se houver grandes divergências entre as avaliações, o avaliado pode deixar de ter confiança no processo; (2) reações menos

positivas quando a avaliação é pouco favorável; (3) quando estas avaliações não são favoráveis, o avaliado pode sentir que o *feedback* não é útil e ficar menos focado no seu desenvolvimento; (4) o sistema pode ser encarado como ameaçador; (5) no caso de as avaliações serem negativas, os avaliados podem começar a ver os seus avaliadores como "inimigos"; (6) possibilidade de haver retaliações de parte dos avaliadores para com o avaliado, (7) ou medo de sofrer represálias ao dar uma classificação menos positiva; (8) e pode ocorrer o efeito de *halo.*

6. Entrevista de avaliação do desempenho

As entrevistas de avaliação do desempenho são eventos de grande importância, pois nestas entrevistas é possível sistematizar o *feedback* dado ao longo do período de avaliação e formalizar uma discussão com avaliado sobre o seu desempenho, definindo em conjunto medidas de melhoria para o próximo período, pois de nada serviria esta avaliação se o principal interessado, o avaliado, não tomasse conhecimento dela (Chiavenato, 1989; Cunha *et al.*, 2010; Sandlund, 2011).

Assim, podem ser consideradas dois tipos de entrevistas: as entrevistas de avaliação e as entrevistas de avaliação e desenvolvimento. As entrevistas de avaliação têm como principal objetivo transmitir ao colaborador a avaliação do desempenho que lhe foi feita e justificar as decisões que foram tomadas ao nível da gestão (por exemplo: aumento de salários, transferência de funções, etc.). Esta entrevista tem em foco o tempo passado, ou seja, o período passado ao qual se refere a avaliação, e a comunicação é feita, sobretudo, unilateralmente (do avaliador para o avaliado).

As entrevistas de avaliação e desenvolvimento, por sua vez, têm como principais objetivos "discutir o desempenho do colaborador, a qualidade da relação entre ele e o superior, os fatores responsáveis pelo desempenho [e] os meios para melhorar o desempenho futuro" (Cunha *et al.*, 2010, p. 534). Foca-se, principalmente, no futuro, tendo em conta também o passado e a comunicação é feita nos dois sentidos, ou seja, tanto o avaliador como o avaliado "contribuem para a discussão e para a identificação de medidas a tomar" (idem). Nesta avaliação é, então, discutido o desempenho quer do avaliado, quer do avaliador, as razões desse desempenho, formas de melhorar o desempenho e relações entre ambas as partes no futuro, questões relacionadas com as funções do avaliado, as possíveis necessidades de formação e a eficácia da formação anterior, o ambiente do trabalho e as responsabilidades mutuas (Cunha *et al*., 2010).

Para que esta entrevista seja bem-sucedida, os autores anteriormente citados dão as seguintes orientações:

1. *"*Comunicar frequentemente com os colaboradores sobre o seu desempenho*"* (p. 535) – em muitos casos, o *feedback* só é dado ao colaborador durante entrevista. Porém, este procedimento não está correto. O *feedback* pode ser mais eficaz quando é transmitido de forma regular e no momento da ação, pois assim é possível comunicar à pessoa o que se espera dela e quais as consequências das suas ações*;*
2. Formar "em técnicas de entrevista de avaliação. Os avaliadores podem melhorar a eficácia das entrevistas se forem alvo de avaliação" (p. 535) – as entrevistas podem ser mais eficazes, se os avaliadores receberem formação e forem estimulados a descobrir como se conduz uma entrevista de forma adequada*;*
3. "Encorajar a preparação dos colaboradores" (p. 535) – também é importante preparar os colaboradores para a avaliação do desempenho, pois deste modo podem conseguir-se melhores resultados com a entrevista;
4. "Encorajar a participação e a abertura comunicacional" (p.535) – quando o colaborador sente que as suas ideias e opiniões contam para o resultado final da avaliação do desempenho, a sua satisfação e motivação para melhorar o seu desempenho são maiores;
5. "Julgar o desempenho e não a personalidade" (536) – por vezes, pode existir a tendência de invocar traços de personalidade para justificar determinados comportamentos. No entanto, tem que se ter em conta que o comportamento e o desempenho também são influenciados pelo contexto da realização das funções e por outros fatores alheios aos colaboradores. Por isso, é importante que os avaliadores se foquem nos comportamentos e no desempenho e não se focarem na pessoa em si;
6. "Ser específico e escutar ativamente" (p. 536) – deve evitar-se fazer observações genéricas sobre o colaborador. O avaliador deve escutar e interessar-se por aquilo que o avaliado diz, sobretudo, em relação às necessidades de desenvolvimento de competências e melhorias que podem ser introduzidas no posto de trabalho ou no processo que conduz à avaliação do desempenho. Para além disto, o *feedback* deve ser claro e especifico, para que o colaborador entenda o resultado da sua avaliação e para que possa melhorar o seu desempenho;

7. Existir “confiança mútua” (p. 537) entre avaliador e avaliado – é importante que, quer o avaliador, quer o avaliado, aceitem as suas responsabilidades e os aspetos menos positivos da avaliação do desempenho;
8. Definir conjuntamente os objetivos – quando os objetivos são impostos pela chefia, ou o colaborador não participa na sua definição, o potencial desta definição é reduzido. Portanto, o acordo entre as partes na definição dos objetivos é importante para a concretização dos mesmos.

7. Pressupostos para uma avaliação do desempenho bem-sucedida

Para Walker (1992), a avaliação do desempenho é mais eficaz quando é objetiva, utiliza técnicas apropriadas, envolve ativamente os colaboradores, é bem compreendida e quando é feita uma gestão responsável do processo.

Embora seja muito difícil conseguir-se ser objetivo numa avaliação do desempenho, devido ao facto do avaliador não conhecer ou ter em conta todos os factos pertinentes, é importante que a avaliação do desempenho seja o mais objetiva possível. Para isso, a avaliação do desempenho deve ter algumas qualidades imprescindíveis, como por exemplo a honestidade, a justiça e a impessoalidade. Para além disto, a avaliação do desempenho é mais objetiva quando é representada por objetivos, padrões de desempenho, responsabilidades ou resultados chave do posto de trabalho, que estão ligados aos objetivos gerais da empresa e às estratégias de negócio. Assim, a avaliação deve ter uma base empírica, examinando as atividades atuais dos colaboradores e as exigências do posto de trabalho. Isto pode ser feito através da aplicação de um questionário, entrevistas, observação ou outras técnicas de análise do trabalho, devendo os resultados ter aspetos relevantes do desempenho da função. Outra forma de aumentar a objetividade da avaliação é realizar uma avaliação 360º, em que várias pessoas avaliam o trabalho do colaborador, não se cingindo apenas à avaliação feita pela chefia direta do colaborador ou outra pessoa que esteja responsável por fazer esta avaliação (Walker, 1992).

O uso de técnicas de avaliação apropriadas também é fundamental para que a avaliação do desempenho seja bem-sucedida, apesar de não se conseguir apontar uma técnica com sendo a ideal e a que garante maior sucesso. As técnicas de avaliação do desempenho dependem da forma como são implementadas, das pessoas que contribuem para a sua implementação e das contingências da aplicação, ou seja, se uma técnica de avaliação funcionou bem em determinado contexto, não significa que isso se

verifique numa outra realidade. Podem também ser utilizadas diversas técnicas numa só empresa, de forma a serem as mais adequadas aos colaboradores a quem se aplicam, não tendo cada empresa que escolher fazer a avaliação dos seus colaboradores todos da mesma forma, embora em determinados contextos essa possa ser uma alternativa viável.

Um fator que tem grande importância na escolha da técnica mais adequada é o envolvimento do avaliador e dos colaboradores, pois isso vai permitir que haja uma maior aceitação da mesma. Assim, as avaliações de desempenho tornam-se mais eficazes quando os colaboradores têm uma participação ativa nas mesmas. Para este efeito existe uma série de ferramentas que podem ser utilizadas pelos avaliadores para envolver os colaboradores nas suas avaliações de desempenho. Para Walker (1992), a ferramenta mais preponderante é a autoavaliação, pois através dela a empresa mostra que está comprometida em divulgar a informação sobre a avaliação do desempenho, não limitando a objetividade das avaliações formais preparadas pelos gestores. Algumas empresas optam, também, por encorajar os seus colaboradores a desenvolver os seus planos de trabalho e, posteriormente, a analisá-los como parte do seu processo de avaliação do desempenho, estimulando desta forma a participação dos mesmos. Assim sendo, a avaliação do desempenho deve ser uma conversa bilateral entre o avaliador e o colaborador, devendo haver *feedback* de ambas as partes.

Assim, para que a avaliação do desempenho seja eficaz, Chiavenato (1989) defende que

> "*a avalição do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível de maior profundidade, localizar causas e estabelecer perspetivas de comum acordo com o avaliado. Se se deve modificar o desempenho, o maior interessado – o avaliado – deve não apenas tomar conhecimento da modança planeada, mas também saber porque porque e como deverá ser feita – se é que deve ser feita. Ele deve receber a retroação adequada e reduzir dissonancias a respeito da sua atuação na organização*". (p. 89)

A avaliação do desempenho não deve ser vista como um evento ou uma obrigação que acontece uma vez por ano, mas sim um processo continuo ao longo de todo o ano, ou seja, os avaliadores têm que acompanhar o desempenho dos seus

colaboradores ao longo do ano e dar-lhes *feedback* do seu trabalho sempre que for necessário.

Para que a avaliação do desempenho possa ser bem sucedida, é importante que seja comunicada a toda a empresa e percebida por todos os colaboradores. Todas as técnicas de avaliação utilizadas têm que ser comunicadas e explicadas aos colaboradores. Eles também precisam de saber como funciona o processo e como vão ser utilizados os resultados. Uma forma de fazer com que isto aconteça, é através da formação, ou seja, para além da formação que é dada a quem faz a avaliação, deve também ser dada formação a todos os colaboradores para que eles entendam como tudo funciona.

Por vezes, os avaliadores de desempenho não dão a atenção e a importância, ao processo de avaliação, que as pessoas que o desenvolveram pensaram que dariam. Isto pode tornar-se critico se eles não olharem para a avaliação do desempenho como uma responsabilidade das suas funções, mas antes como um exercicio necessário, burocrático e que lhes é imposto para justificar alterações de salário ou outras implicações ao nível do posto de trabalho dos colaboradores (Walker, 1992).

Para além do que Walker referiu, Cunha *et al*. (2010) acrescentam que para um sistema de avaliação do desempenho seja bem sucedido, este deve apresentar outras condições. A primeira delas é garantir que as dimensões utilizadas para avaliar o desempenho, num determinado posto de trabalho, sejam relevantes para o execução do mesmo e para o alcance dos objetivos organizacionais. A segunda condição está relacionada com a capacidade do avaliador tem em distinguir bons e maus desempenhos, ou seja, a sensibilidade que ele tem para analisar os comportamentos dos colaboradores. Em terceiro lugar, deve haver uma consistencia de julgamentos e procedimentos, para garantir que um colaborador não é avaliado de forma dircrepante quando é feita por dois ou mais avaliadores. A quarta e quinta condição vão ao encontro àquilo que já foi referido por Walker, ou seja, os avaliadores e avaliados devem conhecer e aceitar o sistema de avaliação, percebendo que este é prático e útil, pois sem estas condições o sistema pode estar condenado ao fracasso (Cunha *et al*., 2010; Longenecker & Fink, 1999). Para além disto, Cunha *et al*. (2010) defendem que deve existir confiança por parte de todos os intervenientes, o que requer “práticas de gestão e de liderança consistentes ao longo do tempo, transparentes, justas, e respeitadoras da dignidade das pessoas” (p. 503).

III. ABORDAGEM EMPÍRICA À GESTÃO DO DESEMPENHO – O CASO DA BOSCH

O termo Gestão de Desempenho sugere, de uma forma bastante clara, que o papel central de um gestor/chefia é influenciar os funcionários de modo a que, em primeiro lugar, estejam disponíveis e sejam capazes de trabalhar bem e, em segundo lugar, consigam desenvolver os seus conhecimentos e capacidades de acordo com os requisitos, por outras palavras, que tenham vontade e capacidade para aprender.

Isto acontece, sobretudo, através de discussões diárias em contexto empresarial, geralmente relacionadas com a execução de tarefas e a aplicação sistemática de ferramentas e processos empresariais que a Bosch utiliza na gestão de desempenho e competências dos funcionários. Neste contexto, assume particular relevância o MAG

1. O MAG

A avaliação do desempenho é uma das etapas da gestão do desempenho, tal como já foi referido anteriormente por Miguel Cunha *et al.* (2013). Esta é uma etapa muito importante para qualquer empresa e a Bosch não é exceção. Assim, a Bosch Termotecnologia reconhece a importância de avaliar os seus colaboradores, pois ao fazê-lo toma consciência do estado real do desempenho não só dos colaboradores, mas também da própria empresa.

A revisão de desempenho anual é conhecida como MAG, do alemão *"Mitarbeitergespräch"*, que significa conversa com o colaborador. O MAG é realizado anualmente e é um processo formal entre a chefia e o colaborador, onde existe troca de informação, de perceções, de expectativas, onde se dá *feedback* e se definem objetivos, onde se resolvem problemas, desenvolvem desempenhos e, finalmente, onde se promove a melhoria contínua. Esta avaliação do desempenho é feita a 100% dos colaboradores vinculados à empresa, não havendo nenhuma exceção, isto quer dizer que os trabalhadores de o*utsourcing* não fazem parte deste processo.

O MAG também deve ser uma conversa aberta e franca, onde o colaborador e a sua chefia vão rever o atingimento de objetivos nos últimos doze meses, sendo o sucesso desta tanto maior quanto mais houver uma comunicação aberta e transparente entre as duas partes. Posteriormente, ambos vão acordar objetivos para o ano seguinte e

definir medidas que suportem o colaborador no atingimento destes objetivos e na melhoria do seu desempenho.

A avaliação do desempenho nesta empresa é, portanto, feita através de uma entrevista de avaliação. Esta entrevista vai ao encontro ao que é dito por Cunha *et al.* (2010) sobre as entrevistas de avaliação e desenvolvimento, ou seja, o objetivo desta entrevista vai para além da comunicação unilateral e com foco no passado, ela procura debater o desempenho do colaborador e os fatores responsáveis pelos resultados alcançados, bem como, encontrar formas de melhorar o seu desempenho. Para além disto, durante a entrevista o avaliado e o avaliador preenchem um questionário de avaliação pré-desenvolvido (ver anexos 4 a 6), onde se pretende apurar em conjunto a classificação para cada um dos itens. Ou seja, para além da avaliação que é feita pela chefia, esta entrevista serve também para o colaborador fazer uma autoavaliação sobre o seu desempenho nos últimos doze meses. O instrumento de avaliação utilizado vai ao encontro ao que é referido por Caetano (1998) e Walker (1992) sobre abordagem centrada nos resultados, mais especificamente a gestão por objetivos, e abordagem centrada nos comportamentos, pois durante o MAG são avaliados os comportamentos dos colaboradores, como por exemplo, se um colaborador coopera com os restantes elementos da equipa, se tem flexibilidade para se adaptar a possíveis mudanças de tarefas ou de condições de trabalho, se costuma ser pontual, etc., e, também, são avaliados os objetivos que tinham sido definidos no passado MAG e são definidos novos objetivos para o ano seguinte.

O MAG é importante porque tem influência em diversas ações e processos da empresa, desde desenvolver um plano para cada colaborador até à revisão salarial. No entanto, a maior proposta do MAG é dar ao colaborar o *feedback* real do seu desempenho. Este *feedback* deve ser baseado em exemplos e factos que ocorrem durante o ano.

É, também, suposto que as chefias mantenham um diálogo regular com os colaboradores e que lhes vão dando *feedback* sempre que necessário, para que na altura do MAG não ocorram surpresas desagradáveis.

Desta forma, os pontos que se seguem procuram explicar de forma clara em que consiste a avaliação do desempenho na Bosch Termotecnologia, para isso foram utilizadas as entrevista realizadas no âmbito destes trabalho e outros documentos organizacionais, com vista a explicar o melhor possível o funcionamento deste processo (ver anexos 1 e 2).

1.1. Objetivos da gestão do desempenho

Como já foi referido, o MAG é uma oportunidade para a chefia e o colaborador terem uma discussão aberta e honesta, onde se pretende aferir os seguintes pontos:

- O desempenho do colaborador, enquadrado nas competências Bosch, principalmente no que diz respeito aos colaboradores indiretos, pois neste caso são definidas competências específicas para as suas funções, enquanto que na área direta isso não acontece por serem funções mais operacionais. Desta forma, é feita uma avaliação das competências do colaborador, de acordo com o que foi definido pela Bosch, no que se refere às competências para cada função;
- Medidas para manter ou melhorar o desempenho futuro;
- O atingimento de resultados no ano precedente;
- As expectativas do colaborador e as suas perspetivas de carreira.

Para além disto, a avaliação do desempenho, à semelhança do que é dito por James Walker (1992), McClelland (1997) e outros autores referidos na abordagem teórica, pretende também ir ao encontro aos seguintes objetivos:

- Reconhecer o trabalho desenvolvido pelo colaborador durante o último ano;
- Resumir os *feedbacks* dados durante o último ano;
- Reforçar os pontos positivos e identificar medidas de melhoria de desempenho;
- Aconselhar e dar apoio ao colaborador, quanto às formas de trabalhar que podem permitir o cumprimento dos seus objetivos;
- Classificar o desempenho pessoal do colaborador;
- Esclarecer o que a empresa espera do colaborador.

1.2. Processo da gestão do desempenho

A avaliação do desempenho nesta empresa inicia-se com o envio de uma *Kick Off Letter* (ver anexo 3) a todos os membros de gestão, onde são definidos os prazos e respetivas fases para a execução deste processo. Além disto, a organização disponibiliza a todas as chefias, uma formação sobre a avaliação de desempenho. Esta formação é disponibilizada a todos aqueles que começaram a desempenhar uma função de chefia e que vão fazer a avaliação dos colaboradores que estão à sua responsabilidade. Pode também ser realizada quando a chefia dos colaboradores em causa entende que necessitam de fazer novamente formação, ou quando existe alguma alteração na forma como é feita a avaliação do desempenho. De realçar que o Grupo Bosch, a nível mundial,

disponibiliza programas de formação específicos para todos os seus níveis de gestão, onde a questão da avaliação de desempenho é um dos temas mais críticos do processo de Gestão de Pessoas. Para as chefias intermédias a organização disponibiliza o Programa LeaD e para as chefias de Produção, as mesmas estão abrangidas pelo Programa SteP-Up. Ambos os programas estão relacionados com o tema da liderança.

O momento da avaliação do desempenho divide-se em duas fases: a primeira inicia-se em novembro e dura até meados de janeiro, sendo a fase onde se avalia, efetivamente, o desempenho de todos os colaboradores da empresa, ou seja, é nesta fase que são avaliadas as competências associadas ao perfil de cada um dos colaboradores, bem como outros critérios de desempenho que foram definidos pela empresa; e a segunda fase, que é onde se mede o alcance dos objetivos dos colaboradores e se acordam novos objetivos para o ano seguinte, inicia-se em janeiro e termina em meados de março, estando diretamente relacionado com o pagamento do bónus aos colaboradores. Embora estas sejam duas fases que podem parecer idênticas, a diferença está nos resultados que dela advém, pois no último caso, os resultados vão ter um impacto direto no bónus que o colaborador vai receber, conforme o que foi referido anteriormente.

Apesar de existir um formulário e um processo a ser seguido, o MAG é o momento ideal e oficial para o colaborador e a chefia alinharem as suas expectativas e o momento adequado para definir metas claras e corrigir comportamentos. Assim, o MAG deve dar a ambas as partes a oportunidade de se afastarem do dia-a-dia da empresa e de estabelecerem uma representação geral das expectativas e potencial de desempenho do funcionário. Isto inclui uma análise do desempenho e desenvolvimento do funcionário durante o último ano de trabalho, bem como um acordo conjunto quanto às expectativas futuras para o seu trabalho e os resultados de aprendizagem. Os resultados essenciais da reunião ficam documentados no registo de reuniões do MAG.

Para facilitar todo este processo, foi criada uma ferramenta informática, a WPAA_GRH, que é onde as chefias fazem a avaliação dos seus colaboradores. Esta aplicação foi desenhada por um colaborador do departamento de recursos humanos e começou a ser utilizada em 2007. Em termos de validação da ferramenta, é utilizada a assinatura digital, o colaborador tem que escolher uma opção que refira que tomou conhecimento daquele formulário, sendo que a chefia direta, a chefia de nível seguinte e o departamento de recursos humanos também têm que validar o MAG.

1.2.1. Preparação

Existem dois processos que fornecem informação importante e indispensável para o MAG, que são o processo sistemático de desenvolvimento de políticas da empresa – PDP e a gestão sistemática de competências – CptM.

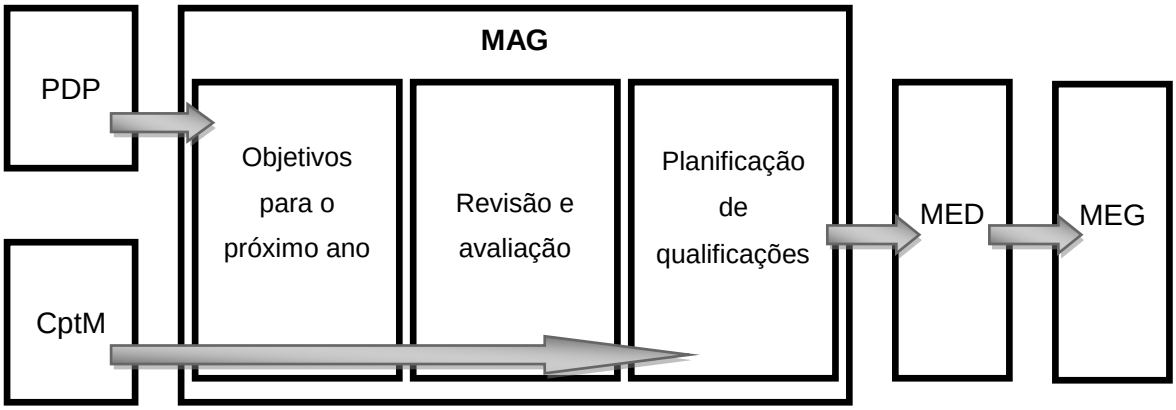
O processo PDP anual divulga estratégias, valores de objetivos e metas a alcançar por toda a empresa, de modo a que cada funcionário possa usar o seu MAG para definir qual pode e deve ser o seu contributo para o sucesso do departamento ou grupo, durante o ano financeiro seguinte. Para isto, é convocada uma reunião *balanced scorecard* entre os órgãos da Administração e respetivos diretores de departamento, onde são comunicados estes pontos, tendo os diretores que comunicar esta mesma informação aos seus *group leaders*, que posteriormente irão fazer a avaliação do desempenho tendo em conta o que ficou definido anteriormente.

