



Universidade de Aveiro

Ano 2021

**VÍTOR MANUEL  
REIS PINTO**

**SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO NA  
INARBEL, S.A..**





Universidade de Aveiro  
Ano 2021

**VÍTOR MANUEL  
REIS PINTO**

**SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO NA  
INARBEL S.A.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo, Professora Coordenadora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro, e do Professor Doutor Joaquim Monteiro Pratas, Professor Adjunto Convidado do Instituto Politécnico do Porto



## **o júri**

presidente

**Professor Doutor Gonçalo Alves de Sousa Santinha**  
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

**Professora Doutora Ana Sofia Patrício Pinto Lopes**  
Professora Adjunta, Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Tecnologia e Gestão

**Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo**  
Professora Coordenadora S/ Agregação, Universidade de Aveiro



## **agradecimentos**

Primeiramente, gostaria de agradecer à Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo, que orientou esta tese de forma exemplar, demonstrando dedicação e paciência, perante as diversas adversidades e mudanças que aconteceram ao longo do último ano, altruísmo, um comportamento raro de se encontrar hoje em dia, e principalmente pela sua sabedoria e o seu conhecimento, que exibiu nas nossas discussões da temática.

Ao Professor Doutor Joaquim Monteiro Pratas, cujas sugestões contribuíram para a melhoria contínua da presente dissertação, tornando a mesma mais coesa e decisiva.

À minha mãe e irmã, pelo apoio incondicional e por acreditarem em mim, mesmo quando as circunstâncias não eram ideais. A vossa paciência, compreensão e força de vontade foram cruciais para me motivar neste percurso.

À INARBEL, e todos os seus colaboradores, que me permitiram realizar o presente estudo de caso e sempre se disponibilizaram para me ajudar, independentemente das circunstâncias.

Finalmente, aos meus amigos, que me providenciaram com estabilidade, e segurança, sendo um porto seguro nos momentos mais difíceis e que me motivaram a dar o melhor de mim.





## **palavras-chave**

Gestão de Desempenho; Desempenho Organizacional; Sistemas de Gestão de Desempenho; Indústria Têxtil e do Vestuário; INARBEL

## **resumo**

Os sistemas de gestão de desempenho tornaram-se essenciais para atingir os níveis de excelência e competitividade exigidos, contribuindo para uma melhoria contínua, tanto dos funcionários como da organização. Sendo que a indústria têxtil e do vestuário representa em Portugal 3% das contribuições para o PIB português e se destaca em termos de exportações, considerou-se interessante estudar a forma como os sistemas de gestão de desempenho estão a ser implementados nesta indústria. Com este propósito, foi selecionada uma empresa deste setor – INARBEL S.A. – Indústria de Malhas e Confeções –, para a realização do estudo. O objetivo foi tentar compreender o funcionamento do sistema de gestão de desempenho nesta empresa, perceber os problemas existentes e os benefícios que esta implementação pode trazer na melhoria do desempenho dos trabalhadores, dos processos internos/externos e, conseqüentemente, da organização, e apresentar propostas de melhoria para o mesmo. Este estudo exploratório adota uma metodologia de carácter qualitativo e interpretativista, com desenho de estudo de caso, fundamentado na recolha de dados através de análise documental e entrevistas semiestruturadas a diversos colaboradores, com funções distintas, que estiveram, de alguma forma, envolvidos no processo de gestão de desempenho e de gestão da qualidade. Os resultados mostram que apesar de todos os entrevistados reconhecem a importância da avaliação e gestão de desempenho, só houve um exercício de avaliação (em 2018), que apresentou várias falhas, nomeadamente, a ausência de feedback relativamente à avaliação efetuada e a falta de envolvimento dos supervisores e colaboradores de cada departamento na conceção de indicadores que incorporassem as especificidades de cada departamento. Algumas sugestões de melhoria passam, entre outros, por: capacitar o Departamento de Recursos Humanos para que este seja capaz de desenhar e implementar um sistema de gestão de desempenho mais robusto; desenvolver um sistema de gestão de desempenho mais holístico; alinhar os objetivos estratégicos com a missão, a visão e os valores da empresa, alinhar os objetivos operacionais com os objetivos estratégicos e definir indicadores, metas e iniciativas alinhados com os objetivos definidos; envolver as pessoas da empresa na definição dos objetivos e dos indicadores; implementar um sistema alternativo (por exemplo, a Avaliação 360º), para evitar a parcialidade na avaliação, reportada por alguns dos entrevistados; providenciar feedback acerca da avaliação a todos os colaboradores sujeitos a ela, devendo, para tal, melhorar-se a comunicação na empresa; e agir com base nos resultados da avaliação, ligando-os a um sistema de incentivos. As sugestões de melhoria dadas, se implementadas, irão certamente contribuir para a implementação de um sistema de gestão de desempenho válido e útil na INARBEL, proporcionando uma melhoria considerável do desempenho na empresa.



**keywords**

Performance Management; Organizational Performance; Performance Management Systems; Textile and Clothing Industry; INARBEL

**abstract**

Performance management systems have become essential to achieve the required levels of excellence and competitiveness, contributing to continuous improvement, both for employees and the organization. Since the textile and clothing industry in Portugal represents 3% of contributions to Portuguese GDP and stands out in terms of exports, it was considered interesting to study the way in which performance management systems are being implemented in this industry. For this purpose, a company from this sector - INARBEL S.A. - Indústria de Malhas e Confeções - was selected to carry out the study. The goal was to try to analyze the functioning of the performance management system in this company, in order to understand the existing problems and the benefits that this implementation can bring in improving the performance of workers, internal / external processes and, consequently, the organization, and to present improvement suggestions. This exploratory study adopts a qualitative and interpretative methodology, with a case study design, based on data collection through document analysis and semi-structured interviews with different employees, with different functions, who were, in some way, involved in the process of performance management and quality management. The results show that although all respondents recognize the importance of performance evaluation and management, there was only one evaluation exercise (in 2018), which presented several flaws, namely, the lack of feedback regarding the evaluation carried out and the lack of involvement of supervisors and employees of each department in the design of the indicators that incorporate the specifics of each department. Some suggestions for improvement include, among others, training the Human Resources Department so that it is able to design and implement a more robust performance management system; develop a more holistic performance management system; align strategic objectives with the company's mission, vision and values, align operational objectives with strategic objectives and define indicators, goals and initiatives in line with defined objectives; involve the people of the company in the definition of objectives and indicators; implement an alternative system (for example, 360o Assessment), to avoid partiality in the assessment; provide feedback on the evaluation to all employees subject to it, and, for this to happen, communication in the company should be improved; and act, based on the results of the assessment, linking them to a system of incentives. The suggestions for improvement given, if implemented, will certainly contribute to the implementation of a valid and useful performance management system at INARBEL, providing a considerable improvement in the company's performance.