O processo CptM anual faz a ligação entre os requisitos futuros e as competências dos funcionários em cada empresa do grupo e compara detalhadamente as necessidades com as competências atuais. Isto permite que sejam identificados desempenhos acima da média e as necessidades de aprendizagem, adaptando-as aos objetivos de desenvolvimento do colaborador. As competências necessárias para o desempenho de cada função têm origem na Bosch da Alemanha, que coordena este processo. Posteriormente, o departamento de recursos humanos de cada localização faz a gestão necessária do CptM e insere no perfil funcional de cada colaborador das áreas indiretas as competências que lhe competem. Este processo não se aplica aos colaboradores das áreas diretas, por terem uma função mais técnica.

Para além disto, existe ainda o MEG, ou reunião de desenvolvimento do funcionário. Esta reunião serve para decidir o futuro de colaboradores que têm um nível de desempenho acima da média, ou que já estão há muito tempo na mesma função, e que podem estar aptos a assumir novas responsabilidades, por exemplo. Consequentemente, o MEG baseia-se nas necessidades, isto é, não é algo que se aplique a todos os funcionários, mas apenas nos casos especiais como os que foram acima referidos. No entanto, os colaboradores podem realizar um MEG as vezes que se considerar necessário, tendo sempre em conta que se deve esperar algum tempo para que o colaborador se possa desenvolver e, por isso, não é um processo que aconteça periodicamente, mas sim quando há necessidade.

Desta forma, a figura 3 explica de forma sistemática como se processa o MAG e como este se relaciona com os restantes elementos.

Figura 3 - Processo da avaliação do desempenho



Depois do PDP e do CptM, as chefias devem agendar com as suas equipas o dia, a hora e o local onde se irá realizar o MAG, para que os colaboradores também tenham tempo de preparar a sua avaliação do desempenho. Assim sendo, o MAG requer uma preparação rigorosa de ambas as partes, que deve ter em conta a descrição das tarefas/área de responsabilidade, a revisão do desempenho de acordo com os objetivos definidos no ano anterior, a definição de novos objetivos e identificação das medidas de suporte necessárias para atingir os novos objetivos do ano que vem.

Como o MAG deve ser uma conversa dinâmica entre a chefia e o colaborador, este último deve ser informado sobre o seu processo, sendo o HRL responsável por providenciar formação e informação sobre a avaliação do desempenho. Durante a entrevista de desempenho, podem ainda ser discutidos outros assuntos, como as expectativas futuras ou o pedido de realização de um MEG, por exemplo.

1.2.2. Durante o MAG

Durante o MAG, a chefia e o colaborador, discutem sobretudo quatro pontos, como já foi referido: a avaliação de objetivos, avaliação de pontos de revisão, definição de objetivos futuros e a revisão de ações de desenvolvimento definidas no ano anterior e planos de desenvolvimentos futuros.

A avaliação de objetivos passa pela avaliação de todos os objetivos que foram definidos no MAG anterior. Durante este ponto, podem ainda ser adicionados objetivos adicionais e significantes, que não tenham sido registados anteriormente. Caso seja necessário, são feitos comentários que justifiquem porque é que certos objetivos não foram alcançados, ou porque é que ficaram abaixo do que era esperado. Estes comentários são feitos quer pela chefia, quer pelo colaborador.

A avaliação de pontos de revisão tem como propósito comunicar ao colaborador a visão da chefia relativamente ao seu desempenho do período em questão. A avaliação é baseada nos *inputs* sobre o desempenho passado do colaborador e nos seus comportamentos.

Já no que se refere à definição de objetivos futuros, são acordados novos objetivos para o ano seguinte. Estes objetivos devem ser discutidos e deve existir um acordo entre ambos, sendo que devem ser registados para que no ano seguinte possam ser avaliados. Ao acordar objetivos, o que importa é acender o entusiasmo do colaborador por novos objetivos e convencê-lo do motivo pelo qual são necessários, relacionando-os com a estratégia da empresa e o desenvolvimento de políticas. Por isso, os objetivos devem ser definidos de forma clara, devem ser mensuráveis e alcançáveis, com prazos definidos e devem ser desafiantes para o colaborador. Os colaboradores devem sentir-se responsáveis pelo cumprimento dos objetivos. Quanto mais clara for a relação entre elevado cumprimento de objetivos e o contributo individual, maior será o sentimento de responsabilidade pelo sucesso do grupo ou do departamento.

Por fim, a revisão de ações de desenvolvimento definidas no ano anterior e planos de desenvolvimentos futuros, procura identificar medidas de formação, ou outras atividades de desenvolvimento (*Training on the Job*, *Coaching*, etc.), para o próximo ano e rever as que foram definidas no ano anterior. Esta revisão inclui o plano de formação e projetos/tarefas especiais. Para além disto, as atividades que estão fora da função direta do colaborador também devem ser incluídas (iniciativas de gestão do conhecimento, iniciativas de segurança de dados, sugestões, etc.). Tanto a chefia como o colaborador, devem trabalhar juntos para identificar áreas de melhoria ou desenvolvimento e especificar datas para atingi-las. As ações de planeamento devem ser alinhadas com o cumprimento dos objetivos e com a promoção do desenvolvimento do colaborador, para possíveis oportunidades de promoção.

1.2.3. Depois do MAG

Quando a discussão do MAG acaba, as chefias devem inserir na aplicação WPAA_GRH os dados que resultaram da entrevista. É importante que se mantenha o compromisso de desenvolvimento que foi acordado entre as partes e o colaborador deve receber *feedback* durante o ano sobre o seu desempenho, as suas melhorias ou lacunas.

O HRL analisa, posteriormente, todos os MAG, principalmente no que se refere às expectativas dos colaboradores, às medidas definidas para se alcançarem os objetivos e para melhorar o desempenho.

1.3. Implicações da avaliação do desempenho

O MAG tem diversas implicações, aliás, como já foi referido, ele é a base do desenvolvimento de recursos humanos na empresa. Assim, o MAG tem impacto na revisão salarial, isto é, se um colaborador tiver um bom desempenho isso pode refletir-se no seu salário, nas efetivações e também no bónus que os colaboradores recebem anualmente. Estas implicações foram também descritas por Lisboa (2008) e Walker (1992). O bónus é calculado a partir da avaliação global dos critérios e também é relacionado com os objetivos, o que permite que o colaborador possa receber até mais 1,2 salários anuais. Embora, este valor seja muito difícil de atingir, pois o colaborador teria que ter um desempenho muito acima daquilo que é expectável.

Outra das implicações é o diagnóstico das necessidades de formação. Durante o MAG fala-se das ações de formação que os colaboradores frequentaram durante o ano e são definidas novas ações que os formandos deverão frequentar no ano seguinte, com o intuito de colmatar algumas falhas ou mesmo desenvolver certas competências. Os colaboradores desta empresa têm também a possibilidade de se propor a realizar determinada formação, por iniciativa própria, desde que o seu propósito vá ao encontro aos objetivos da empresa e se considere necessário para a realização do seu trabalho. Porém, podem ser tomadas outras medidas com vista ao desenvolvimento ou à colmatação de falhas, como por exemplo o *training on the job*, *coaching*, *mentoring*, *self-study*, entre outras.

Para além destas implicações, após a realização do MAG, o departamento de recursos humanos realiza uma reunião de avaliação de potencial, o MED, que envolve os diretores de departamento e os *group leaders* e é onde se fala de todos os colaboradores das suas equipas. Para isto, a equipa do HRL1 tem que analisar todos os formulários do MAG e fazer uma triagem da informação, para depois confrontar as chefias com aquilo que foi dito durante a entrevista com o colaborador e para verificar se devem existir algumas medidas ou alterações relativas à função dos colaboradores. Para isto, é importante que as chefias e os colaboradores coloquem os seus comentários no formulário MAG, pois só assim o HRL pode ter acesso a essa informação, que pode ser muito importante, pois pode transmitir as expectativas dos colaboradores ou mesmo conter uma prova que a chefia passou determinada informação ao colaborador. Por exemplo, se um colaborador tiver mau desempenho e tiver que ser tomada uma decisão de cessação de contrato, o departamento de recursos humanos tem que garantir que a chefia passou esse *feedback* ao colaborador e que ficou registado em MAG.

Depois do MAG e do MED, existe ainda o MEG. O MEG é a entrevista de desenvolvimento e é outra das implicações do MAG. Enquanto que o MAG é a ferramenta básica, a que todos os colaboradores são submetidos, o MEG é feito àqueles colaboradores que estão acima das expectativas e que foram identificados no MED como tendo potencial ou que, apesar de estarem enquadrados com as expectativas, já estão há muito tempo na mesma função. Nesta entrevista participam um representante do HRL1, o colaborador e a sua chefia e é preenchido, novamente, um formulário (ver anexo 7) onde fica registado o que foi falado durante a reunião e as medidas definidas para ajudar o colaborador a atingir um novo patamar. O colaborador, durante o MEG, diz quais as suas expectativas e referir os seus pontos fortes e os pontos que acha que deve melhorar, sendo que a chefia deve validar o que o colaborador diz e acrescentar pontos que considere importantes, tais como outras perspetivas ou possibilidades para o colaborador e as medidas a tomar. Todas estas informações devem constar no formulário referido anteriormente. No final da reunião deve existir um consenso entre as partes e devem ser tomadas medidas que ajudem o colaborador a desenvolver as competências necessárias para assumir uma nova função. Claro está, isto também vai depender das necessidades da empresa e não só da vontade do colaborador, que por isso não pode esperar que lhe seja imediatamente oferecida uma possível vaga. Assim sendo, é importante que seja feito um alinhamento inicial, entre o colaborador e a sua chefia, das expectativas e objetivos existentes.

1.4. Diferenças entre a avaliação do desempenho feita aos colaboradores das áreas diretas e indiretas

Uma das diferenças entre a avaliação do desempenho feita aos colaboradores das áreas diretas e os colaboradores das áreas indiretas é o facto de no primeiro caso o MAG ser feito, essencialmente, em papel, enquanto que no segundo caso é feito através de uma aplicação informática. Isto acontece porque nem todos os colaboradores diretos têm acesso a computador. Adicionalmente, os colaboradores diretos também não têm no seu formulário de MAG a avaliação das competências, como acontece com os colaboradores indiretos. Isto acontece porque o plano de competências é definido de forma global para todos os colaboradores diretos, de acordo com definições estratégicas da organização, ou seja, é igual para todos.

Na sua essência, a avaliação não tem grandes diferenças, embora existam algumas adaptações ao nível da grelha das competências das competências gerais, pois

a natureza das funções é claramente diferente. Um colaborador direto é avaliado em termos de indicadores mais relacionados com os resultados do grupo. Já os colaboradores indiretos, embora tenham uma vertente de trabalho de equipa, a sua avaliação recai mais sobre os resultados individuais. Existem indicadores específicos que medem o desempenho dos colaboradores indiretos, mas estes podem ser considerados mais intangíveis do que um resultado direto operacional, como por exemplo o número de peças produzidas.

No que diz respeito ao processo tudo decorre nos mesmos moldes, embora haja algumas diferenças formais. Isto porque existe um esforço para simplificar o processo, para que todos os colaboradores percebam os critérios e para que estes sejam mais objetivos.

Existem também algumas diferenças ao nível dos formulários de avaliação, que vão ao encontro ao que foi referido anteriormente. Existem três tipos de formulários: os formulários para os órgãos de gestão (*group leaders*, diretores de departamento e Administração), os formulários para os colaboradores indiretos e para os colaboradores diretos. No primeiro caso são avaliadas as competências ligadas à mentalidade empresarial, às competências de liderança, às competências sociais, às competências tecnológicas e metodológicas, e ao potencial/desenvolvimento (ver anexo 4). No caso dos colaboradores indiretos, são avaliados vários critérios relacionados com os comportamentos dos mesmos, como por exemplo a eficiência do trabalho, a qualidade, o trabalho em equipa, etc. (ver anexo 5). Em relação aos colaboradores diretos, é feita uma avaliação sobre a orientação para os resultados, a disponibilidade e o comportamento e comunicação (ver anexo 6).

1.5. Funções, responsabilidades e competências dos intervenientes

Agora que o processo está definido, importa perceber o papel de cada interveniente no processo de avaliação. Como facilmente se percebe, existem três intervenientes principais que participam na avaliação do desempenho: o HRL, o colaborador e a chefia do mesmo.

O HRL tem a responsabilidade de dar início à discussão do MAG (envio da *kick off letter*) e de definir a data limite para a realização de todas as avaliações do desempenho. Este departamento deve também definir claramente os critérios de avaliação, deve preparar as chefias e os colaboradores para utilizar esta ferramenta, verificar se o processo está completo e se foi implementado com qualidade, verificar se as ações que foram acordadas são apropriadas e agir como contacto e conselheiro para

as chefias. Além disto, o HRL deve ainda assumir a responsabilidade pela implementação e qualificação, trabalhando com a formação e o desenvolvimento.

Por outro lado, o colaborador tem o dever de preparar a discussão, ter uma contribuição construtiva para o MAG, participando ativamente e dando ideias e novas perspetivas. Deve também implementar ou seguir as medidas acordadas.

Antes de mais, deve-se esclarecer que quem realiza a avaliação do desempenho dos colaboradores é, por norma, a sua chefia intermédia, sendo que os diretores de departamento depois devem avaliar estas chefias. Ao nível da Administração, quem avalia é sempre o superior hierárquico do colaborador e no caso do órgão máximo da empresa, a avaliação é feita pelo seu responsável na Alemanha. As chefias têm a responsabilidade de realizar e liderar a entrevista e devem preparar-se para a discussão (enviar o convite, rever as tarefas, desempenho do colaborador). Outra das responsabilidades é, como é óbvio, avaliar e dar *feedback* construtivo de forma a ajudar a construir forças e potencial para melhorar. Por último, deve seguir as medidas acordadas, sejam elas medidas de formação, medidas de acompanhamento, *coaching*, suporte, etc.

2. Características da gestão do desempenho na Bosch do ponto de vista dos entrevistados

2.1. Os entrevistados

Para perceber melhor a forma como funciona todo o processo ligado à avaliação do desempenho nesta empresa, considerou-se pertinente e enriquecedor para este trabalho fazer uma série de entrevistas a colaboradores da Bosch. As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, e foi feita uma transcrição e análise do conteúdo das mesmas. Assim, para além do que já foi referido, acerca da avaliação do desempenho, os entrevistados referiram ainda outras características que podem ajudar a perceber melhor o funcionamento deste processo. Para que a informação fosse o mais completa possível, foram entrevistadas seis pessoas diferentes. Sendo que todas elas pertencem ao HRL, desempenhando, no entanto, tarefas distintas. Para que fossem conhecidos diferentes pontos de vista, foram entrevistados dois colaboradores cuja participação neste processo se restringe apenas à avaliação do seu desempenho (entrevista 1 e 3), dois colaboradores que coordenam o processo de avaliação do

desempenho (entrevista 2 e 4) e dois colaboradores que estão envolvidos na realização dos MAG, ou seja, são chefias que avaliam os seu colaboradores (entrevista 5 e 6).

O entrevistado 1 desempenha a função de Técnico de Formação e está na empresa desde 1992. Começou por desempenhar a função de Técnico Administrativo, sendo que as suas funções passaram pelas áreas do processamento salarial, formação e gabinete médico. Posteriormente, em 2011, através do seu MAG, verificou-se que já desempenhava as mesmas funções há muito tempo e que teria potencial para poder ser transferido para outra área. Nesse mesmo ano, ocorreram algumas reestruturações no departamento de recursos humanos que permitiram que passasse a pertencer à área da formação, área que ocupa até à atualidade.

O entrevistado 2 ocupa atualmente a função de Técnico de Recrutamento e Desenvolvimento. É responsável, juntamente com outros colegas da equipa, por tratar de processos de recrutamento da empresa, pelo desenvolvimento de carreira dos colaboradores Bosch, avaliações de funções e, portanto, tudo o que tem a ver com promoções funcionais, ajustes salariais, efetivações, etc. Para além disto, coordena também o processo de avaliação do desempenho, gere ferramentas no âmbito da liderança, como o *Management Dialog*, que é uma ferramenta que ajuda as chefias a terem *feedback* das suas equipas, e faz a gestão das competências, sendo este colaborador o responsável local pelo CptM. No entanto, o percurso na empresa deste entrevistado começou em 2000, altura em que desempenhava funções na área da gestão do produto, sendo responsável pelo mercado de vendas da América do Norte e do Sul. Em 2003, passou para o HRL, porque no seu MAG manifestou desejo de mudar de área, começando por fazer a gestão das viagens da organização e dava apoio aos estrangeiros que vinham trabalhar para Portugal, isto é, os expatriados. Em 2005, após algumas mudanças no departamento, teve a oportunidade de ingressar no cargo que ocupa nos dias de hoje.

O entrevistado 3 desempenha a função de Técnico de Formação desde 2010. Entrou na empresa para substituir um colega da área do processamento de salários que se encontrava de baixa, mas acabou por ficar na área da formação.

O entrevistado 4 está na empresa desde 2006 e atualmente é Técnico de Recrutamento e Desenvolvimento, sendo que a sua função inicial na empresa começou por ser Técnico de Formação. Em 2009, surgiu a oportunidade de mudar para a área de recrutamento e desenvolvimento e desde aí que tem permanecido na mesma função. As suas funções são semelhantes às do entrevistado 2, com a exceção da gestão do

processo CptM, por isso, é também um dos coordenadores do processo de avaliação do desempenho.

O entrevistado 5 é atualmente *group leader* das equipas de recrutamento e desenvolvimento e formação. Entrou na empresa em 2004, como Técnico de Recursos Humanos na área do recrutamento e desenvolvimento. Em 2008, foi criada a função de Human Resources Country, que passa pela coordenação nacional de recursos humanos, para a qual foi convidado a pertencer. Desempenhou esta função, juntamente com a função de coordenação da equipa de compensações e benefícios (processamento salarial), desde janeiro de 2011 até março de 2013. A partir do dia 1 de abril deste ano iniciou a função que desempenha atualmente.

Por último, o entrevistado 6 ocupa o cargo de Diretor de Recursos Humanos da Bosch em Aveiro e faz a coordenação de todos os projetos de Recursos Humanos a nível nacional, ou seja, é o responsável nacional pelo HRC. O seu percurso na empresa iniciou-se em 1980. Começou por fazer um estágio e, posteriormente, ingressou na área financeira, onde permaneceu até 1988. Em 1988, quando a Bosch adquiriu a Vulcano, foi convidado para assumir a função de Diretor de Recursos Humanos.

2.2. Diferenças entre o passado e o presente

A avaliação do desempenho na Bosch começou a ser realizada no início da década de 1990. No entanto, ao longo dos anos tem vindo a sofrer algumas modificações, de forma a melhorar o processo. A principal diferença entre a forma como a avaliação do desempenho era feita no passado e como é feita atualmente é, na generalidade da opinião dos entrevistados, a sua forma, ou seja, antigamente a avaliação do desempenho era feita em papel e agora é utilizada uma ferramenta informática para esse efeito.

Segundo o entrevistado 5, basicamente passaram o formulário de avaliação em formato de papel para o formato informático. Esse processo não muda nada do que era feito em papel, sendo que a sua maior vantagem é facilitar a extração da informação que será trabalhada posteriormente pela área do desenvolvimento. Esta aplicação informática é partilhada pelos diversos departamentos e cada chefia, para fazer ou consultar a avaliação do desempenho, apenas tem acesso aos dados que correspondem à sua equipa. Para além disto, todos os colaboradores que tenham acesso ao sistema informático, ou seja, que tenham acesso à intranet, podem consultar o seu MAG e inserir comentários na aplicação.

Já o entrevistado 6 acrescenta que a ferramenta informática facilita a criação de um histórico, pois, embora antigamente também existisse em papel, a sua consulta era muito mais complicada. Para além disto, este entrevistado refere que antigamente os colaboradores encaravam este processo mais como uma burocracia e não percebiam o seu valor acrescentado. Na sua opinião, o processo melhorou muito em termos de qualidade e a organização começou a perceber a sua importância.

No futuro, o entrevistado 6 prevê que possa haver algumas melhorias em aspetos mais formais, pois está a ser preparada uma ferramenta informática à escala mundial, para uniformizar também essa parte do processo, que até à data foi desenvolvida livremente por cada empresa. Conclui-se, portanto, que a única grande mudança que está prevista não é na forma como é feita a avaliação, mas sim na gestão do processo MAG.

2.3. Perceções dos colaboradores e chefias acerca do MAG

Segundo o entrevistado 2, por vezes ouve-se o comentário que os Recursos Humanos não olham para todos os MAG, porque nem sempre os colaboradores veem as suas expectativas cumprirem-se. A razão disto acontecer prende-se com o facto de as decisões não passarem apenas pelos Recursos Humanos, pois têm a ver também com as chefias dos colaboradores, com o seu nível de desempenho e com as oportunidades que possam surgir a nível organizacional. No que diz respeito às chefias, algumas queixam-se da complexidade da ferramenta informática do MAG, o que pode ser justificado pelo desfasamento temporal que existe entre os períodos de realização das avaliações, isto é, os avaliadores passam cerca de um ano sem utilizar esta aplicação e na altura em que necessitam de a utilizar já não se recordam de como funciona, dada a complexidade da mesma. As chefias queixam-se igualmente do tempo que é despendido neste processo, principalmente quando a sua equipa é numerosa.

O entrevistado 3 menciona que no questionário de satisfação com o MAG, aplicado a cerca de 30% dos colaboradores de várias áreas, se verificou que na generalidade os colaboradores se encontram satisfeitos com os seus MAG. As principais queixas das áreas diretas estão relacionadas com o *feedback,* que nem sempre é dado de uma forma contínua, e com o alinhamento dos objetivos com as funções desempenhadas por estes, pois, por vezes, os objetivos podem estar desenquadrados do contexto real da função que está a ser desempenhada por determinado colaborador. Por sua vez, nas áreas indiretas, os colaboradores referem que em alguns casos as chefias não se preparam convenientemente para o MAG. Já as chefias que realizam o MAG,

dizem que existem algumas inconformidades com a escala de avaliação, pois na escala de avaliação dos colaboradores indiretos existem dois zeros, sendo que um é “nunca atinge” e o outro “atinge raramente” (ver anexo 5).

Em relação à opinião dos entrevistados, enquanto avaliados, eles concordam e conhecem o processo, não apresentando nenhuma queixa relativamente ao mesmo, elogiando-o inclusivamente. O entrevistado 2, por exemplo, refere que o processo de avaliação do desempenho é considerado uma referência de *benchmark* nas outras divisões da Bosch, devido à aplicação que foi desenvolvida pela empresa de Aveiro. Ao nível dos entrevistados que desempenham funções de chefia e, por isso, são avaliadores, dizem que se sentem muito confortáveis com o processo, por este se encontrar bastante *standardizado* e por ser transparente. O entrevistado 6 defende que “o mais importante não é ter um ótimo processo de avaliação do desempenho, o importante é concretizá-lo e melhorar constantemente os aspetos onde se sente que se pode melhorar. Nada é perfeito e podemos sempre melhorar”.

2.4. A importância e benefícios da avaliação do desempenho

Todos os entrevistados concordam que a avaliação do desempenho adquire maior importância devido ao *feedback* que é dado pela chefia, que deve ser facultado durante todo o ano, mas que aqui é formalizado. Isto vem confirmar aquilo que é defendido por Walker (1992) e Lagan Fox *et al*. (1998), que referem que o *feedback* é importante para os colaboradores, embora uns apreciem que este seja mais frequente do que outros. Assim, o colaborador sabe se está ou não a cumprir com as expectativas depositadas sobre si, sendo que nesta altura é também o momento ideal para o colaborador dar a sua opinião sobre o que acha que correu melhor ou pior no último ano e falar sobre o que gostaria que acontecesse ou mudasse no ano seguinte. Esta é a ocasião do ano em que a chefia tem a sua atenção exclusivamente voltada para o colaborador e, portanto, onde estão criadas todas as condições para que haja uma conversa franca e clara entre ambos, algo que por vezes durante o ano não é possível, devido às exigências do trabalho, como menciona o entrevistado 3. Logo, esta é uma ferramenta muito importante e que não deve ser subvalorizada, pois com ela é possível eliminar pontos negativos e potenciar o crescimento e desenvolvimento do colaborador.

O entrevistado 4 acredita que esta importância é reconhecida pelas chefias, que conhecem as implicações que a avaliação do desempenho tem nos restantes processo de Recursos Humanos, como por exemplo no bónus, ou na revisão salarial, e também porque eles próprios são avaliados pelas suas chefias. É através do MAG que, de acordo

com o entrevistado 5, se desenvolvem todos os outros processos de desenvolvimento pessoal ou de carreira, sendo, desta forma, a base de todo o desenvolvimento de recursos humanos da empresa.

Por outro lado, como o entrevistado 2 refere, a organização também ganha com a avaliação do desempenho, pois quanto mais satisfeitos tiverem os seus colaboradores e quanto mais a organização puder contribuir para o cumprimento das expectativas dos colaboradores, maior rendimento eles terão. Além disto, a avaliação do desempenho permite à organização ter uma "fotografia" geral dos recursos humanos que fazem parte da mesma, como diz o entrevistado 4. Assim, "investir em pessoas [..] é investir no recurso mais valioso da empresa", diz o entrevistado 6, e só desta forma se pode continuar a desenvolver os melhores colaboradores e ajudar aqueles que ficam aquém das expectativas a terem um melhor desempenho.

2.5. Principais problemas identificados

Apesar de alguns dos entrevistados não conseguirem identificar problemas no processo de avaliação do desempenho, eles, como é claro, existem. Por melhor implementado que esteja o processo, existem sempre pontos que podem ser melhorados. O entrevistado 4 diz que um dos desafios que este processo enfrenta, é a subjetividade dos critérios, pois os avaliadores podem ter diferentes perceções destes, sendo que dois avaliadores podem avaliar o mesmo colaborador de forma diferente, dada esta subjetividade.

Outros dos problemas referenciados pelo entrevistado 6, é o facto da cultura portuguesa não lidar bem com a confrontação que advém do *feedback.* O entrevistado acredita que o povo português não gosta de confrontar e ser confrontado com aspetos menos positivos do seu desempenho, facto este que pode ter implicações negativas na fidelidade da informação que é recolhida, podendo haver tendência para que se sobreavalie o colaborador, sendo que este é um problema identificado em algumas áreas da empresa. Para combater este problema, o departamento de recursos humanos vai continuar a apostar na formação dos avaliadores e na clarificação das consequências de fazer uma avaliação incorreta dos colaboradores. Neste sentido, o que se pretende com esta avaliação não é criar uma rutura entre o avaliado e o avaliador, mas sim que a critica seja encarada numa lógica positiva e que a motive a melhorar.

Um dos problemas identificados pelo departamento de recursos humanos é que nem sempre as chefias cumprem as datas que estão estipuladas para a realização da

avaliação do desempenho, o que pode ter consequências na atribuição do bónus, que é feita em abril.

O entrevistado 2 referencia também problemas que têm sido registados ao nível da aplicação informática, que é vista como sendo muito complexa por alguns dos colaboradores que mais a utilizam, neste caso, as chefias.

2.6. Sugestões de melhoria

Este ponto foi aquele que menos foi desenvolvido pelos colaboradores, pois acreditam que é difícil sugerir melhorias que não estejam já a ser implementadas. Contudo, o entrevistado 2 admite que o *feedback* deveria ser dado mais vezes ao longo do ano e não apenas durante o MAG. Já o entrevistado 3 acredita que as grandes melhorias devem ser feitas ao nível da avaliação feita aos colaboradores diretos, pois é aí que se verificam os maiores problemas, como o não cumprimento dos prazos estipulados, o que, possivelmente, seria resolvido se houvesse uma maior sensibilização para a importância da avaliação do desempenho.

O entrevistado 2, indo ao encontro do que referiu como sendo um dos problemas do processo, sugere que deveriam ser feitas melhorias ao nível da interface da aplicação informática, de forma a torna-la mais simples para o utilizador.

Outra das melhorias, que é apontada pela maioria dos entrevistados, é tornar os critérios mais claros, explicando-os melhor ou dando exemplos concretos de comportamentos associados a esses critérios, o que por certo tornará a avaliação mais justa para todos os colaboradores. Na opinião do entrevistado 4, os critérios são descritos de uma forma muito ligeira, pretendendo-se que esta descrição seja mais detalhada, de forma a torna-la o menos subjetiva possível, “para que qualquer chefia possa avaliar sem comprometer a comparabilidade e mantendo a uniformização, garantindo, assim, um *standard*”.

Para além disto, acredita-se que também há muito a melhorar a nível das competências, porque a empresa recebe competências *standard* da Alemanha, que por vezes vêm sem descrição, ou que não são adaptadas à realidade portuguesa e, tanto chefias como colaboradores, quando olham para elas não se reveem nas mesmas. Para ultrapassar esta questão, o entrevistado acredita que o departamento de recursos humanos, juntamente com as chefias, deveria chegar a um consenso sobre quais as competências necessárias para cada função.

Muitos destes problemas serão ultrapassados com a chegada de novas aplicações provenientes do projeto *HR Core*, que vai uniformizar, à escala mundial, a forma como é feita a avaliação do desempenho.

3. Aplicação de um Questionário sobre a Satisfação com o MAG

Logo depois do MAG, a Bosch realiza o processo de controlo da qualidade. Para isso, é realizada uma análise detalhada de todos os MAG e é elaborado um relatório da qualidade global, que permite à empresa verificar a percentagem de MAG completados e não completados, calcular a média dos resultados por departamento, verificar a consistência entre o MAG e o MED e definir medidas que possibilitem a melhoria do processo no futuro. No âmbito deste controlo da qualidade, realizou-se em 2012, pela primeira vez, a implementação de um questionário que procurou apurar a satisfação dos colaboradores em relação à forma como o MAG foi conduzido.

3.1. Objetivos da aplicação do questionário

O objetivo principal da aplicação deste questionário foi apurar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à forma como o MAG é feito e conduzido. Procurou-se também identificar os cinco pontos com uma avaliação mais baixa e os cinco com avaliações mais altas. Ou seja, procurou-se identificar quais as principais queixas dos colaboradores para se poderem definir medidas de melhoria do processo.

3.2. Metodologia

A metodologia utilizada para aferir a satisfação dos colaboradores foi a aplicação de um questionário. Este questionário foi elaborado a partir de um modelo *standard* que foi criado na Alemanha e divulgado por todas as Bosch a nível mundial. Este questionário foi dividido em quatro grupos de questões, o primeiro relacionado com a forma como foi realizado o MAG, o segundo com o *feedback* dado pelas chefias, o terceiro com a definição de objetivos e o último com a avaliação das competências. Foram ainda incluídas questões mais gerais sobre a satisfação dos colaboradores com o MAG. Estas questões eram avaliadas numa escala de 1 a 5, em que 1 correspondia a “concordo totalmente” e o 5 a “discordo totalmente”, havendo ainda uma opção para “não concordo/não respondo” (ver anexo 8). Os questionários foram respondidos de forma

anónima e confidencial e a única informação de identificação requerida foi o departamento a que pertencia o colaborador que preencheu o questionário.

Este questionário foi enviado a uma amostra de 40% dos colaboradores Bosch, sendo que no total esta empresa tem cerca de mil colaboradores. Esta amostra foi identificada de forma aleatória e a partir de um ficheiro Excel com o nome, número de colaborador, secção/departamento a que pertence e identificação do trabalhador como sendo da área direta ou indireta. No entanto, como a entrega dos questionários aos colaboradores nas áreas diretas seria difícil de concretizar, pois estes colaboradores trabalham por turnos, definiu-se que seriam entregues questionários a um número de colaboradores destas áreas equivalente àquele que foi gerado pela amostra, ou seja, se na amostra criada em Excel foram identificados seis colaboradores de determinada secção, pedia-se que a chefia distribuísse esses seis questionários a colaboradores daquela secção, embora não fossem os que foram identificados primeiramente na amostra criada.

Foi então definida a metodologia de envio e receção dos questionários e ficou definido que os colaboradores da área indireta receberiam os questionários através do correio interno da empresa e que os enviariam da mesma forma para o HRL. Em relação aos colaboradores da área direta, foram entregues aos chefes de secção o número de questionários definidos na amostra e pedido que fossem entregue aos colaboradores da sua secção de forma, igualmente, aleatória. Estes questionários depois de preenchidos eram enviados para o HRL pela chefia dos colaboradores ou pelos próprios se assim preferissem.

Os dados dos questionários foram tratados num ficheiro Excel, que continha a percentagem de respostas para cada nível da escala de respostas e para cada questão. Os resultados foram divididos pelas áreas diretas e indiretas e por departamentos, havendo, porém uma compilação dos dados gerais divididos apenas pelas áreas e outra global que incluía os dados de todos os questionários recebidos.

3.3. Principais resultados

Do total de questionários enviados, foram entregues cerca de 73% destes questionários, sendo que a taxa de resposta dos colaboradores diretos foi de 77,3% e dos colaboradores indiretos 66,1%. Este resultado foi curioso, pois estava-se à espera que os colaboradores indiretos superassem os colaboradores diretos em termos de preenchimento deste questionário, uma vez que em casos semelhantes de aplicação de

questionários, os colaboradores indiretos costumam responder em maior percentagem do que os colaboradores diretos.

Em termos de respostas às questões específicas do questionário, os resultados gerais, ou seja, o global de todos os colaboradores, podem ser vistos na figura 4.

Figura 4 – Resultados Gerais

	Concordo totalmente (1)	Concordo parcialmente (2)	Nem concordo, nem discordo (3)	Discordo parcialmente (4)	Discordo totalmente (5)
1 - Fui convidado para o meu MAG com a devida antecedência	67.06%		18%		15%
2 - O MAG foi realizado num local apropriado (por ex: sala reuniões, gabinete Chefia)	80%		6,2%		14%
3 - O meu MAG foi realizado sem interrupções	80%		9,2%		10,4%
4 - O meu perfil funcional foi analisado durante o MAG (por ex: missão, responsabilidades)	77%		13%		10%
5 - A minha chefia dá-me *feedback* claro relativamente:					
- ao meu comportamento	79%		13%		9%
- às tarefas que conclui com sucesso	75%		15%		10 %
- ao que ainda possa melhorar	74,4%		16,4%		9%
6 - A minha chefia suporta o *feedback* dado com exemplos concretos	70%		21%		9%
7 - Sinto que a avaliação realizada teve em conta o desempenho de todo o ano	65%		21,4%		14%
8 - Acredito que o *feedback* que recebi irá melhorar o meu desempenho	70%		19%		10%
9 - Os objetivos definidos no meu MAG serviram para avaliar e medir o meu desempenho	67%		21%		12%
10 - Os objectivos definidos são:					
- específicos	75%		15%		11%
- mensuráveis	71%		19%		10%
- atingíveis	71%		18%		11%
- orientados para os resultados	74%		19%		8%
- calendarizáveis	71%		20%		9%
11 - Tive oportunidade para participar activamente no meu MAG	74%		15%		11%
12 - As medidas definidas no meu MAG:					
- foram acordadas entre mim e minha chefia	72%		18%		10%
- estão relacionadas com as competências do meu perfil funcional	74%		18%		8%
- ajudam-me a atingir os meus objectivos	74%		17%		10%
13 - Tive oportunidade para participar activamente no meu MAG	80%		11%		10%
14 - A duração do meu MAG foi a adequada	78%		16%		7%
15 - No global estou satisfeito com o meu MAG	70%		19%		12%

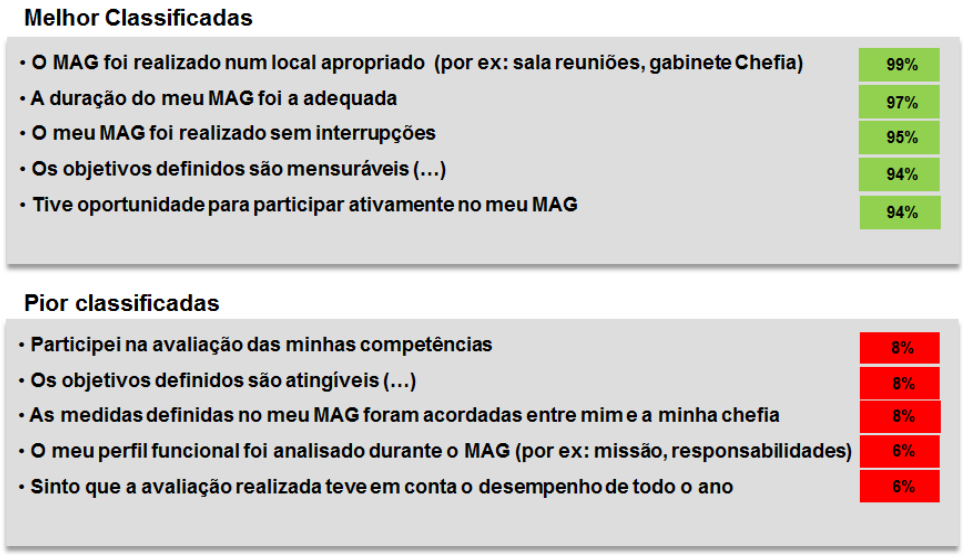
Como se pode verificar, pela apresentação desta figura, 80% dos colaboradores, consideram que o seu MAG foi realizado num local apropriado e que decorreu sem interrupções; 79% referem que a chefia lhes deu *feedback* em relação ao seu comportamento; 80% concordam que tiveram oportunidade para participar ativamente no

seu MAG e 78% consideram que a duração do MAG foi adequada. Estas foram as questões melhor classificadas pela generalidade dos colaboradores, constituindo um dos objetivos que se pretendia apurar com a realização deste questionário. Curiosamente, uma das questões melhor classificadas é, em simultâneo, uma das piores classificadas, nomeadamente a questão "O MAG foi realizado num local apropriado", que teve uma percentagem de respostas positivas de 80% e de negativas de 14%. Isto pode ser resultado da boa classificação que foi dada à globalidade das questões, fazendo com que a percentagem das respostas positivas fossem muito altas e as negativas relativamente baixas e sem grande discrepância entre si, o que faz aumentar o risco de uma mesma questão ser avaliada como uma das mais positivas e, em paralelo, como uma das mais negativas. Assim, na figura 4 assinalado a vermelho podem-se encontrar as questões que foram, percentualmente, classificadas como mais negativas, sendo elas, para além da que já foi referida, as seguintes:

- "Fui convidado para o meu MAG com a devida antecedência": 15% consideram que não foram avisados com antecedência suficiente;
- "Sinto que a avaliação realizada teve em conta o desempenho de todo o ano": 14% consideram que não teve;
- "Os objetivos definidos no meu MAG serviram para avaliar e medir o meu desempenho": 12% acreditam que os objetivos não foram considerados;
- "No global estou satisfeito com o meu MAG": 12% não estão satisfeitos.

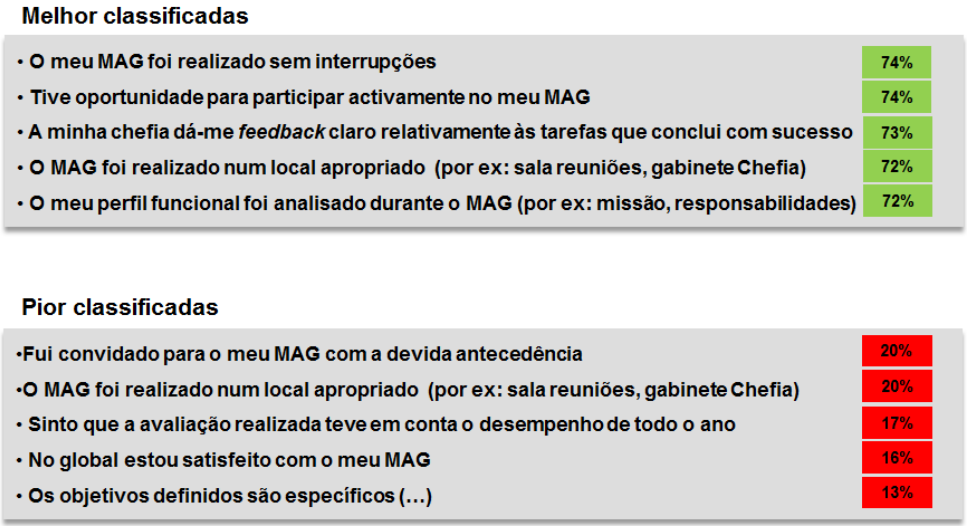
Ao nível dos resultados por áreas (diretas e indiretas), pode-se concluir que existem algumas alterações em relação aos resultados gerais (figura 5).

Figura 5 - Classificação colaboradores Indiretos



Através da figura 5, facilmente se percebe que as percentagens de respostas posivas são mais elevadas e a de respostas negativas são mais baixas do que as obtidas na amostra geral, ou seja, no global os colaboradores indiretos que responderam a este questionário encontram-se satisfeitos com os tópicos que foram avaliados, existindo uma percentagem muito reduzida de colaboradores que classificaram negativamente estes tópicos (respostas negativas com percentagem inferior a 10%). Relativamente à totalidade da amostra as alterações são sobretudo ao nível da ordem de classificação, isto é, a questão "A duração do meu MAG foi a adequada" passa a ser a segunda melhor classificada pelos colaboradores indiretos, enquanto que nos resultados gerais estava no quinto lugar, a questão "o meu MAG foi realizado sem interrupções" passa para a terceira questão melhor classificada, enquanto que anteriormente estava em primeiro lugar juntamente com as questões "O MAG foi realizado num local apropriado" e "tive oportunidade de participar ativamente no meu MAG", sendo que esta última questão ficou no último lugar das melhores classificados pelos colaboradores indiretos. Existe também a substituição da questão relativa à clareza do *feedback*, pela mensurabilidade dos objetivos, o que não tem grande significado, pois a percentagem de respostas positivas à primeira questão continua bastante elevada.

Figura 6 - Classificação colaboradores Diretos



Em relação às cinco questões classificadas de forma mais positiva pela maioria dos colaboradores, representadas na figura 6, verifica-se que apenas se mantêm duas das questões melhor classificadas na globalidade: "O meu MAG foi realizado sem interrupções" e "O meu MAG foi realizado num local apropriado". Destas duas questões apenas a primeira se mantém na mesma posição, enquanto que a outra está em quarto

lugar, juntamente com a questão “O meu perfil funcional foi analisado durante o MAG”. No caso dos colaboradores diretos são ainda acrescentadas às questões com melhores classificações: “Tive oportunidade para participar ativamente no meu MAG”; “A minha chefia dá-me *feedback* claro relativamente às tarefas que concluí com sucesso”; e “O meu perfil funcional foi analisado durante o MAG”.

Estas alterações são consequência das diferenças que existem entre os colaboradores diretos e indiretos, ou seja, para além das funções serem bastante diferentes, as necessidades e a própria avaliação também o são, ou seja, a avaliação dos colaboradores diretos tem mais em conta os resultados da secção, enquanto que no caso dos indiretos a avaliação é feita sobre o seu próprio trabalho. Este é, parece-nos, o fator que mais influência tem nos resultados que foram apresentados. Quanto mais a avaliação estiver dependente de outros fatores que são alheios ao colaborador que está a ser avaliado, maior é a probabilidade de este não compreender e, até mesmo, não concordar com a avaliação que lhe foi feita. Isto explica a menor percentagem de respostas positivas por parte dos colaboradores diretos na globalidade do questionário. As necessidades destes dois grupos de colaboradores também são distintas e, por isso, o valor que atribuem ao MAG também poderá não ser igual, o que provoca uma alteração face à ordem e à constituição das questões melhor avaliadas.

No que se refere às questões pior classificadas, existem apenas uma questão que foi substituída neste grupo: “Os objetivos definidos no meu MAG serviram para avaliar e medir o meu desempenho” (dos resultados gerais) por “Os objectivos definidos são: Específicos”. Devido ao facto destas duas questões estarem relacionadas com os objetivos, acredita-se que não existe uma diferença significativa naquelas que são consideradas as questões pior classificadas entre os resultados gerais e os resultados dos colaboradores diretos. Assim, verifica-se que a opinião deste grupo de colaboradores foi decisiva para a constituição das questões pior classificadas dos resultados gerais, o que se deve à maior percentagem de respostas negativas deste grupo, ou seja, enquanto que as percentagens do grupo das questões pior classificadas pelos colaboradores indiretos é inferior a 10%, no caso dos colaboradores diretos, a percentagem varia entre os 13% e os 20%.