INDÍCE	I
INDÍCE DE FIGURAS.....	III
INDÍCE DE TABELAS.....	V
ACRÓNIMOS E SIGLAS.....	VII
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA E MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 CONFIGURAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>5</b>
1.4 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	6
<b>CAPÍTULO II – CONCEITOS FUNDAMENTAIS</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 ESTRATÉGIA</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO III - GESTÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1. CONCEITO</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>14</b>
<b>3.3 SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>16</b>
3.3.1 CONCEITO .....	16
3.3.2 VISÃO SISTÉMICA DA GESTÃO DE DESEMPENHO.....	17
<b>3.4 OBJETIVOS, METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO</b> .....	<b>19</b>
3.4.1 OBJETIVOS.....	19
3.4.2 METAS.....	21
3.4.3 INDICADORES DE DESEMPENHO .....	22
3.4.4 KPIs – INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO.....	24
<b>CAPÍTULO IV – FERRAMENTAS DE MEDIÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2 AVALIAÇÃO 360°</b> .....	<b>30</b>
<b>4.3 TÉCNICA AHP (ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS)</b> .....	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO V - ABORDAGEM METODOLÓGICA</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1 PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>33</b>
<b>5.2 METODOLOGIA QUALITATIVA</b> .....	<b>34</b>
<b>5.3 ESTUDO EXPLORATÓRIO</b> .....	<b>34</b>
<b>5.4 DESENHO DE ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>35</b>
<b>5.5 MÉTODOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO</b> .....	<b>35</b>
5.5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	35
5.5.2 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS .....	36
<b>CAPÍTULO VI – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO: A INARBEL</b> .....	<b>39</b>
<b>6.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA TÊXTIL EM PORTUGAL</b> .....	<b>39</b>

<b>6.2 CARACTERIZAÇÃO DA INARBEL – INDÚSTRIA DE MALHAS E CONFEÇÕES S.A.</b> .....	<b>41</b>
6.2.1 HISTÓRIA, VISÃO, MISSÃO, OBJETIVOS E VALORES DA EMPRESA .....	41
6.2.2 PRODUÇÃO E LINHAS .....	42
6.2.3 INFRAESTRUTURAS E AMBIENTE DE TRABALHO .....	44
6.2.4 RECURSOS HUMANOS NA INARBEL.....	45
<b>Capítulo VII – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	<b>47</b>
<b>7.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS</b> .....	<b>47</b>
<b>7.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>48</b>
7.2.1 MEDIÇÃO DO DESEMPENHO.....	48
7.2.2 REPORTE E UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO.....	54
<b>7.3 IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>55</b>
<b>7.4 INFLUÊNCIAS SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>57</b>
<b>7.5 SUGESTÕES DE MELHORIA DOS ENTREVISTADOS</b> .....	<b>59</b>
<b>7.6 PROPOSTAS DE MELHORIA NA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO NA INARBEL</b> .....	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO VIII – CONCLUSÕES</b> .....	<b>67</b>
<b>8.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>67</b>
<b>8.2 LIMITAÇÕES AO ESTUDO</b> .....	<b>70</b>
<b>8.3 SUGESTÕES DE TRABALHO FUTURO</b> .....	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>73</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>79</b>

## INDÍCE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 CONFIGURAÇÃO METODOLÓGICA.....</b>	<b>4</b>
<b>FIGURA 2 PROCESSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>6</b>
<b>FIGURA 3 CRONOGRAMA DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>16</b>
<b>FIGURA 4 MEDIÇÃO, RECOLHA, USO.....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA 5 CRITÉRIOS S.M.A.R.T. ....</b>	<b>20</b>
<b>FIGURA 6 PERSPETIVAS DA GESTÃO DE DESEMPENHO DO BSC.....</b>	<b>29</b>
<b>FIGURA 7 PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>FIGURA 8 PROCESSO CONCEPTUAL DA CONCEÇÃO E REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>37</b>
<b>FIGURA 9 INDÚSTRIA TÊXTIL E DE VESTUÁRIO PORTUGUESA EM NÚMEROS.....</b>	<b>39</b>
<b>FIGURA 10 DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES DA IVT.....</b>	<b>40</b>





## INDÍCE DE TABELAS

<b>TABELA 1 MATRIZ DE PRIORIDADE DE ALTERNATIVAS .....</b>	<b>32</b>
<b>TABELA 2 BALANÇA COMERCIAL DOS "TÊXTEIS E VESTUÁRIO" .....</b>	<b>40</b>
<b>TABELA 3 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>47</b>



## ACRÓNIMOS E SIGLAS

AHP – Analytical Hierarchy Process

ATP – Associação Têxtil e Vestuário Portuguesa

BSC – Balanced Scorecard

CENIT – Centro de Inteligência Têxtil

CITEVE – Centro Tecnológico Têxtil e Vestuário

INE – Instituto Nacional de Estatística

ITV – Indústria Têxtil e Vestuário

KPIs – Key Performance Indicators

SGD – Sistema de Gestão de Desempenho



# CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

## 1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA E MOTIVAÇÃO

Os sistemas de gestão de desempenho têm, ao longo dos anos, vindo a contribuir consideravelmente para a melhoria do desempenho organizacional. Estes sistemas tornaram-se cada vez mais cruciais para a definição de estratégias empresariais propostas para atingir os níveis de excelência e competição em tempos correntes, contribuindo, simultaneamente, para uma melhoria contínua, tanto dos funcionários, como da organização. A medição e a gestão do desempenho são, assim, peças fundamentais para o funcionamento de qualquer entidade, pública ou privada, requerendo que todas as fases deste processo estejam devidamente organizadas para que os resultados do desempenho estejam alinhados com a estratégia delineada.