Para além do que já foi referido, em relação à comparação entre os resultados gerais e os resultados dos diretos, verificou-se também que o colaboradores diretos estão mais satisfeitos com a clareza do *feedback*, do que com o grupo de questões sobre a definição dos objetivos, no qual a percentagem de respostas positivas variam entre 69% e 61%. Estes resultados podem ser consequentes da falta de compreensão na avaliação

dos objetivos por parte destes colaboradores, uma vez que os objetivos são definidos para a secção e não individualmente, como acontece com os colaboradores indiretos. Já no que diz respeito às questões que foram classificadas de forma mais negativa, pelos colaboradores indiretos, apenas coincide com os resultados gerais a questão relativa à avaliação do desempenho anual, havendo, por isso, uma grande discrepância entre a avaliação feita pelos colaboradores indiretos e os colaboradores diretos, que resulta nos resultados gerais apresentados na figura 4.

Para além destes resultados, foi possivel concluir que enquanto 94% dos colaboradores indiretos estão satisfeitos com o seu MAG, apenas 59% dos diretos estão. Isto leva a crer que existe uma grande assimetria entre a forma como é feita a avaliação dos colaboradores destas duas áreas, bem como entre as suas necessidades. Outra hipótese é a falta de compreensão ou de aceitação dos colaboradores diretos da avaliação que lhes é feita, o que, como já foi referido, pode ser uma consequência da avaliação ter em conta os resultados do grupo, ou seja, existem fatores que não fazem parte da responsabildiade direta do colaborador que têm um grande peso na sua avaliação. Em qualquer um dos casos, justifica-se que haja uma intrevenção do departamento de recursos humanos com vista a diminuir esta assimetria.

Neste sentido, facilmente se percebe que, apesar das diferenças que têm que existir na avaliação destes dois grupos de colaboradores, as queixas relativamente à mesma são muito diferentes entre os dois grupos e muito mais significativas no grupo dos colaboradores diretos.

4. Limitações e sugestões para implementação futura

Apesar da avaliação do desempenho na Bosch ser um processo já enraizado na empresa, aceite e compreendido pela maioria dos colaboradores, existem ainda algumas limitações e possibilidades de melhoria. Existe algum trabalho a ser feito em relação à formação das chefias sobre o MAG, principalmente às chefias dos colaboradores diretos, onde existe uma maior insatisfação. No entanto, não basta apenas formar as chefias, é necessário dar a conhecer melhor o processo de avaliação aos colaboradores, fazer com que estes percebam porque é que são avaliados de determinada forma e explicar-lhes abertamente os resultados da sua avaliação. Para além disto, é necessário criar uma ferramenta informática mais simples e mais direcionada para o utilizador e garantir que os colaboradores recebem *feedback* de forma contínua e não apenas quando é realizado o

MAG. Para isto, o departamento de recursos humanos deveria promover sessões de *feedback* e estimular o espirito crítico dos seus colaboradores, para que estes possam conhecer a opinião das suas chefias e reagir de forma positiva às críticas, encarando-as como oportunidades para melhorar o seu desempenho.

No que diz respeito às entrevistas realizadas, existem várias limitações. As entrevistas foram apenas realizadas a colaboradores do departamento de recursos humanos, o que pode condicionar os resultados obtidos, pois pode existir, por parte destes colaboradores, uma grande necessidade de valorizar este processo e focar apenas os pontos mais positivos. No entanto, estes foram os colaboradores que se mostraram mais disponíveis para colaborar na concretização das entrevistas e acredito esta limitação seja também um ponto positivo, pois são estes colaboradores os que melhor conhecem o processo. O facto de entrevistar três grupos diferentes de colaboradores também ajudou a dissipar esta limitação, porque foi possível conhecer o ponto de vista de colaboradores com um grande conhecimento sobre o processo, mas com perspetivas diferentes.

Assim, a maior sugestão que se pode fazer para melhorar este estudo é a realização de entrevistas a um grupo mais diferenciado de pessoas, o que permitiria ter um quadro mais realista e completo sobre o estudo empírico deste trabalho.

Uma das limitações da implementação do questionário de satisfação com o MAG, é forma como foram escolhidos os colaboradores que deveriam responder a este questionário. Apesar de se pretender uma amostra aleatória, pensa-se que na área dos colaboradores diretos isso não aconteceu. As chefias entregaram os questionários aos seus colaboradores e embora a escolha destes tenha sido alheia ao departamento de recursos humanos, não o foi, certamente, para as chefias que os entregaram.

Outro ponto que deveria ser melhorado, ainda nesta linha de pensamento, é a própria definição da amostra. Se se pretende que a amostra seja 30% da população da empresa e se se deseja fazer uma análise por departamento, como aqui foi feito, então deveria haver uma equidade entre a percentagem de pessoas de cada departamento a responder ao questionário. Por exemplo, se forem enviados questionários a 10% dos colaboradores de um departamento e a 60% dos colaboradores de outro é possível estabelecer uma comparação legítima entre ambos? Além disto, para se garantir que é analisada 30% da população, os questionários deveriam ser enviados a mais pessoas, de forma a ter em conta os que se recusam a responder e, assim, assegurar a percentagem da população que se pretende estudar.

Foi encontrada, ainda, uma outra limitação. Durante a análise dos questionários, reparou-se que alguns vinham classificados mais à direita (classificação negativa), quando a tendência era à esquerda (classificação positiva), ou seja, nesta escala o 1 corresponde a concordo totalmente e o 5 a discordo totalmente, e algumas pessoas confundiram a escala por estarem mais habituadas ao sentido inverso (1 – discordo; 5 – concordo). Por isso, penso que numa futura implementação deveriam retirar os números ou inverter a escala, para que não ocorra este tipo de equívoco, que pode condicionar os resultados. A nível formal do questionário, pode-se ainda sugerir que o campo para preencher o departamento a que o colaborador pertence seja melhor evidenciado, uma vez que esta informação é importante para o tratamento estatístico, isto porque, muitos colaboradores não preencheram.

Para finalizar, acredita-se que a forma como os questionários foram enviados e recebidos não foi a mais adequada. Os questionários poderiam ser enviados diretamente para os colaboradores juntamente com um envelope em branco onde deveriam colocar o questionário depois de preenchido, o que ajudaria a garantir a confidencialidade. Para receber os questionários, poderiam existir algumas caixas fechadas, com apenas uma ranhura para introduzir o envelope com o questionário, colocadas em sítios estratégicos da empresa, como por exemplo o bar, a cantina ou a zona de lazer.

Conclusão

Dada a conjutura atual, as empresas sentem a necessidade de otimizar cada vez mais os seus recursos, o que não quer dizer, necessariamente, reduzir custos, mas também investir em áreas estratégicas. É importante que se continue a investir no desenvolvimento, na investigação, lutar pela diferenciação do mercado e manter preços competitivos. No entanto, exitem outros recursos que não podem ser negligenciados, que são os recursos humanos. Numa altura de crise, as empresas devem continuar a investir nos seus colaboradores, desenvolver as suas competências e ajudá-los a crescer enquanto profissionais. Para terem sucesso, as empresas devem procurar trabalhar com os melhores, para isso é preciso continuar a fazer este investimento e não olhar para os recursos humanos como uma área pouco estratégica e, consequentemente, onde se pode fazer grandes cortes orçamentais. Considera-se que é por este motivo que grandes empresas como a Bosch continuam a investir nos seus colaboradores. Estas empresas reconhecem o valor e a importância das pessoas que empregam e sabem que elas são fundamentais para que continuem a ser consideradas empresas de referência a nível mundial.

Neste sentido, a gestão do desempenho dos colaboradores adquire um peso maior, pois permite que seja feito um controlo sobre o desempenho destes recursos e, posteriomente, definir medidas corretivas ou de desenvolvimento. Tal como vários autores referem, a gestão do desempenho pode ter implicações em aspetos como a revisão salarial, o ajuste de funções, promoções, cessações de contrato, etc. Para além disto, permite também perceber se as técnicas de recrutamento e selação estão a ter resultados positivos, fazer o diagnóstico das necessidades de formação e dar *feedback* ao colaborador, possibilitando que ele tenha conhecimento do que é que, do ponto de vista do avaliador, correu melhor e o que correu pior (Gesme e Wiseman, 2011; Lagan-Fox *et al*., 1998; Lisboa, 2008; McClelland, 1997; Walker, 1992). Desta forma, é possível afirmar que grande parte, se não mesmo todas, as atividades relacionadas com a gestão dos recursos humanos, têm por base a avaliação do desempenho que é feita aos colaboradores, pois é a partir do diagnóstico que é feito que a empresa fica com uma clara noção do potencial dos seus colaboradores e das medidas que tem que tomar para poder beneficiar das suas potencialidades da forma mais proveitosa para a concretização dos objetivos organizacionais.

Assim, este trabalho procurou analisar de forma mais aprofundada a importância deste tema para as organizações, enumerando os instrumentos e fontes de avaliação

que se podem utilizar neste processo, bem como as vantagens e desvantagens de cada um. Porém, dever ter-se em atenção que mesmo que um intrumento ou uma fonte possa parecer mais vantajosa do que as restantes, as condições em que são aplicadas podem ter uma grande influência na sua eficácia, ou seja, só porque um método de avaliação utilizado numa empresa é eficaz, isso não garante que quando aplicado em outro contexto se continue a verificar a sua eficásia. António Caetano (1998) refere que os estudos desenvolvidos sobre esta temática têm descurado os custos que estão inerentes ao processo da avaliação do desempenho, quer na construção da metodologia da ferramenta de avaliação, quer na própria implementação e utilização do instrumento de avaliação, sendo que os custos não têm a ver apenas com questões monetárias, mas também com o tempo dispendido e o esforço realizado pelos intervenientes, ou seja, é necessário fazer uma análise ao custo/beneficio dos instrumentos de avaliação.

No que diz respeito ao sistema de gestão do desempenho utilizado pela Bosch Termotecnologia, pode-se concluir, através das entrevista realizadas e do questionário que foi aplicado, que este processo já se encontra enraizado na cultura organizacional e é percebido, na generalidade, como sendo um processo importante e com valor acrescentado para a empresa. Grande parte dos colaboradores está familiarizado com o MAG e conhece as suas implicações. Existe também uma preocupação por parte desta empresa em formar quer os avaliadores, quer os avaliados, para que todos tenham a real noção de como se processa esta avaliação. É com base no MAG que os restantes processos do departamento de recursos humanos se desenvolvem, por exemplo, é com base na avaliação do desempenho que são definidos os planos de formação para o ano seguinte, o calculo do bónus e a revisão salarial também tem por base este processo, são definidos objetivos de acordo com os resultados obtidos na avaliação do desempenho, etc.

No entanto, acredita-se que o estudo empirico poderia ter sido mais aprofundado, não se cingindo apenas às entrevistas realizadas a colaboradores do departamento de recursos humanos. Poderia ter sido vantajoso ter entrevistado um maior número de colaboradores e de áreas diferentes, pois assim ter-se-ia uma visão mais abrangente e mais real da perceção dos colaboradores relativamente ao MAG. Esta é, portanto, uma das maiores limitações deste estudo.

Bibliografia

Amsterdam, C. E., Johnson, R. L., Monrad, D. M., & Tonnsen, S. L. (2005). A collaborative approach to the development and validation of a principal evaluation system: A case study. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, *17*(3), 221-242.

Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(5), 769-787.

Brewer, P. C. & Speh, T. W. (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, *21*, 75-93.

Caetano, A. (1998). *Avaliação do desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.

Chiavenato, I. (1989). *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas.

Cunha, M. P, Rego, A., Gomes, J. F. S., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Cunha, R. C. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A. & Habid, N. (2013). Avaliando a avaliação do desempenho: algumas notas sobre o caso português. *Nova Leadership Iniciative*. Acedido a 13 de setembro, 2013 em: http://www.novaforum.pt/backoffice/files/file_275_1_1378983247.pdf.

Gesme, D. H. & Wiseman, M. (2011). Performance appraisal: A tool for practice improvement. *Journal of Oncology Practice*, *7*(2), 131-134.

Hooft, E., Flier, H., & Minne, M. (2006). Construct validity of multi-source performance ratings: An examination of the relationship of self-, supervisor-, and peer-ratings with cognitive and personality measures. *International Journal of Selection and Assessment*, *14*(1), 20-25.

Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard. Havard Business School. Working Paper Nº 10-074. Acedido a 23 de outubro, 2013 em: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf

Lagan-Fox, J., Waycott, J., Morizzi, M., & McDonald, L. (1998). Predictors of participation in performance appraisal: A voluntary system in a blue-collar work environment. *International Journal of Selection and Assessment*, *6*(4), 249-260.

Lisboa, J., Almeida, F., Coelho, F. & Coelho, A. (2004). *Introdução à gestão de organizações* (3ª edição). Porto: Vida Económica.

Longenecker, C. O., & Fink, L. S. (1999). Creating effective performance appraisals. *Industrial Management*, *41*(5), 18-24.

McClelland, D. C. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal: Os melhores métodos de motivação e avaliação do desempenho* (8ª edição). Rio de Janeiro: Campus.

Sandlund, E., Olin-Scheller, C., Nyroo, L., Jakobsen, L. & Nahnfeldt, C. (2011). The performance appraisal interview – An arena for the reinforcement of norms for employeeship. *Nordic journal of working life studies, 1*(2), 59-75.

Schuler, R. S. & Tarique, I. (2007). International human resource management: A North American perspective, a thematic update and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(5), 717-744.

Serrano, M. M. (2010). A gestão de recursos humanos: Suporte teórico, evolução da função e modelos. *SOCIUS Working Papers.* Working Paper nº 1/2010. Acedido a 30 de julho, 2013 em: https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1864.

Soltani, E., Meer, R., Gennard, J. & Williams, T. (2003). A TQM approach to HR Performance evaluation criteria. *European Management Journal, 21*(3), 323–337.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (3ª edição). Lisboa: Lidel.

Walker, J. W. (1992). *Human resource strategy*. New York : McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1 – Guião de Entrevista

1. Cargo ocupado atualmente e o seu percurso dentro da empresa?

2. Descrição do processo de avaliação do desempenho dos colaboradores (como é feito?, quem faz?, a quem é feito?, onde é feito?).

3. Na sua opinião, para que serve a avaliação do desempenho dos colaboradores? (Porque é que é feito?)

4. Quais as implicações da avaliação do desempenho?

5. A avaliação do desempenho foi sempre feita desta forma ou era diferente no passado?

6. **Principais diferenças entre a avaliação do desempenho a colaboradores diretos e indiretos.**

7. **Opinião enquanto avaliador e enquanto avaliado.**

8. **Na perspetiva das chefias o que pensam os subordinados?**

9. **Quais as principais queixas (subordinados e chefias)?**

10. **O que pensam as chefias?**

11. Quais os benefícios da avaliação do desempenho?

12. Principais problemas associados ao sistema de avaliação do desempenho.

13. Sugestões de melhoria.

Anexo 2 – Entrevistas

Entrevista 1

P: Qual o cargo que ocupa atualmente na empresa e qual o seu percurso?

R: Neste momento sou técnica de formação. Comecei por fazer o técnico profissional de secretariado na escola profissional, depois vim para aqui fazer um estágio profissional de três meses, sendo que no final me foi proposto assinar contrato em janeiro de 1992.

Comecei por ser técnica administrativa, na parte do processamento salarial, fazia um bocadinho também da parte da formação, acompanhar o médico… Fazia um pouco de tudo, mas depois para os serviços médicos e formação veio alguém especialmente para ocupar esses cargos e eu fiquei só ligada à parte do processamento de salários até há dois anos atrás.

Depois em abril de 2011, através do MAG, falei com a minha chefia sobre onde é que eu me via a trabalhar caso quisesse mudar, como já fazia há tanto tempo a mesma coisa. E eu disse na formação, já que no recrutamento e desenvolvimento não me via, e ficou assim. Depois com as mudanças que houveram dentro do departamento, surgiu uma vaga e a possibilidade de eu mudar de área.

P: Quais as principais atividades desenvolvidas nesta área?

R: É a parte administrativa de todo o processo da organização da formação, o planeamento e agora também estou responsável pela certificação da formação. Tenho também que fazer o acompanhamento com os departamentos do plano de formação do ano em causa, o diagnóstico das necessidades de formação…

P: Vamos agora falar mais concretamente sobre a avaliação do desempenho aqui na Bosch. Como é que é feita a avaliação do desempenho na Bosch Termotécnologia?

R: Neste momento, é através da conversa com o colaborador, o MAG. É feita uma vez por ano e este ano foi feita de outubro e deveria ter ido até janeiro, mas prolongou-se durante mais algum tempo.

É feita através de uma reunião com a chefia, preparamos o MAG e depois temos essa conversa com a chefia.

P: E o que é que falam nessas reuniões?

R: Fala-se do passado, ou seja, como é que correu o ano, o que é que achámos que correu bem e o que é que achámos que correu mal. Também falamos do futuro, do que é que pretendem que façamos no futuro e dão-nos o *feedback* de como é que está a correr o nosso trabalho.

P: Quem faz a avaliação do desempenho?

R: Neste caso é o *group leader* da área da formação.

P: Esta avaliação é feita a todos os colaboradores, das áreas diretas e indiretas?

R: Sim, todos os colaboradores fazem.

P: Onde é que normalmente é feita esta reunião?

R: É feito numa sala de reuniões, onde possamos estar sozinhos.

P: Qual a duração aproximada das reuniões?

R: Uma hora ou uma hora e meia.

P: Já existe um formulário?

R: Sim, já existe um formulário. Normalmente, preparamos sempre antes. Temos acesso ao formulário do ano anterior e preparamos já a conversa para termos com o nosso *group leader*.

P: Portanto, a preparação é feita pelo *group leader* e pela pessoa a quem é feito o MAG?

R: Sim.

P: Na sua opinião, para que é que serve esta avaliação do desempenho, quais são os principais objetivos?

R: Para já é para nós também termos o *feedback*, se estamos a fazer as coisas bem, para a chefia transmitir se estamos a fazer alguma coisa bem ou mal, ou seja, dar-nos *feedback* de como correu o ano. Também serve para nós darmos a nossa opinião, o que é que achamos que está bem ou que está mal. Depois é ver já para o futuro e a chefia diz-nos “olha temos este projeto, vais ficar responsável por ele…”, é definido o que é que vamos fazer já para o próximo ano.

P: Que implicações pode ter a avaliação do desempenho?

R: Se na avaliação atingirmos um nível, através de uma grelha com uma série de tópicos, superior e formos considerados bons elementos, podemos ser aproveitados para outras funções, etc. Se for inferior, não é muito bom sinal e tem que haver medidas corretivas, como por exemplo a formação. Se estamos ali no meio da tabela, é melhorar e não nos podemos descuidar porque a Bosch é muito exigente.

P: Existe algum prémio para os colaboradores com melhores desempenhos?

R: Há uma parte que é a avaliação do desempenho e depois há o bónus. Nós depois recebemos o bónus, que é outra parte do MAG em somos avaliados pelos objetivos de equipa, objetivos individuais, percentagem da empresa… Pronto, há o bónus anual, que não é bem um prémio. Mas as colegas que são da área vão saber responder-te melhor a essa questão.

Eu não vejo o bónus como uma parte do MAG. Para mim o MAG é para eu saber como é que foi o meu desempenho nesse ano e o que é que eu devo melhorar para o próximo. Eu vejo-o mais como uma mais-valia para corrigir a minha performance anula e não pelo bónus.

P: A avaliação do desempenho sempre foi feita desta forma aqui na Bosch ou no passado era feita de forma diferente?

R: Desde que eu conheço, sim. O formulário pode ter mudado um bocadinho. O sistema era em papel, agora já é informático. Era feito por quase toda a gente, no princípio alguns colaboradores não faziam. Foi melhorando ao longo do tempo, mas sempre foi feito desta maneira.

P: Conhece alguma diferença entre a avaliação que é feita aos colaboradores das áreas diretas e das indiretas?

R: Eu conhecia o formulário dos indiretos, que era quatro folhas e o dos diretos era só uma folha. Não tinha nada a ver com as nossas perguntas, as nossas questões. Agora neste momento não sei. Acho que o formulário dos diretos já mudou ou vai mudar, mas antes era só uma folha e o colaborador era avaliado na tal grelha com uns comentários. Era muito básico, agora parece que já melhoraram.

P: Quais são, na sua opinião, os maiores benefícios de fazer uma avaliação do desempenho?

R: para mim, o que tem sido sempre positivo, é receber o *feedback* que o nosso trabalho é bom e, caso haja alguma coisa mal, corrigimos. É sentirmos que estamos a trabalhar e que estão a valorizar o nosso trabalho. Isso é bastante importante para nos dar ânimo para trabalhar, não é?

É importante porque nos ajuda a falar com a nossa chefia. Não estamos numa reunião de equipa, não estamos com mais pessoas e, por isso, estamos mais à vontade para falar abertamente.

P: Quais são os principais problemas associados a este sistema de avaliação?

R: Não vejo nada de negativo.

P: Na sua opinião existe algum ponto que poderia ser melhorado?

R: Só é dado *feedback* do nosso desempenho nessa altura, talvez devessem dá-lo mais vezes ao longo do ano. Não seria necessário preencher o formulário, mas deveriam dizer-nos, ao longo do ano, como é que o nosso desempenho está a decorrer e não ser só nessa altura.

Entrevista 2

P: Começo por perguntar qual é o cargo que atualmente ocupa aqui na Bosch e quais as suas funções?

R: A minha função é técnica de recrutamento e desenvolvimento. De forma resumida, diria que sou responsável por tratar dos processos de recrutamento da empresa, juntamente com mais dois colegas, o que que implica fazer os recrutamentos de estagiários e de colaboradores, e também pela área do desenvolvimento. A área do desenvolvimento é uma área mais abrangente. É uma área que diz respeito ao desenvolvimento de carreira, a avaliação de funções, portanto, tudo o que tem a ver com promoções funcionais, ajustes salariais, que são resultantes dessas promoções funcionais, efetivações… Para além disto, a coordenação da avaliação do desempenho também é da responsabilidade desta área (HRL1). Existe um modelo *standard* que vem da Alemanha e que nós adaptámos à nossa realidade.

Desde 2007 que a avaliação do desempenho é feita através de uma aplicação própria para este efeito. As chefias já foram treinadas, tiveram formação para saber como fazer a avaliação do desempenho. Penso, também, que todos os anos existe formação de reciclagem para as chefias saberem claramente o que devem fazer numa avaliação do

desempenho, que é transversal, ou seja, não é só para diretores e *group leaders.* É feito também ao nível da fábrica, às chefias da fábrica. Depois de feita, a avaliação do desempenho, nós (HRL1) fazemos todo o processamento da informação.

Para além disto, eu tenho outras responsabilidades que os colegas não têm, que são ferramentas no âmbito da liderança, como o *Managemente Dialog*, que é uma ferramenta que ajuda as chefias a terem *feedback* dos seus colaboradores, também tenho uma ferramenta que ajuda as novas chefias a integrarem-se dentro das equipas.

Depois, dentro da nossa área, temos muitos projetos, como o CptM, que é a gestão das competências. Está ligado à avaliação do desempenho, porque é uma das fases do MAG e eu sou representante a nível local pelo CptM. Para além, disto juntam-se outros projetos, que são inúmeros. Temos um projeto de liderança transversal, que vai desde as chefias das linhas de produção até à administração. Este projeto que arrancou o ano passado.

P: Qual foi, até agora, o seu percurso aqui na empresa?

R: Eu entrei em 2000 na empresa, num departamento tolamente diferente deste. Era a gestão de produto, na altura chamava-se assim, e estive nessa área até 2003. Era responsável pelo mercado das vendas, no fundo de mercado da América, América do Norte e América Latina. Quando estava nesta área, dava também alguma ajuda a colegas de outras áreas.

Depois passei para o HRL, porque em MAG manifestei vontade de mudar. Por isso é que eu digo que a avaliação do desempenho é uma ferramenta muito importante, porque, efetivamente, os Recursos Humanos, ou seja, nós, olhamos para o que está escrito, embora algumas pessoas possam dizer que não. Isto porque algumas coisas, apesar de escritas nos seus MAG's não acontecem, mas há que saber separar alguma informação. Há informação em que nós devemos atuar e há informação em que nós não devemos atuar, porque devem ser as chefias dos colaboradores a tomarem medidas e, por isso, por vezes, há aqui esta confusão: "será que os Recursos Humanos olham para o nosso MAG?". Nós olhamos para todos os MAG's que são feitos nesta organização, isto porque nós, a seguir ao MAG, temos uma ferramenta que é o MED, que no fundo é avaliação de potencial, em que nós tiramos a fotografia de toda a organização. Para falar com diretores e *group leaders* de cada departamento, durante o MED, temos que recolher a toda a informação necessária que vem no MAG.

Portanto, para o MED nós temos que fazer alguma triagem de informação, para depois conseguirmos falar com as chefias. Se, por exemplo, um colaborador no MAG diz

“estou desmotivado e quero mudar de departamento”, nós temos que levar este tipo de comentário para a reunião de MED, porque existe aqui uma questão de expectativas. Nesta reunião com a chefia, falamos com esta para verificar, através do cruzamento da versão do colaborador com o MAG, se se deve ou não mudar o colaborador de departamento ou função. Porque uma coisa é a chefia avaliar o colaborador no MAG, numa situação em que estão frente a frente, que avalia e dá *feedback*, outra coisa é quando esta frente a frente com os Recursos Humanos e, nestes casos, pode acontecer haver desvios na avaliação. Ou seja, a avaliação pode ser inferior àquela que disse ao colaborador. Por tudo isto, eu diria que o MED é o nosso processo mais importante, porque se fala de tudo, é mesmo um retrato real da organização. É onde são definidos planos de sessão.

No entanto, acho que já nos desviámos da questão inicial. Como eu estava a dizer, no meu MAG eu disse que gostava de mudar e passado algum tempo tive essa oportunidade, ou seja, surgiu uma possibilidade de ingressar no departamento de recursos humanos, embora na altura não fosse trabalhar diretamente nesta área. Eu comecei por fazer a gestão das viagens da organização e também dava apoio aos estrangeiros que vinham trabalhar para Portugal, os expatriados, ou seja, fazia o acompanhamento, ajudava a encontrar casa, ajudava a tratar da documentação… Estive nesta função julgo que dois anos. Entretanto, houve mudanças no departamento e tive a possibilidade de ser integrada no grupo do recrutamento e desenvolvimento e desde 2005 até hoje estou nesta área. Se calhar muitas pessoas poderão pensar que já estou há muitos anos nesta função, mas a verdade é que temos tantos projetos novos, coisas tão diferentes para fazer, que é uma área que não cansa. Pelo menos para mim, tem sido uma área em que tenho crescido, tenho aprendido e tenho tido a oportunidade de fazer coisas muito diferentes ao longo destes anos.

P: Como é que é feita a avaliação do desempenho aqui na Bosch?

R: A avaliação do desempenho é um processo que já está introduzido há muitos anos, em 2000 era feito em papel. Nesta altura eu ainda não estava no HRL e tinha uma chefia que não era muito rigorosa.

A avaliação do desempenho, neste momento, tem uma primeira fase que inicia em novembro e vai até ao final do ano, em que as chefias devem garantir que é feita a conversa de *feedback*, ou seja, no fundo é feito o resumo do ano, e a chefia formaliza como é que correu o ano, se a pessoa atingiu os objetivos que tinham sido definidos, se houve evolução em termos de competências, faz a avaliação das competências, vê se há

GAP's e se houver têm que ser definidas medidas. Para além disto, ainda há uma parte de avaliação de critérios, que são *standard*, que depois tem impacto no bónus, ou seja, há uma avaliação global, ou uma média, que depois tem impacto no bónus que nós recebemos.

Depois, até dia 15 de março, as chefias devem garantir que a definição de objetivos, que também entram na avaliação do desempenho. Temos uma parte de objetivos, que é feita noutra aplicação que não é a aplicação do MAG, em que nós definimos para todos os colaboradores da empresa objetivos que devem ser cumpridos no ano seguinte. Como no início do ano ainda é difícil definir objetivos, nós estendemos o prazo até dia 15 de março. Nesta altura todos os MAG devem estar avaliados e validados, o que na prática nem sempre é fácil, pois nem todas as chefias cumprem estes prazos, por isso temos que ter um papel bastante interventivo. No entanto, se não tivermos a avaliação dos objetivos feita, em relação ao ano anterior, pode ser inviabilizado o pagamento do bónus, então as chefias tentam que pelo menos essa parte esteja feita para que os colaboradores recebam o bónus, que é pago na altura da páscoa.

Resumindo, a avaliação do desempenho é feita através de uma aplicação informática, mas nós Recursos Humanos sugerimos às chefias que não façam a avaliação do desempenho no computador quando estão em frente ao colaborador, porque é desagradável, pois a chefia pode ficar mais preocupada em preencher os dados do que ouvir o colaborador. A conversa com o colaborador acaba por ser um momento muito importante para o colaborador, pois é nesse momento que a chefia deve ter a sua atenção exclusivamente voltada para ele. Estamos a falar de uma reunião que deve demorar entre uma hora a uma hora e meia, mas em alguns MAG demora muito mais tempo, o que pode ser sinal que durante o ano a chefia e o colaborador não foram falando. É importante que o *feedback* seja dado ao longo do ano. Não se pode guardar este *feedback* para o final do ano, porque se for negativo, o colaborador não tem oportunidade para melhorar o seu desempenho. O que é errado, a chefia deve intervir no momento certo, para dar tempo ao colaborador de corrigir comportamentos. A chefia tem a obrigação de ser o *coach* do colaborador, deve dizer o que é que pretende dele. É por isso que o MAG é a formalização do *feedback* que é dado durante o ano. Também se fala sobre as expectativas do colaborador, da motivação… Basicamente é isto e é feito de 1 de novembro a 15 de março.

Antes do MAG iniciar há uma carta, uma *kick-off letter*, onde o departamento de recursos humanos informa todas as chefias que vai inicial um novo ciclo MAG e faz

algumas recomendações importantes, ao nível de prazos, informações relevantes e é dada a devida importância ao momento através desta carta.

Na produção o MAG é feito em papel e depois de ser preenchido o formulário, os dados são importados para o Excel. Isto acontece porque na produção nem toda a gente tem computador, mas não há duvida que quando o formulário é preenchido diretamente na aplicação d computador, se torna muito mais fácil fazer a exportação dos dados. Ao nível da produção, também não existe no formulário a parte de avaliação de competências como nós temos, por exemplo, em que é possível medir o GAP e definir a medida.

P: Penso que de alguma forma esta questão já foi respondida, mas para ficar mais esclarecida, quem faz a avaliação do desempenho?

R: Quem faz a avaliação do desempenho são os *group leaders*, que são as chefias intermédias, e eles fazem os MAG's aos seus colaboradores diretos e os diretores fazem os MAG's ao *group leaders*. Ainda temos a figura do *team leader*, que também pode fazer a avaliação do desempenho da sua equipa, dependendo do número de colaboradores que estão sob a sua responsabilidade e mediante a realização de uma formação sobre a avaliação do desempenho. No entanto, existe a indicação que o *team leader* deve fazer a avaliação do desempenho da sua equipa juntamente com o *group leader*. Porque quando chega a questões de expectativas para o futuro, ou seja, questões de carreira, não deve ser o *team leader* a falar sobre isso. O *team leader* existe para coordenar tarefas e não para fazer a gestão de carreira dos colaboradores.

Portanto, quem faz a avaliação dos diretores, será o nível a cima destes, os administradores da organização. Por vezes, os administradores preferem fazer os MAG's dos diretores em papel, para garantir a confidencialidade total. O papel é entregue ao diretor de recursos humanos que o arquiva numa pasta.

P: E aos administradores, quem faz a avaliação do desempenho?

R: Não sei ao certo, mas diria que quem faz aos membros da administração é o administrador da Bosch Termotecnologia, e a ele será o responsável pelo grupo Termotecnologia a nível mundial. Porque o MAG é obrigatório para todas as pessoas da organização, embora a responsabilidade, neste caso, já não seja nossa, em Aveiro.

P: A colaboradores de *outsourcing*, já não é da responsabilidade da Bosch fazer a sua avaliação do desempenho?

R: Não, a estes colaboradores nós não fazemos avaliação do desempenho, pois são da responsabilidade da empresa de trabalho temporário.

P: Onde é que normalmente é feita esta conversa com o colaborador?

R: A recomendação é que seja feita numa sala adequada, ou seja, uma sala fechada, com privacidade. Recomendamos também que não atendam telefonemas, que não atendam pessoas que venham bater à porta, porque é um momento importante que não deve ser interrompido.

P: Na sua opinião, para que serve esta avaliação do desempenho e porque é que ela é importante?

R: Eu diria que ela é muito importante, porque em primeiro lugar é o momento alto do ano para o colaborador que tem a possibilidade de receber o *feedback* da chefia sobre o seu desempenho, sobre o seus comportamento, tem a possibilidade também de conhecer as expectativas da sua chefia, tem a possibilidade de falar das suas expectativas, de argumentar perante a avaliação. É, sem dúvida, a oportunidade da pessoa, ao receber *feedback*, de melhorar, e o momento de perceber qual o melhor caminho a seguir. Por outro lado, isto tem impacto em questões salariais. Se o colaborador tiver uma excelente performance, isso vai impactar na revisão salarial. Se não tiver uma boa performance, o aumento salarial poderá ser nulo ou muito reduzido.

O MAG tem reflexo na política salarial e na questão do bónus. Como eu já referi, há uma parte da avaliação global dos critérios que dá uma determinada percentagem, que depois relacionada também com os objetivos que são definidos, permite que seja calculado o valor do bónus que pode ir até 1,2 salários anuais. Embora seja muito raro atingir a totalidade deste bónus, pois há critérios qualitativos na definição de objetivos, se tiver um bom ano posso vir a receber ainda mais um salário. Por isso é que é fundamental que o colaborador tenha um bom desempenho, pois isso vai ter impacto no seu salário ou bónus.

Durante a avaliação do desempenho fala-se das ações de formação que o colaborador teve durante o ano e são definidas novas ações de formação com base nos GAP's de competências. Se um colaborador sentir que era importante para ele ter uma formação em determinada área, porque isso iria valorizá-lo e valorizar a empresa, ficando mais apto para o desenvolvimento do seu trabalho e sendo uma competência necessária para a sua função, pode pedir à chefia para frequentar essa formação, caso esta venha a

decorrer. Depois o departamento de recursos humanos recolhe essa informação e verifica a possibilidade e a necessidade de realizar esta formação.

Na minha perspetiva, o fundamental da avaliação do desempenho é o *feedback* que deve ser dado ao longo do ano, mas que ali é formalizado. É também muito importante que seja registado no campo aberto o que foi falado, para que o HRL tenha conhecimento do que se discutiu durante o MAG, principalmente quando o *feedback* é negativo. Porque, por exemplo, se for necessário cessar contrato, nós temos que ter a certeza e garantir que o colaborador recebeu *feedback* de que as coisas não estavam bem.

P: As condições em que é realizado o MED são semelhantes às do MAG?

R: Sim, também utilizamos uma sala fechada e com privacidade. A duração depende da equipa, quando maior for, mais tempo durará a reunião. E nesta reunião, falamos sobre todos os colaboradores que pertencem à chefia que está presente.

Numa empresa não se tem só excelentes colaboradores, também há colaboradores médios e maus. Há um *ranking*, uma escala que é definida, em que os colaboradores, conforme o nível em que se situam, têm medidas definidas para passarem para um nível acima, ou seja, cada *ranking* tem medidas associadas.

Se no MED for dito que determinado colaborador tem um nível abaixo da média, o HRL1 tem que confirmar no MAG desse colaborador lhe foi comunicado isso, por isso é que o ficheiro que preparamos para o MED, com toda a informação relevante dos MAG's, é importante.

P: Para além destes dois processos, o MAG e o MED, existe mais alguma processo relacionado com a avaliação do desempenho?

R: Sim, podemos também falar do MEG. O MAG é aquela ferramenta básica em que toda a gente passa por ela, o MEG já é diferente. O MEG é uma conversa de desenvolvimento, enquanto que o MAG é uma conversa com o colaborador, é o que quer dizer em alemão. No MEG participam o colaborador, a chefia do colaborador e um representante dos Recursos Humanos.

No MEG, todos os colaboradores que nós identificamos em MED com potencial, ou que já estão na função há muitos anos, nós agendamos uma reunião com eles para perceber quais são as suas expectativas, mas claro que estes têm que ser colaboradores alinhados com as expectativas ou acima das expectativas. Não faz sentido fazer um MEG

a uma pessoa que não consegue alcançar as expectativas. Portanto, o MEG já não é transversal a todos os colaboradores e acontece só para algumas pessoas.

Por exemplo, imagina que um colaborador quer ir para o estrangeiro. No seu MAG, o colaborador pode referir que o seu objetivo de curto ou médio prazo é ir para o estrangeiro e, depois disso, ser *group leader* da sua área. Neste caso, o colaborador é que tem que trabalhar para isso, a organização não o vai enviar para o estrageiro ou subi-lo de função só porque ele pediu. Por isso, no MEG o colaborador tem que dizer quais são os seus pontos fortes e quais os pontos em que acha que deve melhorar, sempre na perspetiva da função que quer atingir. A chefia do colaborador também está presente nesta conversa e valida o que o colaborador diz, podendo acrescentar os pontos que considere relevantes. Em relação às competências que tem que atingir para poder chegar à função que quer, a chefia ou os Recursos Humanos podem sugerir medidas de desenvolvimento para que o colaborador possa preencher os requisitos necessários para desempenhar essa função. Mas os colaboradores têm sempre que ter em mente que não é só porque fizeram o MEG que vão subir de função, eu diria que 99% do nosso desenvolvimento depende de nós e, por isso, vai tudo vai depender do seu trabalho e do seu esforço. Claro que há sempre aquele 1% que depende um bocadinho da sorte e das mudanças que há na organização.

Nesta reunião tem que haver acordo em as três partes, ou seja, entre o colaborador, a chefia dele e os Recursos Humanos. Já durante o MAG tem que ser falado e registado nos comentários, pelo colaborador e pela chefia, que o colaborador quer fazer o MEG e tem que haver acordo entre eles. Depois os Recursos Humanos no MED, vai perguntar à chefia se realmente faz sentido fazer o MEG e se o colaborador tiver um nível de desempenho igual ou superior ao expectável, é agendado um MEG para o segundo semestre desse ano. Além disto, apesar de normalmente o MEG ser pedido pelo colaborador e com o conhecimento e aprovação da chefia, nós, Recursos Humanos, também podemos sugerir que seja feito, se virmos que um colaborador tem muito potencial. Nós classificamos os colaboradores de acordo com uma escala que vai de um a dez, em que o cinco quer dizer que o colaborador está alinhado com as expectativas, por isso se nós tivermos, por exemplo, um sete, existe uma medida automática que é a realização do MEG.

O MEG não acontece apenas uma vez na vida, ele pode ser feito de dois em dois anos ou de três em três, porque tem que se dar algum tempo para as coisas acontecerem. Isto acontece quando, por exemplo, a realidade do departamento mudou e o que se falou no MEG anterior já não faz tanto sentido no momento atual.

P: Isso quer dizer que todas as subidas de níveis funcionais passam por um MEG?

R: Sim, quando um colaborador é promovido para uma função de nível acima, é porque ele está acima das expectativas. Isto é o processo normal, mas pode haver algum desvio. Mas o processo normal é este, se for identificado um colaborador com um desempenho acima da expectativa em MED, fazemos um MEG.

P. Que mais implicações pode ter a avaliação do desempenho, para além do que já foi referido?

R: O MAG liga-se com vários processos, como eu já referi. O MAG vai ter implicação na revisão salarial, na atribuição do bónus, é consequente na efetivação dos colaboradores. No entanto também existem situações atípicas, quando por exemplo a organização tem que baixar o *headcount* e por isso, apesar do colaborador ter uma boa avaliação, não pode ser efetivado. Além disto, o MAG também tem uma ligação muito forte com as competências, porque é através dele que as chefias avaliam as competências que fazem parte do perfil funcional e definem as medidas, que devem acontecer no ano seguinte, para que o colaborador consiga desenvolver essas competências.

P: Quais as principais queixas dos avaliados e dos avaliadores?

R: Por vezes ouve-se o comentário sobre os Recursos Humanos não avaliarem os MAG, como eu já te tinha explicado. Porque as decisões não passam apenas por nós, e apesar das pessoas colocarem alguns comentários sobre as suas expectativas, elas nem sempre se podem concretizar e isso é muito difícil de explicar às pessoas. Mas a verdade é que já há algum tempo que não ouço esse tipo de comentários.

Relativamente às chefias, algumas queixam-se da nossa aplicação, porque a consideram demasiado complexa. Mas a questão é que a aplicação só é usada por eles numa altura do ano e é normal que, de um ano para o outro, muitas coisas se esqueçam. Para além disso, as chefias que têm muitos colaboradores, queixam-se que demoram muito tempo a fazer a avaliação do desempenho.

A aplicação foi desenhada, na altura pela nossa *group leader* e a informática é que a criou. É verdade que a aplicação podia ser mais simples, porque ainda por cima a carregámos com o bónus, com a gestão das competências e é muito complexo, por isso, talvez seja complicado alterá-la. No entanto, o que é facto é que em breve vamos ter o

projeto do *HR Core*, que traz o SAP, e todas estas ferramentas que usamos hoje em dia vão desaparecer, porque com o SAP vêm novos programas *standard*. A gestão das competências vai ser feita à parte, já não vai estar integrada no MAG. Portanto vêm aí muitas mudanças.

Desde o ano passado que implementamos o questionário de satisfação com o MAG e, a partir daí, conseguimos ter a perceção da opinião das pessoas e conseguimos identificar quais as chefias que podem estar com alguns problemas a fazer a avaliação do desempenho, o que é muito interessante.

No entanto, ainda a respeito da aplicação, eu diria que a nível do grupo TT (Termotecnologia) nós somos uma referência de *benchmark* para as outras divisões do grupo, devido à forma como integramos a gestão das competências no MAG. Porque as outras empresas não têm esta aplicação e fazem o MAG em papel, depois juntam a gestão das competências, também em papel, ao MAG e é uma gestão muito complicada, nós temos tudo muito mais facilitado, porque desde 2007 planeamos algo que nos facilita muito esta gestão.

P: Que sugestões de melhoria podem haver para o processo de avaliação do desempenho?

R: Eu diria que melhorar a interface da aplicação seria uma boa sugestão, talvez desenvolver algo mais simples. Neste momento, estamos também a trabalhar nos critérios do MAG, a tentar simplificar um bocadinho mais, dando mais informação sobre cada um dos critérios. O que é que é esperado de cada critério ou competência, porque isso ajuda a chefia a avaliar e ajuda a que a avaliação seja mais justa, ao nível da organização. Como está, neste momento, uma pessoa pode interpretar de uma forma e outra pessoa de outra forma e se calhar dois colaboradores, que até estão no mesmo nível, podem ser avaliados de formas diferentes. Ao especificarmos um bocadinho melhor os comportamentos esperados por cada critério, provavelmente vai ser mais fácil a chefia avaliar corretamente. No entanto, isto implica que as chefias preparem bem os MAG's, porque se não o fizerem, não vale de nada nós aplicarmos melhorias. Claro que temos que fazer alguma publicidade, algum marketing, e incentivar as chefias e os colaboradores a prepararem os MAG's com antecedência e com a atenção devida.

A gestão das competências é algo que, neste momento, nós temos muito a melhorar, porque recebemos competências *standard* da Alemanha, que ou não têm descrição, ou não são adaptadas à nossa realidade, e tanto as chefias como os colaboradores, quando olham para as competências, não se reveem nelas. Mas como é

standard, as chefias têm na mesma que avaliar e definir medidas. Assim, se calhar, deveríamos ver junto das chefias, para além das competências *standard*, quais as competências necessárias para cada função a nível local.

Neste momento eu penso que temos tudo um bocadinho em aberto, porque com as novas aplicações que estão para vir com o projeto *HR Core*, pode não valer a pena fazer grandes alterações na forma como fazemos as coisas, apesar de haver sempre coisas a melhorar e coisas que nós podemos ir fazendo.

Entrevista 3

P: Qual o cargo que ocupa atualmente na empresa e qual o seu percurso?