Como referem Dias e Paraíso (2011), a sociedade moderna cria nas empresas a necessidade de melhorarem o seu desempenho e essa melhoria provém da gestão de desempenho, tornando os funcionários das organizações *key players* no alcance dos objetivos empresariais.

A gestão de desempenho é uma ferramenta de auxílio na gestão estratégica de cada organização, contribuindo para atingir os objetivos estratégicos e o desempenho organizacional, quando aplicada de forma consistente e coerente. Aguinis (2013) explica que a gestão de desempenho passa pelo processo de identificar, medir e desenvolver o desempenho dos funcionários, de forma a que esse desempenho esteja alinhado com os objetivos estratégicos e organizacionais. Este autor considera que os dois fatores mais relevantes na gestão de desempenho passam pela implementação de um processo contínuo, onde os objetivos definidos são renovados de acordo com as novas metas a alcançar, e pelo alinhamento dos indicadores com os objetivos estratégicos.

No processo da gestão de desempenho podemos enquadrar a medição do mesmo. É este sistema holístico que vai disponibilizar toda a informação ao gestor relativa às competências dos colaboradores, para que ocorram as melhorias necessárias.

A consequente medição, recolha e uso do desempenho, de uma forma global, constitui o próprio sistema de gestão de desempenho, e este pode ser aplicado em diversas áreas da gestão empresarial (Aguinis, 2013). Estas atividades devem ser entendidas como uma junção de procedimentos que auxiliam o gestor na medição e gestão do desempenho de todas as partes pertinentes à avaliação. Estes sistemas estão munidos de indicadores, metas e medidas que vão ser utilizados para a apreciação e análise dos dados recolhidos, servindo, posteriormente, como guia para a melhoria do desempenho dos funcionários, das suas tarefas e do que é esperado deles. Em 1995, Neely, em conjunto com Mike Gregory e Ken Platts, demonstrou que os sistemas de medição de desempenho são utilizados de forma a quantificar a eficácia e eficiência da organização e as suas atividades.

Estes sistemas, para além de terem demonstrado ser uma ferramenta essencial na otimização do desempenho, tanto em entidades públicas como privadas, providenciam dados que contribuem para solidificar as bases de qualquer organização, sendo, como tal, pertinente estudar a forma como a gestão de desempenho é implementada nas organizações e como esta afeta os resultados das mesmas. Importa estudar não só o efeito da implementação destes sistemas na produtividade individual e grupal, mas como a gestão de desempenho contribui para os atingir os objetivos organizacionais, com vista à melhoria contínua.

Storey (1989) traçou 2 caminhos pelos quais a gestão estratégica de recurso humanos (RH) pode seguir. Um *soft*, onde os aspetos comunicativos, motivacionais e de liderança são realçados, e um *hard*, que realça os aspetos mais quantitativos, administrativos e racionais, exigindo uma administração de RH mais focada na estratégia de negócios. Estas duas versões, *soft* e *hard*, de gestão de recursos humanos, representam a necessidade de delinear um sistema de gestão de desempenho que relacione a estratégia organizacional com o desempenho organizacional e o desempenho dos colaboradores.

Assim sendo, a gestão de desempenho deve ser aplicada, sempre que possível, em todas os setores de atividade e em todas as entidades que disponham de meios para o fazer.

Sendo que a indústria têxtil e do vestuário representa em Portugal 3% das contribuições para o PIB português e destaca-se nas exportações nacionais, ao constituir 10% do total de exportações de todas as indústrias, como exposto pela PortugalGlobal (2018), considerou-se interessante estudar a forma como os sistemas de gestão de desempenho estão a ser implementados nesta indústria. Com este propósito, e dada a limitação de tempo inerente a uma dissertação de mestrado, foi selecionada uma empresa deste setor – **INARBEL S.A. – Indústria de Malhas e Confeções** –, para a realização do estudo.

O objetivo foi tentar compreender o funcionamento do sistema de gestão de desempenho nesta empresa, perceber os problemas existentes e os benefícios que esta implementação pode trazer na melhoria do desempenho dos trabalhadores, dos processos internos/externos e, conseqüentemente, da organização, e apresentar propostas de melhoria para o mesmo.

## 1.2 CONFIGURAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

De forma a atingir os resultados pretendidos, a investigação pode dividir-se em 5 fases distintas:

1ª Fase - Caracterização do Problema: Nesta primeira fase é descrita a pertinência do estudo e quais os objetivos principais que se pretendem atingir com o mesmo. É também exposta a importância científica desta investigação.

2ª Fase - Revisão Bibliográfica: Nesta fase é feita uma recolha bibliográfica relativa à matéria a ser estudada, de forma a que a investigação disponha de uma base teórica coesa. A segunda fase da investigação detém um valor substancial, tendo em conta que entra em detalhe na explicação dos conceitos necessários para compreensão do estudo de caso.

3ª Fase - Abordagem Metodológica: Aqui é apresentada a definição metodológica do estudo de caso, definido como estudo qualitativo de pragmática interpretativa. São ainda descritos os instrumentos utilizados para a recolha de dados, nomeadamente a análise documental e as entrevistas semiestruturadas.

4ª Fase – Descrição do Objeto de Estudo: Esta etapa enquadra toda a descrição do local onde a investigação é desenvolvida. Aqui dá-se a conhecer a empresa detalhadamente, a sua missão e seus valores, as suas instalações e colaboradores, as suas linhas principais de produção e procede-se à análise das entrevistas efetuadas.

5ª Fase – Discussão e Conclusões: Na fase final da investigação são expostos os principais resultados retirados do estudo de caso e faz-se uma proposta de melhoria do SGD aplicado na empresa. São ainda apresentadas as limitações do estudo, bem como sugeridos alguns estudos futuros.

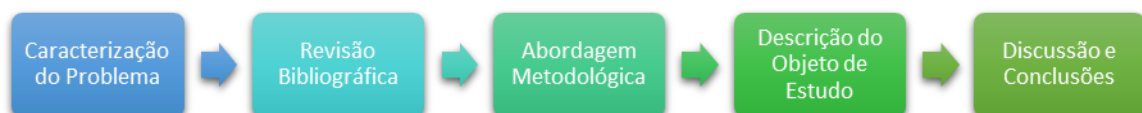


FIGURA 1 CONFIGURAÇÃO METODOLÓGICA

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA



### 1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

A procura por novas formas de melhorar o desempenho organizacional é uma das maiores preocupações de todas as empresas, sendo que, independentemente dos objetivos que definem, todas querem prosperar na sua área de atuação.

Portugal é um país que tem uma forte presença industrial, nos mais variados setores, incluindo na indústria têxtil, de acordo com o CENIT (Centro de Inteligência Têxtil, Teixeira, 2016). Apesar de a aplicação de sistemas de gestão da produção serem relativamente habituais nas empresas (Gordo, 2010), parece existir uma certa desvalorização no que se refere à implementação de sistemas de gestão de desempenho, especificamente nos que toca aos recursos humanos (Maley, 2014).

De forma a ter uma perceção mais exata acerca do funcionamento e da relevância dos sistemas de gestão de desempenho na indústria têxtil, nomeadamente na INARBEL – Indústria de Malhas e Confeções, foram delineados 4 objetivos nos quais se baseia a presente investigação:

**Obj1** – Perceber a importância dada à medição do desempenho na organização e a ligação desta à definição da estratégia organizacional.

**Obj2** – Identificar práticas de medição do desempenho e de reporte e utilização da informação resultante dessa medição.

**Obj3** – Perceber que fatores podem interferir com a implementação e funcionamento dos sistemas de gestão de desempenho na organização estudada.

**Obj4** – Apresentar sugestões de melhoria para o sistema de gestão de desempenho em funcionamento na organização.

Com base nas propostas de melhoria apresentadas, pretende-se que a presente investigação contribua para a melhoria das práticas de gestão de desempenho na INARBEL.

## 1.4 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica consiste, primeiramente, na recolha e análise de literatura referente a gestão de desempenho, desempenho organizacional e sistemas de gestão de desempenho. O objetivo é estabelecer uma base de conhecimento que permita facilitar a execução da fase seguinte, de forma a atribuir legitimidade ao estudo.

Posteriormente, pretende-se analisar um estudo de caso realizado numa indústria de têxtil e vestuário, a INARBEL S.A., de forma a perceber o funcionamento dos sistemas de gestão de desempenho dentro da empresa, os problemas e benefícios resultantes da implementação destes sistemas, e que melhorias podem ser feitas.

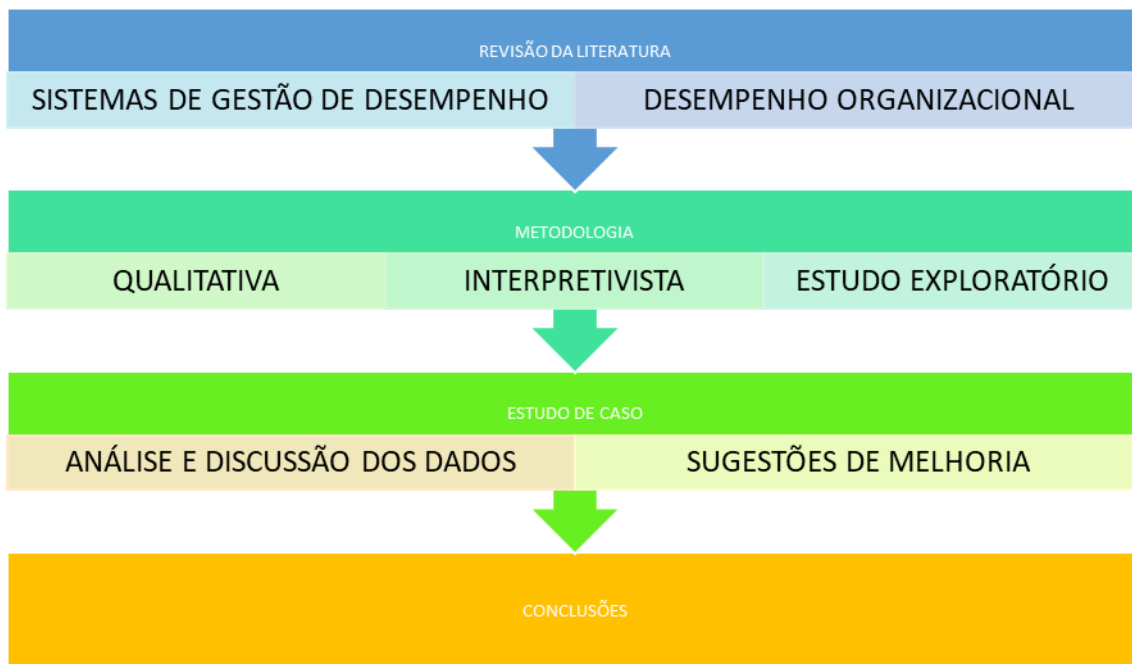


FIGURA 2 PROCESSO METODOLÓGICO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

## CAPÍTULO II – CONCEITOS FUNDAMENTAIS

*O presente capítulo tem como objetivo apresentar alguns conceitos chave para a realização de um estudo sobre sistemas de gestão de desempenho, nomeadamente: estratégia e desempenho.*