R: Atualmente sou técnica de formação. Quando iniciei a minha atividade aqui na Bosch comecei como colaboradora do payroll e fazia processamento salarial. Vim para substituir uma colega que estava com uma gravidez de risco e, após o seu regresso, surgiu uma oportunidade para integrar a área da formação, função que desempenho desde o início de 2010. Esta é uma área em constante mutação que obriga a um processo de aprendizagem continuado.

P: Quanto ao processo de avaliação do desempenho dos colaboradores aqui na Bosch, como é que ele é feito?

R: Nós temos um período específico para fazer a avaliação do desempenho, sendo que, normalmente, começa em finais de Novembro e se estende até finais de Janeiro. Por vezes estende-se mais um pouco, mas em termos de processo são necessários, sensivelmente, dois meses.

A avaliação do desempenho é uma conversa com o colaborador em que normalmente está presente a chefia e o trabalhador, salvo raras exceções que possam justificar a presença de uma outra pessoa. É uma oportunidade para se colocarem questões, tanto por parte da chefia como do trabalhador, visando salientar o que está bem, o que não está tão bem e o que precisa de ser melhorado. Decorre num espaço neutro, numa sala devidamente equipada que permita a privacidade que a conversa assim exige.

P: Mais concretamente, quais os pontos abordados nessa conversa?

R: Apura-se se foram atingidos ou não os objetivos delineados anteriormente, aborda-se a avaliação da chefia relativamente à performance do colaborador, realçando

os aspetos positivos e negativos da mesma e proporciona-se a oportunidade ao colaborador de destacar e de argumentar com exemplos concretos, aspetos positivos da performance da chefia ao longo do ano corrente, bem como situações em que, porventura, se tenha sentido menos valorizado.

P: Na sua opinião para que serve a avaliação do desempenho e porque deve ser feita?

R: Eu acho que é uma ferramenta muito poderosa e que nunca deve ser descurada porque o colaborador sente, efetivamente, que tem um acompanhamento e que este pode potenciar o seu crescimento e desenvolvimento. É uma oportunidade para eliminar os pontos que possam impedir uma melhor performance e uma maior coesão entre colaborador e chefia. Considero muito importante e a nossa organização dá muita relevância a esta ferramenta.

P: O processo de avaliação do desempenho acaba com esta conversa com o colaborador?

R: A avaliação do desempenho em si é a conversa com o colaborador mas depois há todo um acompanhamento. Desta conversa resultam uma série de medidas que podem incidir, por exemplo, ao nível da formação e de desenvolvimento, posteriormente acompanhadas pelos recursos humanos.

P: Quais são as implicações da avaliação do desempenho para o colaborador?

R: A avaliação do desempenho tem impacto direto no percurso profissional do colaborador, uma vez que se o colaborador não obtiver uma boa avaliação do desempenho poderá condicionar o seu percurso profissional na organização. A performance resultante da avaliação do desempenho terá implicações no que diz respeito ao bónus e posteriormente ao salário, quando revista a política salarial.

P: Desde que faz parte da organização, o processo de avaliação do desempenho foi sofrendo algumas alterações?

R: Eu estou na empresa desde 2008, mas dado a minha situação inicial de trabalhadora temporária, só em 2010 fiz pela primeira vez a avaliação do desempenho, quando passei a contrato Bosch. Desde esse momento, sempre foi utilizado o mesmo método. Tenho conhecimento que as avaliações de desempenho feitas no passado

tinham a mesma base da atual, embora sem o recurso à informática, revelando-se consequentemente menos profundas e sofisticadas.

P: Quais são as principais diferenças da avaliação entre os trabalhadores diretos e indiretos?

R: Sinceramente não sou a pessoa mais indicada para te responder a essa questão.

P: O que considera ou considerou inapropriado na sua avaliação do desempenho?

R: Sinceramente, eu não tenho nenhuma razão de queixa. Sempre me relacionei muito bem com a minha chefia e sempre apreciei o seu estilo de liderança. Não tenho nenhum comentário depreciativo a fazer e considero ter aprendido muito com ela. Sempre concordei inteiramente com os pontos menos positivos que foram focados porque me revia neles e sentia na pele todos os dias essas mesmas dificuldades. Penso que o processo está muito bem pensado e desenhado e que permite retirar muita informação.

P: De que forma é que a avaliação do desempenho se liga com a formação?

R: A Bosch considera que a formação tem um papel fundamental no desenvolvimento do colaborador e nesta perspetiva, potencia muita formação e dá muitas ferramentas para que os colaboradores se desenvolvam. Das avaliações de desempenho resultam muitas medidas de formação, porque a cultura Bosch acredita que a formação é essencial para que os colaboradores progridam. A experiência e o know-how são importantes, mas a formação contribui de forma significativa para o desenvolvimento. O mundo está em constante mutação e, como tal, não nos podemos fechar numa caixinha, temos de estar de olhos abertos para tudo o que nos rodeia e a formação é um bocadinho isso, é o abrir horizontes para outras perspetivas e conhecimentos. Atrevo-me a dizer que a avaliação do desempenho e a formação andam de mãos dadas, são dois processos que se casam na perfeição.

P: Quando existe um GAP, que medidas são tomadas a nível de formação?

R: Na avaliação do desempenho temos três campos importantes dentro do processo. Dentro de cada perfil funcional temos competências específicas alocadas. Como não podemos ser um *expert* em tudo, a chefia faz uma avaliação dessas competências para apurar se o colaborador ainda está aquém do esperado para

determinada competência, se já cumpre ou se está acima. Quando efetivamente se encontra aquém, temos o chamado GAP e a chefia tem como dever definir uma medida que pode não passar necessariamente por formação, podendo ser *tranning on the job*, *coaching, mentoring*, *self-study*, entre outras.

Noutro campo temos as outras medidas de formação, que são medidas consideradas importantes para o quotidiano dos colaboradores, com um nível de especificidade superior para a função, com um maior teor técnico e de especialização.

Por fim, temos o campo das medidas de desenvolvimento, que são normalmente ações de formação que irão permitir ao colaborador desenvolver-se de acordo com as suas expetativas para a sua carreira profissional.

A avaliação do desempenho também serve para perceber quais são as expetativas do colaborador a nível profissional e portanto cabe à chefia e ao colaborador desenharem um possível percurso de carreira profissional e aí definir medidas de desenvolvimento para conseguir atingir as expetativas do colaborador, dentro do que é expetável e possível, tendo em conta as limitações do trabalhador e as ideias da organização.

P: Quais os benefícios da avaliação do desempenho para os colaboradores e na ótica da organização?

R: A avaliação do desempenho é muito importante para o colaborador. É uma oportunidade para o colaborador dizer o que pensa da chefia, o que correu menos bem e expor dessa forma aquilo que muitas vezes o pode inquietar. É um benefício muito grande para o colaborador porque é nesse momento que ele tem a possibilidade de demonstrar à chefia quais são as suas expetativas relativamente ao seu percurso profissional, à sua função e à sua carreira.

Para a organização é igualmente muito benéfico porque quanto mais satisfeitos tiverem os seus colaboradores e quanto mais a organização puder contribuir para o cumprimento das expetativas dos colaboradores, mais rendimento eles darão. Se a organização lograr que os trabalhadores estejam satisfeitos, que se identifiquem com a organização e que sintam que a organização se preocupa com a sua carreira profissional, mais rendimento irá obter dos mesmos. Eu trabalho numa boa organização, gosto da minha empresa, visto a camisola. O importante é o colaborador vestir a camisola e se isso acontecer a empresa tem tudo para ser bem-sucedida. Se o colaborador andar desmotivado terá obviamente consequências negativas para a organização.

P: Considera existirem oportunidades de melhoria?

R: Embora eu não seja a pessoa mais indicada para responder a essa questão, sei que na fábrica existem muitas oportunidades de melhoria relativamente a esta matéria porque existem chefias que ainda não dão a suficiente atenção ao processo de avaliação do desempenho de colaboradores. Não se preocupam em entregar a tempo e muitas das vezes quando é feito, é feito um bocadinho em cima do joelho.

Penso que é necessário uma mudança de mentalidades e para isso será primordial uma maior sensibilização da importância da avaliação do desempenho e do poderio desta ferramenta, principalmente na área da fábrica que é onde penso existirem maiores oportunidades de melhorias e progresso, uma vez que de forma geral os indiretos tem uma maior consciência da utilidade e importância da mesma.

Entrevista 4

P: Qual o cargo que ocupa atualmente na empresa e qual o seu percurso?

R: Técnica de Recrutamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estou na empresa desde Setembro de 2006 e inicialmente pertenci à área da formação. Em Janeiro de 2009 mudei de área para o recrutamento e desenvolvimento, função que venho a desempenhar até aos dias de hoje.

P: Quanto ao processo de avaliação do desempenho dos colaboradores aqui na Bosch, como é que ele é feito?

R: A avaliação do desempenho aqui na Bosch tem a designação de MAG e tem lugar uma vez por ano, num período de três meses, normalmente de Novembro a Janeiro. É um processo ao qual estão sujeitos todos os colaboradores. É conduzido pela chefia direta, na medida em que é a chefia que marca a reunião de avaliação do desempenho com o colaborador, de forma atempada, onde é esperado que a chefia e o colaborador falem de forma aberta de como correu o ano anterior, em termos de objetivos atingidos, performance do colaborador, aspetos em que o colaborador tem de melhorar e de ações de formação que podem contribuir para uma melhoria do colaborador no desempenho das suas funções. Essa reunião decorre num local reservado para que permita a privacidade e a tranquilidade necessária e é agendada com alguma antecedência, para que todos os intervenientes se preparem convenientemente.

P: O processo de avaliação do desempenho acaba com esta conversa com o colaborador?

R: A avaliação do desempenho é feita naquele momento, mas o processo de melhoria de todas as questões que foram levantadas no MAG tem continuidade e é dado o devido acompanhamento, ao longo do ano, ao colaborador. É um processo desenvolvido no quotidiano do trabalhador, apoiado por reuniões de acompanhamento ao longo do ano, para que possibilite um mútuo *feedback*, de forma a evitar surpresas no processo de avaliação do desempenho.

P: Depois do MAG ainda existe o MED?

R: O MED consiste na avaliação de potencial. Enquanto o MAG é a avaliação do desempenho que envolve a chefia e o colaborador, o MED é uma reunião que envolve os recursos humanos e a chefia que fez o MAG, onde se pretende validar a coerência entre aquilo que foi dito ao colaborador e aquilo que está a ser dito pela mesma chefia aos recursos humanos. Por vezes detetamos casos em que o *feedback* dado ao colaborador não coincide com a informação que é passada aos recursos humanos. Para além deste *cross-checking* da informação, também é feita a avaliação de potencial do colaborador, para apurar se possui potencial para evoluir para um cargo superior.

P: Se se verificar esse potencial é feito um MEG?

R: O MEG é um passo mais à frente. Depois do MED ser feito, entre os recursos humanos e a chefia, enquanto recursos humanos, validamos sempre com o diretor de departamento, de forma a dar-lhe um *overview* de todo o processo MED, para que ele próprio faça uma avaliação de todos os *group leaders*. Uma das medidas que pode resultar do MED, depois de verificar que determinado trabalhador tem potencial, é precisamente o MEG.

O MEG é uma conversa de desenvolvimento de carreira entre os recursos humanos, o colaborador e a chefia do colaborador, podendo também conter em, algumas situações, a chefia da chefia do colaborador. Antes desse processo, é marcada uma reunião prévia entre chefia e colaborador, para se alinharem as expetativas e objetivos, para não esperarem da reunião, única e exclusivamente, a oferta de uma possível vaga que tenha surgido. Até porque não é isso que acontece, o desenvolvimento de carreira na Bosch tem muito a ver com o colaborador, que terá um papel importante neste processo. Do MEG resulta o preenchimento de um formulário, criado para o efeito, que não é mais

que um guião onde fica registado o que foi falado na reunião, nomeadamente, as medidas que foram definidas para ajudar o colaborador a atingir determinado patamar.

P: Na sua opinião, porque é que a Bosch deve continuar a investir na avaliação do desempenho dos colaboradores? Porque é que é importante?

R: A avaliação do desempenho é uma ferramenta muito importante porque permite ajudar o colaborador a melhorar e, por outro, lado revela-se uma conversa informal que se calhar não existe ao longo do ano, proporcionando uma maior comunicação e, acima de tudo, uma maior proximidade entre colaboradores e chefias que derivado à realização das tarefas, aos prazos apertados e à azáfama do dia-a-dia, por vezes a não é possível.

O MAG tem outros impactos no seguimento do processo, como por exemplo na revisão salarial do colaborador, no seu desenvolvimento e no plano de formação que o MAG dá origem. Em suma, é uma forma de melhorar os recursos humanos da organização.

P: Quais as implicações do MAG?

R: Na vertente positiva, a melhoria da performance. Em algumas situações é necessário tomar medidas corretivas para que o colaborador tenha sucesso. O MAG tem como um dos objetivos tentar reaproveitar o colaborador através da oportunidade de melhoria. Temos um processo interno que diz que se um colaborador durante dois anos seguidos for classificado abaixo das expetativas, é porque alguma coisa está mal. Nesses casos, é como se fosse um ano definitivo, onde os colaboradores em causa terão de demonstrar que merecem pertencer à organização, caso contrário, não ficarão nela.

P: Nestes sete anos em que faz parte da Bosch a avaliação do desempenho sempre foi feita desta forma ou no passado foi feita de maneira diferente?

R: Há sete anos que estou cá e há sete anos que conheço o processo desta forma. Este ano temos um projeto que, no seguimento do questionário de satisfação do MAG, que foi feito no ano passado, procuramos reformular o formulário do MAG, principalmente a nível de escala e dos critérios de análise. Os critérios de análise encontram-se descritos de forma muito ligeira, o que pretendemos é tornar a sua descrição muito detalhada, associando a esses critérios de análise comportamentos observáveis que ajudem as chefias a avaliar os colaboradores. O principal objetivo deste projeto é tornar a avaliação, dentro da sua natural subjetividade, o menos subjetiva

possível para que qualquer chefia possa avaliar sem comprometer a comparabilidade e mantendo a uniformização, garantindo, assim, um *standard*. Em suma o MAG será feito da mesma forma, a única diferença será a forma como é apresentado o do formulário.

P: Mais especificamente, o que é que se avalia?

R: No MAG existem critérios de análise que são avaliados e que são transversais a toda a organização, na área dos indiretos existem critério que são avaliados apenas nesta área. São avaliadas as competências que fazem parte da função e em caso de GAP´s de competências, são definidas medidas para colmatar essas carências. Para além disso, é feita uma análise dos objetivos que foram atingidos durante este ano e são definidos objetivos para o ano seguinte.

P: Quais são as principais diferenças da avaliação do desempenho para os colaboradores diretos e indiretos?

R: No caso dos indiretos é feito informaticamente e no caso dos diretos em formato de papel. No entanto eu diria que a grande diferença é o formulário em si porque os critérios de avaliação não são os mesmos.

P: Quais são as principais queixas daqueles que são avaliados?

R: Posso começar por referir que no questionário de satisfação do MAG, obtivemos uma taxa de resposta por parte dos indiretos inferiores à dos diretos. Observamos uma melhoria de 20 % nas respostas dos colaboradores diretos, que eram aqueles que mais nos preocupavam, dados os resultados do ano passado. Continuam a surgir algumas queixas por parte dos colaboradores diretos, como a necessidade de obterem um *feedback* contínuo ao longo do ano e não apenas no MAG, que a avaliação e os objetivos estejam mais alinhados com as funções e competências. Nas áreas indiretas surgiram queixas que consideram necessário melhorar a preparação da chefia que faz o MAG. Outra das queixas é relativa às escalas do MAG. A escala vai de 0 a 2, mas existem dois 0´s, um é não cumpre e outro é cumpre raramente. Portanto, pretendemos alterar a escala para que esteja mais apropriada aos diferentes comportamentos. Menos relevantes foram as queixas de os MAG´s não serem agendados atempadamente e de serem realizados em locais com pouca privacidade e tranquilidade necessária.

P: Em relação às chefias, julga que estas têm a noção da verdadeira importância da avaliação do desempenho?

R: Eu penso que sim, até porque estas também são avaliadas pelos seus superiores. Para além de terem a noção das consequências que o MAG tem nos restantes processos de Recursos Humanos relativos ao trabalhador. No ano passado foi distribuída uma *newsletter* em que alertámos para a necessidade das chefias terem mais atenção ao processo do MAG, o que terá contribuído para a melhoria dos resultados obtidos nos questionários.

P: Quais são os maiores benefícios da avaliação do desempenho, na ótica do colaborador e da organização?

R: Na ótica do colaborador, é a possibilidade de obter *feedbacks* de coisas que correram menos bem na sua performance e ter alguém de fora que lhe diga que deverá melhorar determinado aspeto, para ficar mais próximo de atingir os objetivos. Nem todos os *feedbacks* são positivos, mas quando um *feedback* negativo é colocado de forma construtiva acaba sempre por ser um bom *feedback*, uma espécie de prenda em forma de oportunidade de melhoria. Para organização é igualmente importante, porque proporciona uma fotografia geral do valor dos recursos humanos da organização.

P: Quais são os principais problemas associados a este sistema de avaliação do desempenho?

R: Eu diria que é a subjetividade que está inerente ao formulário de MAG. Por exemplo, se tivermos um critério de análise relativo à comunicação, para uma chefia pode se traduzir em falar muito e fazer boas apresentações, para outra chefia poderá reduzir-se a comunicar de forma assertiva. Não há atualmente uma definição de forma detalhada e objetiva do que se espera avaliar ao nível da comunicação. Daí a subjetividade ser o ponto mais negativo deste processo, que estamos a tentar melhorar este ano.

P: Tem alguma sugestão de melhoria para o processo?

R: Detalhar ao máximo possível a descrição das competências e comportamentos observáveis para que, de uma forma mais rigorosa, as chefias consigam avaliar todos da mesma forma. Não será possível alcançar a 100%. No entanto, pretendemos garantir uma base de trabalho em que todos sigam os mesmos critérios, no que diz respeito a competências e comportamentos observáveis. De resto, é um trabalho de melhoria que já está a ser feito.

Entrevista 5

P: Qual o cargo que ocupa atualmente na empresa e qual o seu percurso?

R: Neste momento sou o *group leader* da equipa de recrutamento e desenvolvimento e formação. Entrei na empresa em Novembro de 2004, como técnico de recursos humanos na área do recrutamento e desenvolvimento. Em 2008, quatro anos depois, deu-se a criação de uma função na Bosch denominada de Human Resources Country, que passava pela coordenação nacional de recursos humanos, para a qual eu fui convidado a pertencer. Função que viria a desempenhar até Março de 2013, acumulando paralelamente, de Janeiro de 2011 até Março de 2013, a coordenação da equipa de compensações e benefícios. No dia 1 de Abril de 2013 comecei a função que atualmente desempenho.

P: Quanto ao processo de avaliação do desempenho dos colaboradores aqui na Bosch, como é que ele é feito?

R: O processo é feito anualmente e incide sobre a totalidade dos colaboradores da organização, diretos e indiretos. Normalmente realizado entre os meses de Novembro e Fevereiro, possui um formato *standard* a nível internacional, embora contenha algumas adaptações à realidade local, por questões culturais e da natureza do próprio negócio.

É feito através de uma conversa entre a chefia e o colaborador, que aborda três áreas principais. A primeira é a conversa propriamente dita, a chefia faz um balanço da performance do colaborador no ano anterior em termos de objetivos, do que correu bem e do que podia ter corrido melhor. Paralelamente a este *feedback* é proporcionada ao colaborador a oportunidade de emitir a sua opinião acerca do que podia ter corrido melhor, no que poderia ter tido mais apoio e de apontar caminhos para o futuro, ou seja, se acha que tem potencial para ser desenvolvido e capacidade para assumir novas responsabilidades.

A segunda área diz respeito à avaliação de competências. Temos os perfis funcionais para cada função, avaliados e definidos internamente, e cada perfil funcional tem um conjunto de competências específicas. Há um nível esperado para cada uma dessas competências e a chefia vai avaliar se existe algum GAP. Caso exista, é também nesta altura que se define uma medida para o colmatar, podendo estas medidas passar pela formação, o desenvolvimento, entre outras.

A terceira área é a avaliação do desempenho que considera a avaliação de competências generalistas. Existe um quadro de avaliação, igual para todos os

colaboradores da organização, que avalia competências transversais como por exemplo a comunicação, trabalho em equipa, disponibilidade para aceitar novas responsabilidades e cooperação.

P: Em relação à ferramenta informática utilizada neste processo, como funciona?

R: Basicamente o que fazemos é pegar no formulário em papel e colocá-lo no sistema informático. Este processo não muda rigorosamente nada do que é feito no papel e a sua grande vantagem é facilitar a extração da informação, que será trabalhada posteriormente pela área de desenvolvimento. É uma plataforma que não está centrada no departamento de recursos humanos e é partilhada pelos diferentes departamentos da organização, sendo que cada chefia, para ver ou fazer a avaliação, apenas tem acesso à informação da sua equipa direta e o colaborador ao seu próprio MAG. Importa referir que é o próprio colaborador a inserir os seus comentários na aplicação.

Em termos de validação da ferramenta, a assinatura é feita de forma digital. Os colaboradores têm de clicar a dizer que tomaram conhecimento daquele formulário, a chefia direta valida e a chefia de nível seguinte toma conhecimento, assim como os recursos humanos. Tudo isto através de um sistema *workflow* nessa ferramenta informática.

P: Esta ferramenta funciona da mesma forma com todos os trabalhadores, diretos e indiretos?

R: Ainda não funciona da mesma forma. Esta ferramenta é utilizada por todos os colaboradores indiretos e por uma fração dos colaboradores diretos, como são o caso das equipas de manutenção e algumas equipas do controlo de qualidade. Este facto deve-se à ausência de "*user*" por parte de alguns colaboradores diretos e de terminais onde possam consultar essa informação. Em suma, é feito informaticamente para todos os trabalhadores que possuem um "*user*" informático e em formato de papel para os que não possuem.

P: Onde é que normalmente decorre essa conversa?

R: Normalmente é reservada uma sala com o objetivo de garantir privacidade, para que os intervenientes possam estar resguardados de olhares e ouvidos alheios, de modo a estarem confortáveis e encarem este processo como uma conversa, evitando a lógica do peso pejorativo da avaliação.

P: Porque é que é importante a avaliação do desempenho, ou seja, porque é que a Bosch continua a investir na avaliação do desempenho?