### 2.1 ESTRATÉGIA

Com origem linguística no grego, a palavra estratégia nasceu de uma necessidade intrinsecamente militar, sendo a arte de liderar exércitos para a guerra (Aires, 2013). Sun Tzun, um general chinês do séc. V a.C., escreveu artigos sobre a vida militar, compilados no livro “A arte da Guerra”. Segundo Aires (2013), desta obra podem ser retiradas mensagens que contribuem para uma melhor definição da estratégia, tanto militar como de uma organização, realçando a importância de reconhecer os pontos fortes e fracos não só do oponente, mas também da própria organização, e o campo de batalha, que, neste caso, são os mercados. Aires (2013) cita Sun Tzu com intuito de explicar, através de uma analogia, a importância de conhecer as organizações: *“Se conheces o inimigo e te conheces a ti próprio, não tens que temer o desenlace de cem batalhas. Se te conheces a ti próprio, mas não conheces o inimigo, por cada vitória sofrerás uma derrota. Se não conheces o inimigo nem a ti próprio, sucumbirás em todas as batalhas”* (Sun Tzu, 1994, p.84).

Contudo, e como refere Gordo (2010), o conceito de estratégia foi evoluindo da esfera militar para o panorama da gestão, primordialmente discutido por literatos até atingir um estatuto de disciplina individual, separada da área militar. Gordo (2010) explica como em 1971 Kenneth Andrews defendia que a estratégia das organizações deveria estar focada não na satisfação dos seus *shareholders* (acionistas), mas também dos *stakeholders*, clientes e colaboradores. Contudo, nesta altura a estratégia estava vocacionada maioritariamente para o exterior, pouco se focando nos intervenientes dentro da própria empresa.

Aires (2011, p.9) define estratégia como “a forma escolhida para atingir determinado objetivo”, afirmando que todas as empresas necessitam de ter uma estratégia que vá ao encontro dos seus objetivos. A estratégia vai definir o rumo das organizações e, consequentemente, o seu sucesso.

Maria e Afonso Fleury (2004) realizaram um estudo, intitulado “Alinhando estratégias e competências”, que reconheceu a ligação entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva das empresas e quais as implicações que essa relação tem nas ações dos recursos humanos. De acordo com os autores existe uma grande dificuldade no alinhamento estratégico da organização com as competências da mesma. Contudo, tendo em conta o ambiente de estudo, o uso de um sistema de gestão de desempenho apropriado leva, inevitavelmente, a definir acuradamente a estratégia organizacional.

A gestão estratégica dos recursos humanos, como presente no estudo em cima citado, está organizada de forma a garantir que os objetivos organizacionais estão de acordo com o alinhamento estratégico imposto sobre os processos organizacionais e os seus colaboradores.

Como Aires (2013) defende, um dos grandes problemas atualmente é a falha na implementação de uma linguagem universal a toda a empresa, de forma a que todos os colaboradores trabalhem organizadamente para os objetivos comuns previamente definidos no plano estratégico.

## **2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Existem várias definições de desempenho organizacional, sendo um conceito mutável de organização para organização. Veloso (2007) afirma que não existe assentimento na definição de desempenho organizacional, sendo visto como um constructo social. Afirma, contudo, que o termo desempenho é frequentemente usado para descrever eficiência e eficácia, sendo que uma das mais populares definições de desempenho organizacional é a apreciação de eficácia e eficiência dentro da organização, como descrito por Neely (1998). Já Garbi (2002, p.2) define o desempenho organizacional como *“a diferença entre o valor de uma organização criado através da utilização dos seus bens produtivos e o valor que os proprietários desses mesmos bens esperam obter”*. Como referido por Veloso (2007), o nível de sucesso da entidade é determinado pela capacidade de gerar o valor esperado.

Oliveira e Oliveira (2011) definem o desempenho organizacional como um sistema económico e político em lugar de um sistema científico, isto porque os critérios associados ao desempenho organizacional, contrariamente aos fatores morais da avaliação e gestão de desempenho, são maioritariamente financeiros, contabilísticos, organizacionais e de mercados, dentro dos critérios de eficácia, como descrito por Neely (1998).

Neely (1998) associa a eficácia e eficiência à gestão de decisões. A análise da eficiência e eficácia da organização para atingir um desempenho de excelência tem como motivação a melhoria contínua da entidade, de forma a ser melhor que a sua competição.

De acordo com Neely (1995), pode-se definir eficácia e eficiência da seguinte forma:

- Eficiência – Capacidade da organização em utilizar os seus recursos de forma adequada ao padrão definido, podendo estar relacionada com a produtividade, qualidade e tempo. A eficiência é mensurável, por exemplo, através da avaliação do grau de utilização económica dos recursos da organização;
- Eficácia – É a medida da relação entre objetivos e resultados, sendo de vital importância para qualquer organização.

Paauwe e Boselie (2005) apontam 3 fatores cruciais que definem uma organização, apresentando-se como os pilares do desempenho organizacional:

- Resultados Financeiros – Reforçando a hipótese de Oliveira e Oliveira (2011), este fator apresenta todo o aspeto financeiro dentro de determinada entidade, desde lucros, vendas e ações até ao posicionamento da mesma no mercado em que se insere, fazendo, assim, jus ao fator competitivo.
- Resultados Organizacionais – Resultados que vão ao encontro da definição de eficiência relativamente aos processos produtividade e qualidade nos serviços e produtos.
- Resultados Humanos – Este fator não se refere aos resultados internos de avaliações de desempenho, mas sim ao cliente. Neste fator avalia-se o grau de

satisfação do cliente e o que o motiva a comprar ou usufruir do serviço que lhe é disponibilizado.

Hamann et al. (2015) explicam como o desempenho organizacional é essencial na gestão estratégica de uma empresa, tendo proposto uma *framework* para o desempenho organizacional baseada em 3 fatores: retorno contabilístico; crescimento; e resultados no mercado de stock. Esta *framework* demonstra a importância que os fatores financeiros têm no âmbito da medição do desempenho organizacional.

Para além destes existe um fator crucial a considerar no âmbito do desempenho organizacional – o fator humano. Com efeito, a avaliação e gestão dos funcionários contribui não só para a melhoria do desempenho individual, mas também do desempenho grupal e organizacional (Aguinis, 2013).

## CAPÍTULO III - GESTÃO DE DESEMPENHO

*O presente capítulo foca-se na gestão de desempenho e encontra-se subdividido em quatro subcapítulos. No primeiro é apresentado o conceito de gestão de desempenho; no segundo é discutida a forma como evoluiu a gestão de desempenho; no terceiro é apresentada uma visão sistémica da gestão de desempenho; e, por fim, no quarto são explorados os conceitos de objetivos, metas, indicadores de desempenho e KPIs.*

### 3.1. CONCEITO

Existem várias definições sobre a gestão de desempenho e todos os subtópicos que esta integra. Contudo, na generalidade, podemos afirmar que a gestão de desempenho não é nada mais nada menos do que, como descrito por Aguinis (2013, p.2), o *“processo contínuo de identificar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos e equipas e alinhar o desempenho com os objetivos estratégicos da organização”*. Para Gomes et al. (2008, p.487), a gestão de desempenho pode ser vista como o *“sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais”*.

Da definição de Herman Aguinis (2013), sobressaem dois tópicos principais:

- *Processo contínuo* – A gestão de desempenho é um processo que não tem fim. Mesmo que os objetivos definidos sejam atingidos haverá sempre novos e melhores objetivos para alcançar, tratando-se, então, de um processo de melhoria contínua.
- *Alinhamento com os objetivos estratégicos* – Este alinhamento garante às entidades que os seus participantes trabalham de forma congruente com os objetivos estratégicos que foram anteriormente definidos, de forma a desenvolver, melhorar e também ganhar uma vantagem competitiva.

Com efeito, todas as entidades possuem objetivos estratégicos específicos que pretendem alcançar, tornando-se, para que tal aconteça, o recurso a sistemas de gestão de desempenho crucial para atingir esses objetivos.

Como refere Pollitt (2013, p.146-147) *“organizations and individuals are given objectives, measurable targets are derived from the objectives, and then a wide variety*

*of instruments of authority or incentive are deployed to encourage staff to hit or exceed their targets.”*

A gestão de desempenho é frequentemente vista como uma projeção do que certa entidade, pública ou privada, pretende alcançar no seu futuro. Estas projeções são nada mais nada menos do que uma visão dos patamares futuros que se pretendem alcançar.

Sink e Tuttle (1989) afirmam que a gestão de desempenho tem no seu fundamento os seguintes critérios:

- A perceção de uma visão do patamar que se deseja alcançar no futuro;
- O planeamento de estratégias e esforços que permitam que a entidade consiga, no futuro, alcançar os objetivos que definiram de acordo com a sua visão;
- A implementação de medidas eficazes e específicas do desempenho da entidade com uma grande probabilidade de sucesso, de forma a que possam progressivamente desenvolver e atingir o patamar desejado;
- A implementação, desenvolvimento e adaptação dos sistemas de avaliação e gestão, de forma a obter um *feedback* que providencie informação necessária para saber se a entidade está a ir ao encontro dos seus objetivos;
- Ter uma boa cultura organizacional, estimulando os funcionários de forma a assegurar o progresso e desenvolvimento das suas capacidades.

Com efeito, a base de toda a gestão de desempenho passa por definir objetivos organizacionais e individuais, dar e receber *feedback* e corrigir potenciais falhas (Zenger, 2017), tendo como objetivo melhorar continuamente, não só a organização, mas também os trabalhadores, de forma a que o desempenho de cada um vá ao encontro das estratégias e objetivos definidos pela entidade, ‘remando’ todos no mesmo sentido (Aguinis, 2013).

Jack Zenger, CEO da empresa de liderança Zenger/Folkman, afirma que um sistema de gestão de desempenho, quando aplicado corretamente, providência bons resultados, sendo que sem nenhum sistema implementado o *feedback* entre líderes e funcionários raramente existe. Zenger (2017) dá 6 exemplos do que considera serem fatores chave



para a melhoria do sistema de gestão de desempenho, de forma a que as organizações se possam guiar por objetivos e planos de trabalho, defendendo que até os funcionários querem ser avaliados para que possam melhorar o seu trabalho e, conseqüentemente, progredir na carreira.

Os seis elementos que Zenger (2017) refere são os seguintes:

1. O sistema tem de ser justo e preciso, com a recolha de várias perspetivas relativamente ao funcionário, sendo que o desempenho individual é uma combinação de diversas capacidades e habilidades dentro do contexto laboral.
2. O sistema deve funcionar de forma eficiente, não retirando demasiado tempo na produtividade dos funcionários, atrasando assim o seu desenvolvimento.
3. O sistema não se deve limitar a medir os mínimos alcançáveis. Ou seja, o objetivo será fazer com que o sistema analise quais os limites máximos que podem ser atingidos, fazendo uma ligação entre o desempenho de determinado indivíduo e os objetivos estratégicos da organização. Isto permite criar um sentido de responsabilização pelo desempenho individual.
4. A compensação monetária deve ser um bônus ao bom desempenho e não o motivo principal pelo qual os funcionários regem o seu trabalho. Deverão, contudo, existir sempre funcionários que irão beneficiar de aumentos salariais de acordo com o seu desempenho.
5. Devem existir várias fontes de dados relativos ao desempenho de cada indivíduo, de forma a eliminar um julgamento enviesado, sendo que o avaliador por ter determinadas propensões a elevar os resultados de determinados funcionários. Assim sendo, o uso de vários instrumentos na recolha e tratamento de informação é extremamente necessária.
6. Devem ser desenvolvidas técnicas de *coaching*, isto é, pôr em prática um método onde o *feedback* dado aos funcionários é ensinado e praticado pelos avaliadores, de forma a passar um *feedback* que seja correto, assertivo e que possa ajudar a desenvolver as capacidades necessárias no funcionário.