R: Há um ponto importante que tem a ver com a cultura do *feedback*. Embora seja um dos pontos abordados na avaliação do desempenho, não quer dizer que as chefias não vão dando e obtendo esse *feedback* ao longo do ano. Eu diria que a avaliação do desempenho é o momento anual de formalizar esse *feedback* num documento e momento próprio, que é visto na nossa organização, como a base de todo o processo de desenvolvimento. É por isso que nós continuamos a apostar na avaliação do desempenho anual a 100% dos trabalhadores, porque ela é a base de todo o desenvolvimento de recursos humanos na organização. É através do MAG que depois se desenvolvem todos os outros processos de desenvolvimento pessoal ou de carreira. Após o MAG, pode surgir a conversa de desenvolvimento de colaborador e a avaliação de potencial mas sempre com base na avaliação do desempenho e é por isso que continuamos a apostar nele.

P: Quais as implicações do MAG?

R: Como disse anteriormente o MAG é a base do desenvolvimento. Existe um processo interno denominado de MED, que é uma conversa entre os recursos humanos e as chefias sobre as próprias equipas. É um processo anual e parte da avaliação do desempenho. Recolhe-se a informação da avaliação do desempenho e, juntamente com a chefia, discute-se nessa conversa o futuro das pessoas da equipa em causa.

Dividimos os colaboradores da organização em três grupos. Aquilo que nós chamamos de casos problema, que são compostos por pessoas que tem alguma dificuldade, ou não têm competências suficientemente desenvolvidas como era esperado para o nível da função, e será necessária a definição de um plano de melhoria.

Temos também outro grupo que considera as pessoas que são *perfect-fit* para a função e perfeitamente adaptadas a ela, que são pessoas estáveis, que não têm grande problema, mas nas quais não identificamos grande potencial para assumir funções de maior responsabilidade ou para querer mudar de função, inclusivamente. Basicamente são as pessoas que estão bem onde estão.

Por fim, o grupo de pessoas que através do MAG foi diagnosticado um potencial a ser desenvolvido e que serão importantes no desenvolvimento da organização, para assumir funções de maior responsabilidade no futuro.

Temos que extrair do MAG, validada também pelo MED, a informação para que o departamento de recursos humanos possa suportar o desenvolvimento do colaborador.

As grandes implicações são no desenvolvimento do colaborador e no sistema de bónus que temos na organização. Sai da avaliação do desempenho uma parte do cálculo do bónus, que é anual e é dado com base nos objetivos atingidos no ano anterior.

P: Desde que faz parte da organização, o processo de avaliação do desempenho foi sofrendo algumas alterações?

R: Desde que eu conheço o processo que sempre foi feito da mesma forma. A única alteração é que antigamente era feito em papel e agora é feito num sistema informático.

P: Quais são as principais diferenças da avaliação do desempenho para os colaboradores diretos e indiretos?

R: Na sua essência, a avaliação não tem grandes diferenças, embora existam adaptações ao nível da grelha das competências gerais, que são avaliadas em cada um dos colaboradores. A natureza das funções é, claramente, diferente. Um trabalhador direto é mais avaliado em termos de indicadores pelos resultados do grupo. No caso dos colaboradores indiretos, ainda que contenha a vertente de trabalho de equipa, na avaliação, superioriza-se a lógica do trabalho individual, porque são responsáveis pelo resultado do seu próprio trabalho. Existem indicadores específicos que medem a performance dos colaboradores indiretos mas, em parte, é mais intangível do que num resultado direto operacional, como por exemplo um número de peças produzidas, número de defeitos, etc. Outra das diferenças é que no MAG dos colaboradores diretos não existe a parte da avaliação das competências, para objetivos de formação e desenvolvimento. Esse plano é definido de forma global para todos os colaboradores diretos de acordo com definições estratégicas da organização.

P: Na sua opinião, enquanto avaliador, o que é que pensa deste sistema de avaliação?

R: Para mim é muito confortável. O sistema está bastante standardizado e, principalmente, transparente. Os colaboradores conhecem e estão identificados com a ferramenta, o que permite afastar o indesejado receio e resistência pelo facto de estarem a ser avaliados. Como a avaliação tem como base a conversa entre a chefia e o colaborador, acaba por ser simples e confortável utilizar uma ferramenta standard que é igual em todo mundo, por parte de todos os intervenientes, avaliados e avaliadores.

Ambas as partes conhecem o sistema, as implicações da avaliação do desempenho, e sabem que a avaliação é a base para o desenvolvimento.

P: E enquanto avaliado, a sua opinião mantem-se?

R: Enquanto avaliado tenho exatamente a mesma perceção. O sistema é conhecido, transparente e objetivo, dado que avalia através de indicadores concretos, o que torna o processo muito claro. Devido a ser uma ferramenta standard, de existir a consciência de que será a base para o desenvolvimento e de serem conhecidas as suas implicações, permite que o avaliado direcione a sua postura.

P: E como avaliador, sente que os colaboradores estão confortáveis enquanto avaliados?

R: Sinto que sim...sinto que sim!

P: Quais as principais queixas sobre o sistema de avaliação?

R: Creio que se podem considerar mais sugestões do que queixas, queixas propriamente ditas não tenho tomado conhecimento. Penso que não terá a ver diretamente com a ferramenta, mas talvez com a sua utilização, isto é, algumas pessoas revelam dificuldade em argumentar com clareza quando fazem a avaliação. Portanto, considero ser um problema de postura face à avaliação e não um problema da ferramenta. Fazemos anualmente uma reciclagem de formação sobre a avaliação do desempenho, destinada aos colaboradores que fazem a avaliação, principalmente ao nível das chefias intermédias, visando que estas fiquem bem conhecedoras da ferramenta e que desenvolvam algumas competências comportamentais, para poder fazer uma avaliação correta. No entanto, o processo de avaliação decorre sempre numa lógica de perceção e relação entre pessoas, podendo existir sempre um ponto ou outro que os colaboradores poderão levantar, por não concordarem com um ponto específico da avaliação ou por não lhes ter sido dado um argumento concreto. De qualquer forma, não tenho perceção ou ideia que existam queixas sobre o sistema em si.

P: Quais são os principais benefícios ou vantagens deste sistema de avaliação?

R: Para atribuir benefícios ou vantagens do sistema acabamos sempre por o comparar a outros. Regra geral, o sistema de avaliação, utilizado na maior parte das empresas, tem sensivelmente este formato e quase todos eles apontam ao mesmo resultado final. Normalmente, ou têm impacto financeiro numa lógica de bónus, ou são a

base do que se vai definir em termos de plano de formação de uma forma mais categórica, básica e operacional, ou são a base do desenvolvimento dos colaboradores. Penso não existir uma grande diferença para todos os outros sistemas de avaliação do desempenho. Eu diria que a grande vantagem do nosso, falando enquanto colaborador do departamento de recursos humanos, é a informatização do sistema que nos permitirá uma maior facilidade no trabalho, que posteriormente teremos de desenvolver.

P: Por vezes o departamento de recursos humanos é bastante "negligenciado" perante os restantes departamentos da fábrica. Considera que os colaboradores estão conscientes da importância da avaliação do desempenho para a organização?

R: Eu acho que a maior parte dos colaboradores tem essa perceção. Não diria que o departamento de recursos humanos é negligenciado, mas pelo menos é posto num patamar diferente dos outros departamentos. Na minha opinião, esta situação deve-se ao facto de o valor acrescentado do departamento de recursos humanos não se medir em retorno final, por não estar diretamente ligado ao produto. Somos um departamento de suporte, que para não ser negligenciado tem de se posicionar como um parceiro, tem de ter um conjunto de competências nas pessoas que fazem parte deste departamento e de ferramentas que permitam realmente à organização trabalhar melhor. A avaliação do desempenho é a base do desenvolvimento das competências dos colaboradores e estes reconhecem a sua importância para poderem progredir profissionalmente, o que faz com que essa lógica de parceria nos permita, enquanto departamento de recursos humanos, ser visto de forma diferente pela organização e evitar assim essa "negligência". Não nos limitamos a recrutar e pagar salários, possuímos ferramentas que são mais-valias para os gestores da organização gerirem as suas equipas.

P: Considera que todos os colaboradores preparam devidamente o seu MAG?

R: Eu diria que era expetável que sim, mas neste momento diria que ainda não. No entanto, não vou dizer que a maior parte dos colaboradores não o faz. Já temos uma grande parte dos colaboradores, nomeadamente as chefias, que têm essa preocupação de preparar os MAG´s. O facto de fazermos reciclagens regulares sobre a forma de fazer uma melhor avaliação do desempenho e de recorrentemente fazemos melhorias na ferramenta, para ajudar as chefias a fazer uma melhor avaliação, faz com que as chefias não tenham de desenvolver nada por elas próprias e tenham as ferramentas disponíveis por parte do departamento de recursos humanos, no sentido de poderem preparar melhor a informação para transmitirem aos colaboradores.

P: Sugeriria alguma melhoria para este processo?

R: As melhorias que vamos propondo, e que vão surgindo, são imediatamente trabalhadas. Nesta lógica de promover que as chefias preparem melhor os MAG´s estamos a criar um formulário de retaguarda, com uma tipologia de comportamentos observáveis, para que seja mais acessível às chefias identificar os comportamentos a avaliar. As competências são, normalmente, genéricas e torna-se difícil para um avaliador estar a verificar que tipos de comportamentos se adaptam àquela competência. O que estamos a preparar é, efetivamente, uma retaguarda com um conjunto de comportamentos tipificados que, de alguma forma, estão relacionados com determinada competência, para que a chefia possa, de forma mais facilitada, avaliar aqueles comportamentos, para depois fazer uma avaliação geral da competência. Esta foi uma sugestão que surgiu e que está a ser trabalhada. Para mim, enquanto colaborador dos recursos humanos, é difícil sugerir alguma sugestão que não esteja já a ser trabalhada.

P: Considera que o questionário de satisfação do MAG ajudou a melhorar o processo?

R: Eu diria que sim. O questionário de satisfação do MAG não é aplicado a todos os colaboradores, é aplicado apenas a uma amostra. Visa obter um *feedback* por parte da organização, que não esteja apenas contemplado no próprio MAG. Permite saber qual é o grau de satisfação dos colaboradores com o MAG, com a forma que ele é feito e com a forma como a sua chefia utilizou a ferramenta para lhe fazer a avaliação. É um indicador que teremos sempre em atenção para identificar problemas e proceder a melhorias sempre que necessário.

P: A avaliação do desempenho é feita pela maior parte das empresas. No entanto, a avaliação da satisfação dos colaboradores com o processo de avaliação não é muito usual. É algo para continuar a ser feito?

R: Claro que sim. A lógica da Bosch é de melhoria contínua, havendo sempre algo a melhorar, por mais melhorado que esteja. Por melhor que seja a satisfação dos colaboradores com a avaliação, existirá sempre algum indicador nos questionários que nos permitirá melhorar.

Entrevista 6

P: Qual o cargo que ocupa atualmente na empresa e qual foi o seu percurso dentro da Bosch?

R: O cargo que eu ocupo atualmente é o cargo de Diretor de Recursos Humanos da Bosch de Aveiro e faço a coordenação de todos os projetos de Recursos Humanos a nível nacional. Nós temos três fábricas em Portugal, Braga, Ovar e Aveiro, e temos também a parte comercial em Lisboa. Portanto, eu faço a coordenação transversal de todos os projetos a nível nacional. Desenvolvo as funções do que a Bosch chama de coordenador nacional, ou HRC, *Human Resources Country*.

O meu percurso na empresa começou em 1980, já lá vão 33 anos. Comecei por um pequeno estágio, ainda as instalações eram em Aveiro, na área de contabilidade. Depois acabei por ficar e a data oficial de entrada é maio de 1980. Estive, desde 1980 a 1988, na parte financeira. Durante esse tempo, abri em paralelo um escritório de consultoria, em que fazíamos toda a parte de projetos relacionados com fundos comunitários para dar consultorias a empresas e fazíamos também a parte contabilística de várias empresas. Só que depois, em 1988, quando a Bosch adquiriu a Vulcano, o administrador da altura convidou-me para assumir a função de diretor de recursos humanos, porque a empresa iria crescer. Nós na altura eramos cerca de duzentas pessoas, estava previsto, com a aquisição da Bosch, entrar nos mercados da União Europeia e fazer crescer a empresa de cerca de 200 para setecentos e cinquenta pessoas. Desde essa altura assumi esta função, a empresa cresceu, neste momento temos cerca de mil colaboradores. As coisas mudaram muito em termos de toda a implicação dos processos da Bosch. Foi um percurso longo, mas sempre diferente.

Em 2006 ou 2007, com esta reorganização da Bosch, em termos de coordenadores nacionais por cada país do mundo, de forma a harmonizar as politicas e a implementar os projetos a nível de sistema informático, fui convidado pela *Corporate* para assumir a função de HRC e agora acúmulo as duas funções. Mais tarde ou mais cedo, as funções vão ser otimizadas, ou seja, possivelmente vai haver uma pessoa só para a parte de coordenação e outra para diretor de recursos humanos, mas esta é uma decisão que será tomada daqui a dois ou três anos, porque é o que tem acontecido em toda a Europa. Como o país esta a assumir uma importância grande e estratégica, numa lógica de assumir independência em relação às fábricas, porque eu sou diretor de recursos humanos desta fábrica e, tendencialmente, posso vir a favorecê-la em detrimento das outras, e para que isso não aconteça, a Bosch está a criar esta função independente das

fábricas do país e que faça esta coordenação de uma forma mais transparente ou independente para todos os intervenientes, que são os administradores das várias empresas.

P: Como é feita a avaliação do desempenho na Bosch?

R: O processo de avaliação também é um processo transversal à Bosch. Portanto, nós não inventámos nada, mas adaptamos algumas coisas. A questão mais difícil foi criar uma disciplina que as pessoas se habituassem a cumprir, porque o processo culturalmente não é português, é um processo alemão.

A avaliação do desempenho acontece uma vez por ano e o objetivo é tentar perceber, por um lado, a performance geral do colaborador, dar *feedback* mútuo, porque o importante aqui é que a avaliação seja um processo positivo e de melhoria, e onde se verifica se os objetivos foram ou não alcançados. Estes objetivos estão associados a um bónus e as pessoas necessitam de saber qual foi o seu atingimento, porque este tem um impacto financeiro. Por outro lado, é feita a avaliação de competências e é preciso perceber onde é que os colaboradores necessitam de melhorar. Esta avaliação é feita a partir de uma escala que vai de 0 a 2, onde se apura o nível de competência da pessoa e, eventualmente, se necessitam de algum apoio, como o *coaching* ou formação para melhorar essas competências.

Portanto, tenta-se fazer um retrato do que se passou, tenta-se perceber onde tem que se melhorar, definir medidas para colmatar alguns GAP's, fazer um balaço e dar um *feedback* transparente, que permita à pessoa melhorar. O processo de avaliação tem implicações, como eu referi, no bónus. Infelizmente, a nossa cultura não é muito dada a esta confrontação, de *feedback* direto e claro, e foi engraçado a forma como conseguimos que todas as pessoas o fizessem. Nós somos um povo latino e há muito a lógica do "porreirismo", "fizeste tudo bem" e tal. No entanto, não é isso o que pretende. O que se pretende é, sem sair da lógica positiva, dizer à pessoa onde é que ela tem que melhorar, o que é que correu menos bem e o que correu bem.

Por tudo isto, no início foi difícil, porque as pessoas não tinham formação, não se sentiam confortáveis com a ferramenta, e tivemos que fazer uma série de ações de formação sobre como é que se realiza uma avaliação de performance. Hoje em dia, não há nenhuma chefia que faça a avaliação do desempenho que não tenha formação, ou seja, que não esteja preparada para o fazer. Ainda assim, por vezes fazemos reciclagem desta formação, porque nós no processo de avaliação temos que fazer análises qualitativas e quantitativas. As quantitativas têm mais a ver com o grau de competências

dos colaboradores e as qualitativas com o facto do colaborador se sentir, ou não, satisfeito com a forma como decorreu o seu MAG.

É um processo que agora está disciplinado, nós conseguimos que 100% dos colaboradores realizem o MAG, isto também porque está ligado ao bónus. Eu diria que o nível de maturidade do nosso processo é muito bom, em termos de atingimento de resultados também, porque garantimos que todas as pessoas fazem esta avaliação, e depois temos sempre uma lógica de melhoria continua.

Quando a avaliação começa a ser feita muito à direita, ou seja, quando a pessoa avaliada tem um desempenho acima do que é expectável, começa a estar pronta para assumir novas funções. Isto tem que ser consequente, se a pessoa é assim tão boa, temos que preparar um plano de desenvolvimento para ela. É a partir da avaliação que também se fazem os planos de sucessão e onde se vê as pessoas que têm potencial para assumir funções de novas responsabilidades.

P: Quando é que é feita a avaliação do desempenho?

R: Para as pessoas da fábrica, a avaliação do desempenho é feita entre dezembro e janeiro, e para o pessoal das áreas indiretas vai até março, por causa da definição de objetivos. A 15 de março tem que estar finalizado por causa do pagamento do bónus.

P: Quem é que avalia o desempenho dos colaboradores?

R: São as chefias diretas dos colaboradores.

P: Em relação à administração, quem faz esta avaliação?

R: Não há ninguém que não seja avaliado, por isso, ao nível da administração, também é a sua chefia direta que faz a avaliação. Desde o administrador que é avaliado por alguém da Alemanha, até aos colaboradores da fábrica. Nós depois, nos Recursos Humanos, tratamos da informação toda. Porque os Recursos Humanos, são de facto, o grande subprocesso, portanto tem que ter toda informação. Estes são processos que são confidenciais, ou seja, o MAG resulta num documento escrito que deve cingir-se ao conhecimento dessas duas pessoas, embora os Recursos Humanos tenham acesso, por questões de gestão do processo e de definição de medidas. Nós somos, digamos, o arquivo dessa informação confidencial.

P: Em que locais se realizam as avaliações do desempenho?

R: O local pode ser em toda a empresa, só que tem que ser um espaço com condições para que as pessoas não sejam incomodadas. Tem que ser um momento de concentração. Nós temos inúmeras salas que podem ser utilizadas para o efeito, portanto nunca é feito no *open space*.

P: Existe alguma ferramenta informática que trate todos os dados que resultam da avaliação do desempenho?

R: Sim, se hoje em dia, com mil pessoas, não tivéssemos uma aplicação, era impossível fazer a avaliação do desempenho. Até porque nós temos um histórico, e era mais complicado fazê-lo em papel, embora já tenha sido feito dessa forma. Hoje em dia temos uma ferramenta que desenvolvemos para gerir a conversa com o colaborador, em que fica registada toda a informação de uns anos para os outros. É sempre possível verificar informações de anos anteriores, mas mais do que isso, faz-nos exportações para análises que nós precisamos de fazer. Se, por exemplo, se verificarem comportamentos desviantes, temos códigos que nos alertam para isso e temos que trabalhar, juntamente com as chefias, as medidas que vamos ter que aplicar. É algo que, se fosse trabalhado de uma forma manual, perderíamos muito tempo. Assim, fazemos a exportação da aplicação e temos esses elementos, assim como a análise das competências.

P: Já referiu que anteriormente a avaliação era feita em papel. Para além desta, existe mais alguma diferença entre a forma como é feita agora a avaliação do desempenho e como era feita antigamente?

R: Sim, até mesmo a qualidade do processo, ou seja, antes o MAG era algo do género “lá vem mais um papel dos Recursos Humanos para nós preenchermos”, não havia uma lógica de perceber o valor acrescentado da avaliação. O que se pretende é que seja trabalhado de forma anual, não é só para o momento. Apesar de ser feito num momento muito especifico do ano, depois há medidas que as pessoas têm que seguir. Melhoramos muito em termos de qualidade e a organização começou a perceber a importância desta avaliação. Fazemos também uma reunião com todos os diretores com a fotografia da organização, que resulta numa síntese do MAG. Portanto, a grande mudança foi mesmo no aspeto da qualidade, na venda da ferramenta, as pessoas assumiram que é uma ferramenta importante de *feedback* e de análise de performance e isso traz grandes benefícios para a organização.

P: Que diferenças existem ao nível da avaliação que é feita aos colaboradores diretos e indiretos?

R: O próprio formulário é diferente, mas eu diria que essa é apenas uma diferença formal, porque o processo decorre nos mesmos moldes. Nós tentámos fazer algo mais simples para o chão de fábrica, trabalhámos com eles, durante vários meses, uma simplificação do processo, para que fosse mais simples para as pessoas da fábrica perceberem os critérios e que estes fossem mais objetivos. Há essa diferença, mas é só de forma, porque os conteúdos são mais ou menos os mesmos.

P: Na sua opinião, porque é que é importante que a empresa continue a investir na avaliação do desempenho?

R: Porque o investimento nas pessoas, segundo dizem e eu sou suspeito, é investir no recurso mais valioso da empresa, ou seja, se se faz um investimento em máquinas, em infraestruturas, não se pode descorar das pessoas, porque ter uma ferramenta destas é dizer que apostamos nos nossos colaboradores, que queremos saber quem são os que têm melhor desempenho para continuar a desenvolve-los e queremos ser inclusivos, ou seja, saber quem são as pessoas desviantes à performance que é expectável, para pior, para também as ajudar a melhorar. Sabemos que sem a avaliação do desempenho não podemos ir ao encontro às expectativas de carreira que as pessoas têm, nem conseguimos ajudar as que possam ter dificuldades.

P: Acha que os colaboradores conseguem percecionar isto, ou seja, eles conseguem ver a importância da avaliação do desempenho? Preparam-se para ela?

R: Sim, o próprio processo diz quais são os aspetos que dever ter em atenção. Portanto, diz que devem fazer uma boa preparação, que devem pensar na carreira… Nós temos toda a espécie de colaboradores na empresa, não podem aspirar todos a ser diretores ou administradores, mas o que é facto é que as pessoas, normalmente, sentem-se gratificadas por terem *feedback* das suas chefias.

É importante a pessoa sentir motivação. Uma ferramenta de avaliação não pode criar ruturas, ela serve para motivar. No entanto, o motivar não quer dizer virar as costas a dificuldades que as pessoas possam ter, têm que ser confrontadas com elas, no sentido de as apoiar.

Acho que, hoje em dia, a ferramenta é reconhecida pela grande maioria, não sei se a 100% como é óbvio. Nós a nível de qualidade temos recebido um bom *feedback*, nós fazemos esta análise através de uma amostra, não fazemos a todos os

colaboradores, apenas a cerca de 30% da população. Temos um bom *feedback*, as pessoas sentem-se bem a fazer essa avaliação, porque recebem *feedback* da chefia, sabem onde é que têm que melhorar e sabem o que é que a chefia pensa delas.