Em suma, o que Zenger (2017) pretende transmitir é que os sistemas de gestão de desempenho precisam de incorporar processos novos e atualizados para as organizações contemporâneas. Os sistemas de gestão de desempenho devem

acompanhar o desenvolvimento das organizações e não só focarem-se em perspectivas e medidas passadas simplesmente porque estas funcionavam antes. Deve procurar-se sempre uma melhoria que se foca na otimização das habilidades dos funcionários e não só no mínimo requerido para que estes estejam salvaguardados de repreensões, preservando, assim, as boas técnicas do passado, adaptando o sistema para tempos correntes, e sempre com vista a atingir os melhores marcos da gestão de desempenho no futuro.

Marr, Schiuma e Neely (2004) explicam que, de forma a executar uma estratégia bem-sucedida, as organizações precisam de saber quais são as suas vantagens competitivas perante a concorrência e quais as competências-chave que a permitirão crescer e manter-se num patamar de excelência. Como tal, torna-se fundamental conhecer as capacidades organizacionais. Como Gunnigle e McDonnell (2008, p.4) afirmaram, com referência a Costello, Sparrow e Hiltrop (1994), *“performance management is posited as a strategic management technique that supports the overall business goals of the firm through linking each individual’s work goals to the overall mission of the firm”*.

Ou seja, na linha de pensamento de Aguinis (2013), a gestão de desempenho cria o elo que une o desempenho dos funcionários com os objetivos organizacionais, tornando, assim, visível a contribuição que cada indivíduo para a empresa.

### **3.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO**

Apesar de a gestão de desempenho se ter popularizado na década de 80, com o nascimento da Nova Gestão Pública, e na de 90, no setor privado, com o acréscimo da competição nos mercados (Brignall & Modell, 2000), o “nascimento” da gestão de desempenho deu-se na primeira metade do século XX, mais especificamente após a II Guerra Mundial. Com efeito, no início do Séc. XX não existia ainda um conceito de Gestão de Desempenho que tomasse em consideração o desenvolvimento dos funcionários, sendo que o objetivo principal do estudo da gestão do desempenho estava vocacionado para a maximização de produção e eficiência operária (Toselli, 2019).

Hansen (2017) afirma que, apesar de o reconhecimento global da gestão de desempenho ter ocorrido na década de 80, desde 1943 que podemos afirmar a sua existência, altura em que a American Association of City Managers publicou um manuscrito sobre a gestão do desempenho municipal.

Somente nos anos 50 do século XX, começam a fazer sentir-se as críticas relativamente à forma como era medido o desempenho. Os sistemas de gestão de desempenho ganharam tração e começaram a ser implementados indicadores mais conscientes do funcionário tal como lealdade, conhecimento sobre o posto de trabalho e sinceridade (Toselli, 2019).

As avaliações de desempenho começaram então a ser integradas nas empresas através do uso de sistemas baseados em personalidades, e assim se mantiveram assim até ao final da década de 50 onde a maior mudança foi a inserção do elemento de autoavaliação (Brooks, 2015). Gunnigle e McDonnell (2008, p.5) afirmam que o termo utilizado para este tipo de avaliação foi definido por Peter Drucker, em 1954, como *Gestão por Objetivos*.

Na década de 60 já havia um número maior de entidades a usarem a medição de desempenho. Estas entidades tinham como objetivo ganhar um avanço competitivo e tecnológico ao tornarem-se autossustentáveis. A introdução de novos indicadores de competência servia como plataforma base para os funcionários perceberem onde poderiam melhorar (Brooks, 2015), sendo que, na década de 60, o objetivo principal destas avaliações de desempenho não determinava o quão competentes os funcionários eram no presente, mas sim o valor que poderiam vir a ter no futuro (Arrow, 1964). Esta década foi marcada por grandes desenvolvimentos para a gestão de desempenho, sendo que ao longo dos anos foram melhorando os sistemas de gestão de desempenho.

Na década de 80, dá-se o aparecimento da Nova Gestão Pública (Hood, 1991), que veio preconizar uma mudança de atuação, no serviço público. Desde então a gestão de desempenho tem vindo a evoluir de forma consistente. Briscoe e Hall (1999, p.38) mostraram como a gestão de desempenho se estava rapidamente a integrar nas maiores empresas do setor privado, tal como a American Express ou a Price

Waterhouse, justificando esta rápida ascensão da gestão de desempenho: *“We believe that the competitive demands placed on today's organizations have caused them to look at every possible area for improved competitiveness”*.

Durante as décadas de 80 e 90, a gestão de desempenho torna-se predominante em diversas empresas, sendo que estas começaram a definir novos indicadores para avaliação dos funcionários (Brooks, 2015).