Nós temos diversas ferramentas, fazemos o inverso, como o *management dialog,* em que as chefias perguntam aos colaboradores se estão satisfeitos com a liderança que ela faz. No caso específico do MAG, penso que todos nós gostamos de saber se o nosso chefe está ou não satisfeito com a nossa performance.

P: Que mais implicações pode ter a avaliação do desempenho?

R: Há a parte do bónus, que é importante mas não é tudo. As outras implicações é essa fotográfica com que ficamos da organização, a quantificação do potencial, ou seja, sabemos o potencial que temos na organização e com essa informação conseguimos fazer a gestão mais estratégica dos recursos humanos, por exemplo, perceber dentro dos departamentos quais são as pessoas que querem mudar e para que áreas, perceber em que medidas as pessoas têm potencial para assumir novas funções, como as funções de gestão e podemos trabalhar as competências de gestão de forma mais intensa, e toda a parte de identificação de necessidades de formação. Uma das grandes implicações é essa, quando existem GAP's em determinadas competências, existem também medidas que são definidas em MAG para colmatar essas dificuldades, ou outras medidas que podem ser no posto de trabalho, ou *coaching*, etc. Nós no MAG compilamos toda a informação que vai originar o plano de formação, que posteriormente é disponibilizado para as chefias. Depois existe toda uma análise de potencial, que nos dá orientação para gerir da melhor forma os recursos, ou seja, colocar as pessoas certas nos lugares certos. No limite, as chefias que avaliam alguém com muito potencial sabem que o mais provável é perder essa pessoa, mas esse é um compromisso da organização, desenvolver os melhores.

P: Como Diretor de Recursos Humanos recebe alguma queixa sobre a forma como é feita esta avaliação do desempenho? Algo que elas gostassem de ver mudar?

R: Queixas existem sempre, mas na minha opinião são mínimas. Nós queixamo-nos mais dos *timings* que, ao não serem respeitados, poderão causar atrasos desagradáveis no processo. Nenhuma pessoa deve ficar sem fazer o MAG e o incumprimento dos prazos é uma das queixas recorrentes. Em caso de pedido da administração, os recursos humanos estão responsáveis por fazer os relatórios a relatar o estado do processo, daí ser inconveniente que os prazos sejam alargados.

Uma das queixas recentes da administração, foi que as pessoas da área comercial são avaliadas de uma forma muito otimista. O que é que vamos nós fazer? Vamos desenvolver uma formação para ajudar a perceber, de uma forma mais óbvia, os cuidados a ter quando se faz uma avaliação e o que é que está em causa quando se põe uma cruz no 2 (nível mais alto da avaliação), o que é que isso quer dizer. Esta avaliação otimista pode ser resultado de uma certa falta de consciência. Uma competência tem um conjunto de comportamentos observáveis, criteriosamente definidos e exigidos para cada nível de avaliação. Quando se fala em comunicação tenho de pensar bem o que é que realmente significa. Existe um descritivo grande de comportamentos dentro da comunicação e é necessário perceber o que é que a competência engloba, para se poder avaliar convenientemente.

P: Enquanto avaliador está satisfeito com o processo?

R: Este processo não é o processo típico português. Eu sinto-me confortável, o *feedback* é positivo e a perceção das pessoas é boa. É um sinal claro de que existe satisfação com o processo. Agora, se é o melhor processo de avaliação? Não sei. O que importa referir é que é feito a todos os colaboradores, que se melhora continuamente os aspetos menos positivos e que é cumprido de forma religiosa. O mais importante não é ter um ótimo processo de avaliação do desempenho, o importante é concretizá-lo e melhorar constantemente os aspetos onde se sente que se pode melhorar. Nada é perfeito e podemos sempre melhorar.

P: E enquanto avaliado, está satisfeito com o MAG?

R: Sim, o processo é claro. Podemos não concordar com alguma questão da avaliação, mas existe sempre a possibilidade de exprimirmos esse desconforto ou insatisfação. Eu sinto-me um elemento confortável com a avaliação que é feita. Tenho um conjunto de competências que são esperadas de mim numa função de gestão e é através dessas competências que eu sou avaliado.

P: O que é que acontece depois do MAG?

R: Primeiramente os recursos humanos fazem a recolha da informação resultante do MAG, para depois confirmar juntamente com as chefias, aquilo que nós chamamos de MED (avaliação de potencial), a informação que foi dada ao colaborador. A chefia não pode dar uma informação ao colaborador e outra distinta a nós, não faz sentido. Depois, a nível de direções e *group leaders*, vamos perceber se a informação é coerente e tentar

retirar mais alguma informação das chefias, como planos de gestão e planos de desenvolvimento de carreiras. O processo de avaliação é a base de um trabalho mais apurado de medidas que são feitas pelos recursos humanos em colaboração com as chefias, que visam o apoio e desenvolvimentos dos colaboradores.

P: Existe alguma perspetiva de mudança na forma como é feita a avaliação do desempenho?

R: Não, que eu conheça não. Poderá haver alguma melhoria em aspetos mais formais, mas não no sistema. A Bosch utiliza o mesmo sistema a nível mundial, com exceção de algumas adaptações à cultura dos diversos países. Inclusive, está a ser preparada uma ferramenta informática à escala mundial, para uniformizar também essa parte do processo, que, até à data, foi desenvolvida de forma livre por cada empresa. Em suma, a única grande mudança que está prevista é essa e não considero que seja na forma como é feita a avaliação, mas sim na gestão do processo MAG.

P: Tem alguma sugestão de melhoria?

R: De repente não. Começámos recentemente a fazer esta análise qualitativa e quantitativa do MAG para encontrar necessidades de melhoria. Temos um sistema que faz a gestão das sugestões e certamente que quando oportunas serão trabalhadas.

P: O questionário de satisfação do processo de avaliação do desempenho é algo, relativamente, inovador para a empresa?

R: Sentimos a necessidade de avaliar também este processo. Nós também temos o *Associate Survey*, que é o questionário de satisfação para todos os colaboradores, ou seja, tentamos perceber até que ponto as pessoas estão satisfeitas com várias coisas, seja a nível da chefia, das condições de trabalho, das condições de higiene e segurança, se gostam de trabalhar na Bosch… Portanto, é um questionário com cerca de setenta questões, que é aplicado de dois em dois anos, a nível mundial na Bosch. Neste questionário, conseguimos ter muita informação, que nos permite melhorar as coisas.

Para além disto, também já estávamos habituados a fazer um questionário, que é aplicado intervaladamente com o que referi anteriormente, que é o questionário de satisfação com os serviços de Recursos Humanos. Portanto, não é inovador porque nós já temos essa forma de trabalhar, ou seja, nós queremos que avaliem o nível do nosso serviço, porque nos Recursos Humanos nós temos o *maturity model*, onde nós gerimos vários processos e, através do modelo de maturidade, conseguimos saber qual o nível de

maturidade em que se encontra determinado processo. Como queremos melhorar, temos que saber onde é que estamos e o que temos que fazer para chegar ao nível máximo. Logo, nós temos por hábito fazer este tipo de coisas, que nos permitem melhorar nos nossos processos.

Anexo 3 – Exemplo Kick Off Letter para a área dos indiretos

Recipient TTPO Head of Departments; TTPO Group leaders
Cc TT-DW/GP, -/FC, -/MG, -/EN, -/PRM

MAG 2012 – Kick Off

The MAG is one of the most important HR processes. It is the moment where the supervisor gives to the associate a formal feedback about his performance, manages associate's expectations and defines measures related to competencies gaps.
The MAG process is linked to other HR processes, such as Bosch Competence Management (CptM), Annual Salary Review (ASR) and Potential Identification (MED), which demands that the performance information given to HRL and to the associate must be aligned.

The MAG with your teams should be made in two different moments:

1st Moment - Performance Evaluation: between **5th of November 2012 and 15th of January 2013**.

We ask you to commit with those dates because, a report with the competencies evaluation and measures definition will have to be reported to TT/HRD until middle of February 2013. Please note that all competencies with gap **must have** a measure linked.

2nd Moment - Goal achievement and goal agreement: between **1st of January and 15th of March 2013.**

Please validate the MAG IT tool, only after the objectives for 2013 are defined (due date 15th of March)

Anexo 4 – Formulário MAG para os órgãos de gestão

Performance Review (LD, AL, GL)

BOSCH

Name/Dept. _____ / _____ Superior/Dept. _____ / _____

Position/EG _____ / _____ Date _____

Brief description of current responsibilities

1 Competency Assessment (in comparison with the standard requirements in the current responsibility/band level)

1= not sufficiently marked **2 – 4** = within the framework of the standard requirements: satisfactory, good, very good **5** = exceptional strength

		*	1	2	3	4	5
Entrepreneurial Mindset	Results Orientation						
	Future Orientation						
Leadership Competence	Leadership Strength						
	Application of the Leadership Instruments						
Social Competence	Cooperation						
	Communication						
Technical and Methodological Competence	Breadth of Experience ("Generalist")						
	Depth of Knowledge ("Specialist")						

* If necessary, especially high significance of a competency for the job can be expressed with "A", low significance with "C" (max. 3 times for each).

Superior's comments (e.g. overall performance, notes on strengths/development opportunities, specific job requirements, additional/special abilities if applicable)

Note: For goal agreements/achievement of goals cf separate EaV goal agreement form

2 Potential/Development (Note: Agreement in the MED required)

0 = new on the job, no evaluation possible **1** = needs to be replaced **2** = potential for development in current job **3** = solid performer, in the right place **4** = further development at the same level by means of job rotation (< 2 years) **5** = potential for the next level/EG

0	1	2	3	4	5

Superior's comments (e.g. planned duration in current job, development potential/goal, possible assignments/functions)

3 Employee's Comments (e.g. on competency and potential assessment, development and assignment possibilities)

4 Mobility ☐ national ☐ international ☐ no

(e.g. restrictions, preferred regions/countries, possible dates)

5 Training Measures

(e.g. taken part in professional courses, involved in special tasks, projects, consulted the manager in matters of conduct or on professional/technical issues)

6 Development Measures

- Carried out: | Comments on effectiveness

- Planned: | Dates | Responsibility

Other:

Signatures:	Superior		Employee		
Date	Signature		Date	Signature	

The employee's signature means acknowledgement of the Assessment of Competencies and Potential, not necessarily agreement.

Seen by:	Next level superior			Personnel Department		
Department	Date	Signature		Department	Date	Signature

Anexo 5 – Formulário MAG para os colaboradores indiretos

BOSCH

Conversa com o Colaborador

Parte I

Entre

A Sra./ o Sr (Colaborador/Departamento) N°

e a Sra. / o Sr (Chefia responsável)

no dia (data)

Outros participantes na reunião:

A última Conversa Com o Colaborador foi realizada em :

Data:

---

1 Com a função de (designação da função)

Breve descrição do das tarefas e/ou dos domínios de responsabilidades:

Responsabilidade

Outros dados

Competência transversal	E	R

Competência específica	E	R

Competência ferramenta	E	R

---

2 Objectivos anteriores atingidos/acções cumpridas durante o período de

Assinaturas:

Chefia nível seguinte	Dep. Recursos Humanos	Colaborador	Chefia Responsável

BOSCH

De a Indicações dos objectivos atingidos/acções cumpridas, por exemplo dar o grau de de alcance dos objectivos, desvios, circuntâncias da responsabilidade ou não colaborador ou de outros

Objectivos

3 Objectivos futuros determinados para o período:

De a Indicações auxiliares e apoio necessário por parte da chefia.

Objectivos

4 Medidas executadas para manter/aumentar o grau de desempenho

Por exemplo: participação em acções de formação técnica, participação em projectos ou tarefas específicas ou projectos, acompanhamento/aconselhamento por parte das chefias responsáveis em áreas técnicas / comportamentais

5 Medidas previstas para manter/aumentar o grau de desempenho

Medidas	**Resp.**	**Data**

6 Comentários adicionais da chefia responsável

Por exemplo relativamente à análise do desempenho, às possibilidades de desenvolvimento do colaborador, eventualmente acordo em Relação a uma data para efectuar a Parte II da Conversa com o Colaborador

7 Comentários adicionais do Colaborador

Por exemplo relativamente à análise do desempenho, às possibilidades de desenvolvimento do colaborador, eventualmente acordo em relação a uma data para efectuar a Parte II da Conversa com o Colaborador.

Assinaturas:

Chefia nível seguinte	Dep. Recursos Humanos	Colaborador	Chefia Responsável

BOSCH

Análise do Desempenho

Critérios para análise do colaborador	Níveis de avaliação					
	0	**0**	**0.5**	**1**	**1.5**	**2**
	Nunca atinge	Atinge raramente	Atinge quase sempre	Atinge sempre	Ultrapassa Quase sempre	Ultrapassa sempre
Eficiência no trabalho: Executar as tarefas de modo ordenado e planeado	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Qualidade do trabalho realizado: Executar as tarefas visando elevados padrões de Qualidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Condições de trabalho: Efectuar as tarefas sob condições difícies/adversas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidade: Gerir eficazmente as mudanças de tarefas e condiçoes de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Iniciativa: Executar tarefas de forma autónoma e pró-activa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Criatividade: Encontrar e desenvolver novas e soluções inovadoras	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Visão geral: Tomar em conta as consequências e implicações das acções/soluções numa ampla gama de problemas de organizações e de sector de actividade	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidade de persuasão: Vencer os outros através de empenho pessoal para ideias próprias, resoluções de problemas ou iniciativas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Disposição para aceitar a responsabilidade: Aceitar as responsabilidades suplementares e defender as decisões tomadas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho em Equipa: Trabalhar em harmonia com os outros tanto for a como dentro da sua própria área e estabelecer uma comunicação eficaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1. Critérios suplementares de analise do colaborador com Responsabilidades de gestão

Delegação: Planear, delegar tarefas e controlar os resultados obtidos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho de Equipa: Fomentar o trabalho de equipa e intregar novos colaboradores em equipas sempre que possível	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolvimento do colaborador: Apoiar sistematicamente o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Motivação: Dirigir o desenvolvimento do colaborador para uma tarefa visando objectivos comuns	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lista de distribuição: Chefia do nível seguinte na hierarquia Departamento de Rec. Humanos

Departamento Data Assinatura Departamento Data Assinatura

Assinaturas:

Data Colaborador 1) Data Chefia responsável

Assinaturas:

Chefia nível seguinte	Dep. Recursos Humanos	Colaborador	Chefia Responsável

1) No caso da análise de desempenho, a assinatura significa apenas tomada de conhecimento e não acordo.

Assinaturas:

Chefia nível seguinte	Dep. Recursos Humanos	Colaborador	Chefia Responsável

Anexo 6 – Formulário MAG colaboradores diretos

MAG Directos — BOSCH Termotecnologia

1. Identificação e Informação Geral

Número:		**Nome:**	
C.C.:		**Função Actual:**	
Período de avaliação:	De ___/___/_____ a ___/___/_____		
Absentismo: (horas de falta)	Justificado:		
	Injustificado:		

2. Avaliação

				Nunca atinge	Raramente atinge	Atinge quase sempre	Atinge sempre	Ultrapassa quase sempre	Ultrapassa sempre
			Escala	0	0.25	0.75	1	1.5	2
70%	Orientação para resultados	Conhecimento dos Objectivos	Conhece todos os objectivos da secção do mês (Bónus) e factores de atingimento (Factor 0, 1 e 2).						
		Eficiência (5's; Qualidade)	Cumpre o standard das tarefas definido pelo MTM (sequência de trabalho) e apresenta eficácia/eficiência entre 90% e 95%.						
			Conhece os princípios dos 5's e aplica-os de forma sistemática no posto de trabalho.						
			Conhece/sabe interpretar a documentação associada ao posto de trabalho (IPQ, planos de controlo, SPCs) e é capaz de executar os planos de controlo/IPQ.						
		Pontualidade e Assiduidade	Não falta sem aviso prévio.						
			Todos os dias é pontual no seu posto de trabalho.						
		Disciplina	Cumpre todos os standars definidos na empresa (TPM, horários de intervalos, IPQ, equipamentos de protecção, entre outros).						
	Disponibilidade	Disponibilidade e Adaptação a novas tarefas/posto	Demonstra disponibilidade para mudar de tarefas/postos.						
			Quando muda de posto ou assume novas tarefas, o período de adaptação acontece dentro do período standard.						
		Flexibilidade Horária	Demonstra disponibilidade para trocar de horário.						
			Cumpre integralmente os regimes de flexibilidade (ex.: Banco de Horas, Trabalho Suplementar, Adaptabilidade, entre outros...).						
			Total1 = (soma dos valores/11) x 0.7						

				Nunca atinge	Raramente atinge	Atinge quase sempre	Atinge sempre	Ultrapassa quase sempre	Ultrapassa sempre
			Escala	0	0.25	0.75	1	1.5	2
30%	Comportamento e Comunicação	Trabalho em Equipa	Age de forma a contribuir para o bom funcionamento e resultados da equipa.						
		Relação com os colegas de trabalho	Não entra em conflito com os colegas de trabalho e aceita críticas ou observações sobre o seu trabalho, tratando com respeito e educadamente todos os seus colegas.						
		Atitude/ postura em relação à chefia	Aceita as indicações da chefia e, caso discorde, procura reunir-se posteriormente com a sua chefia directa para manifestar e clarificar as suas duvidas ou expor os seus pontos de vista.						
			Total2 = (soma dos valores/3) x 0.3						

Resultado Final MAG: (Total1 + Total2)	

3. Propostas de Medidas

4. Comentários Adicionais

Chefia:

Colaborador:

Necessidade de Acompanhamento? Sim_____ Não_____ Data de realização____/_____/_____

5. Assinaturas

Data:

Chefia Directa:	Colaborador:
Responsável de Área:	Coordenador da Área:

Anexo 7 – Formulário MEG

Conversa sobre Desenvolvimento do Colaborador - MEG

entre

A Srª. /
(Colaborador/Departamento)

e o Sr
(Chefia Responsável)

no dia (Data) Outros participantes na reunião

---

1 Expectativas pessoais do colaborador

A médio prazo

A longo prazo

---

2 Pontos fortes do colaborador

Por exemplo: eficiência no trabalho, capacidade de expressão, prontidão para a cooperação , capacidade de se impor, capacidade de decisão, conhecimento especializado, flexibilidade, qualificação de liderança , iniciativa , capacidade para estabelecer contactos, criatividade, orientação para o cliente, disposição para aprender, motivação, consciência da qualidade, visão geral, capacidade para efectuar juízos, responsabilidade.

---

3 Indicação das possibilidades de melhoria do colaborador

Por exemplo: eficiência no trabalho, capacidade de expressão, prontidão para a cooperação , capacidade de se impor, capacidade de decisão, conhecimento especializado, flexibilidade, qualificação de liderança , iniciativa , capacidade para estabelecer contactos, criatividade, orientação para o cliente, disposição para aprender, motivação, consciência da qualidade, visão geral, capacidade para efectuar juízos, responsabilidade.

---

4 Outras Perspectivas / Possibilidades para o colaborador

Por exemplo: outras tarefas, responsabilidade alargada, etc.

Assinaturas:

Chefia Nivel Seg.	Dep. RH	Colaborador	Superior

5 Medidas acordadas:

Medidas	**Resp.**	**Data**

Percurso: Chefia do nível seguinte na hierarquia Departamento de Recursos Humanos

.....	.....	.....	.....	.....	.....
Departamento	Data	Assinatura	Departamento	Data	Assinatura

Assinaturas:

.....	.....	.....	.....
Data	Colaborador	Data	Superior

Assinaturas:

Chefia Nivel Seg.	Dep. RH	Colaborador	Superior

Anexo 8 – Questionário de satisfação MAG

Tecnologia para a vida

Questionário Satisfação MAG

BOSCH

Enquanto departamento de Recursos Humanos, é fundamental percebermos de que forma é que poderemos melhorar a qualidade do processo MAG. Assim, pedimos-lhe que manifeste a sua importante opinião relativamente aos items abaixo. A sua resposta ao questionário é anónima e os resultados serão trabalhados a nível departamental. Após o preenchimento, agradecemos o envio até dia **20.07.2012** para **Alina Fernandes /HRL.**

Desde já o nosso obrigada pela sua participação.

Escala: 1=Concordo totalmente; 2 = concordo parcialmente; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = discordo parcialmente; 5 = discordo totalmente; NS/NR = Não sei/Não respondeu

Indique, por favor, o Departamento a que pertence ☐

	(+) Grau de Satisfação (-)					
	1	2	3	4	5	NS/ NR
1 - Fui convidado para o meu MAG com a devida antecedência	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2 - O MAG foi realizado num local apropriado (por ex: sala reuniões, gabinete Chefia)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3 - O meu MAG foi realizado sem interrupções	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4 - O meu perfil funcional foi analisado durante o MAG (por ex: missão, responsabilidades)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5 - A minha chefia dá-me feedback claro relativamente:						
- ao meu comportamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- às tarefas que conclui com sucesso	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- ao que ainda possa melhorar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6 - A minha chefia suporta o feedback dado com exemplos concretos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7 - Sinto que a avaliação realizada teve em conta o desempenho de todo o ano	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8 - Acredito que o feedback que recebi irá melhorar o meu desempenho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9 - Os objectivos definidos no meu MAG serviram para avaliar e medir o meu desempenho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10 - Os objectivos definidos são:						
- Específicos - indicam claramente o que se pretende que o colaborador faça	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Mensuráveis - associados a uma métrica que permita concluir de forma inequívoca o seu atingimento	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Atingíveis - no sentido do colaborador criar a convicção de que, com determinado esforço, os conseguirá cumprir	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Orientados para Resultados - devem-se inserir na esfera de acção do colaborador	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Calendarizáveis - indicando claramente quando terão de estar concluídos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11 - Participei na avaliação das minhas competências	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12 - As medidas definidas no meu MAG:						
- foram acordadas entre mim e minha chefia	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- estão relacionadas com as competências do meu perfil funcional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- ajudam-me a atingir os meus objectivos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13 - Tive oportunidade para participar activamente no meu MAG	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14 - A duração do meu MAG foi a adequada	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15 - No global estou satisfeito com o meu MAG	☐	☐	☐	☐	☐	☐

De que forma o seu MAG poderia ter corrido melhor?

Mais uma vez muito obrigada pela sua participação!