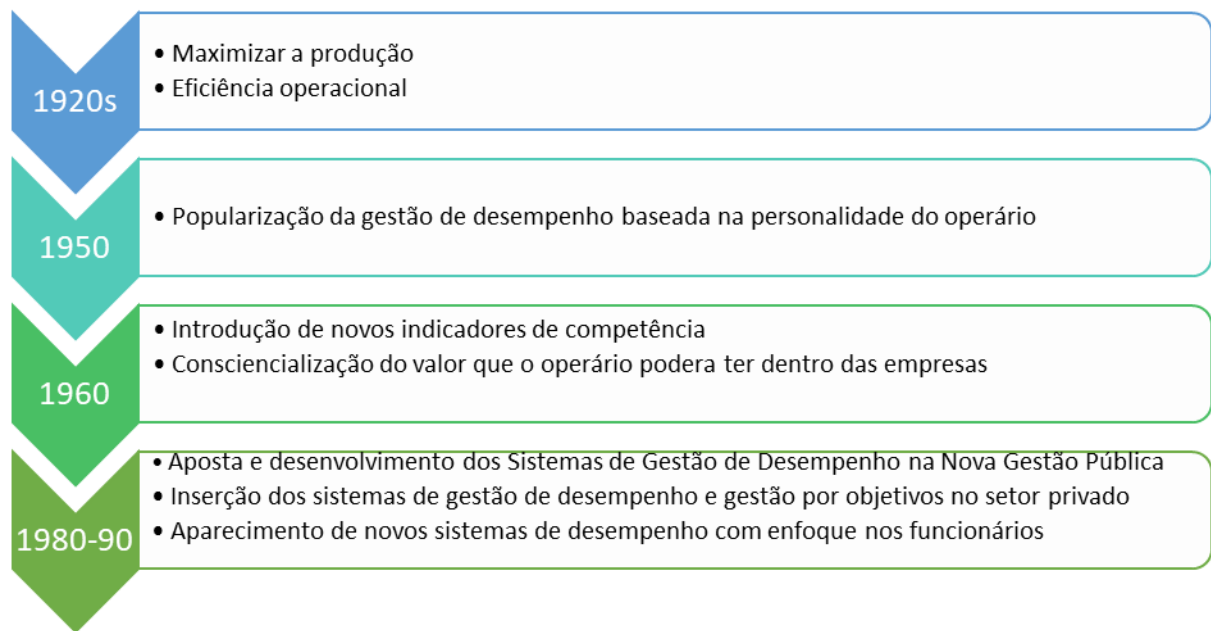


FIGURA 3 CRONOGRAMA DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, COM BASE NA ILUSTRAÇÃO DE TOSELLI (2019)

### 3.3 SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

#### 3.3.1 CONCEITO

Como visto anteriormente, a evolução da gestão do desempenho tem ocorrido ao longo das décadas. Kaplan e Norton (1996b) afirmam que, inicialmente, na revolução industrial, as organizações começaram por desenvolver sistemas de medição de desempenho constantemente e de forma mais coerente, contudo, tendo sempre como objetivo principal o fator financeiro. Kaplan e Norton (1996b) definiam um sistema de medição de desempenho por objetivos fora de um espectro somente financeiro e que apostasse mais na estratégia geral da empresa, tal como a comunicação estratégica e

de valores, identificação e diagnóstico de problemas empresariais e oportunidades e a compreensão dos processos (internos e externos).

Kaplan e Norton (1997) começam por explicar que se o desempenho não está a ser medido então não pode ser gerido, sendo que o sistema de gestão de desempenho providencia à organização um grande “insight” do comportamento exterior e interior a empresa. Os autores realçam que várias empresas ainda se focam somente nas medidas financeiras, devendo optar por uma abordagem mais generalista, providenciando um sistema de gestão de desempenho que se baseie nas suas estratégias e capacidades, um sistema que reafirme as capacidades organizacionais, relações com clientes e competências essenciais sem se prenderem demasiado ao fator financeiro.

### 3.3.2 VISÃO SISTÉMICA DA GESTÃO DE DESEMPENHO

Koch (2002, cita Giansesi e Corrêa, 1994) relata o quão relevante um sistema de gestão de desempenho (SGD) pode ser, sendo que a importância de um SGD se apresenta no facto de este ser o melhor método de acompanhar o desempenho dos recursos, providenciando a informação necessária a uma melhor tomada de decisão e uma motivação extra para as pessoas cujo desempenho é medido.

Como referido por Pollitt (2013, p.346–347): “organizations and individuals are given objectives, measurable targets are derived from the objectives, and then a wide variety of instruments of authority or incentive are deployed to encourage staff to hit or exceed their targets.”

Melo (2012, cita Thomas, 2004) explica que um sistema de gestão de desempenho deverá ter as seguintes características: ter objetivos claros e delimitados, com recurso a medidas válidas, consistentes, de confiança e que possam ser controladas e comparadas; relatar informação que seja relevante, equilibrada e que contenha valor para a organização e os seus líderes; reportar a informação referente ao desempenho de forma adequada; integrar a informação recolhida no processo de planeamento e de orçamento.

Já Hansen (2017) aponta 3 características dos sistemas de gestão de desempenho, explicando que estes devem, primeiramente, estar integrados intrinsecamente nas rotinas da organização de forma a que consigam ter impacto nas prioridades da mesma. De seguida, Hansen (2017) afirma que os SGD são as ferramentas utilizadas na luta contra os obstáculos ao desempenho e que a influência que os SGD detêm nos funcionários da organização pode providenciar um *feedback* que seja relevante para definir as prioridades dos mesmos.

A melhor forma de visualizar a organização dos SGD começa por entender as fases em si compreendidas. Bouckaert e Halligan (2008) definiram as 3 fases da gestão de desempenho da seguinte forma:



FIGURA 4 MEDIÇÃO, RECOLHA, USO.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, COM BASE NA ILUSTRAÇÃO EM BOUCKAERT, G. E HALLIGAN, J. (2008)

Estas 3 fases, medição, incorporação e uso, expostas por Bouckaert e Halligan (2008), podem ser caracterizadas, individualmente, como:

1. **Medição:** Nesta etapa é recolhida a informação relativa ao desempenho. Aqui é onde entram em ação os questionários/entrevistas, necessários para obter a informação relativa ao desempenho dos funcionários de determinada organização. O principal objetivo nesta fase é a recolha de informação.
2. **Incorporação:** Esta fase é considerada como a “ponte” entre a 1ª fase e a 3ª fase. Bouckaert e Halligan (2017) definem esta etapa como a análise da informação recolhida na primeira fase, com o propósito de incorporar a mesma

informação para futuras mudanças nos sectores da organização que necessitam de ser reformulados.

3. Uso: Nesta fase é posta em prática toda a informação que foi posteriormente recolhida e analisada de forma a melhorar os fatores organizacionais que estão em falha, tomando em consideração os resultados obtidos nos indicadores que foram definidos previamente, podendo ter uma visão mais global do que ainda se pode melhorar, interna ou externamente.

Como Anthony McDonnell e Patrick Gunnigle (2008, p.13) explicam, um SGD pode ter um peso substancial na concretização de objetivos organizacionais: *“It carries the potential to provide a structured means of directing and guiding individual employees, teams, and departments towards the pursuit and achievement of corporate objectives. This can result in a greater level of decentralization with each organizational actor taking added responsibility for improving business performance, resulting in ‘a cultural change centred around continuous performance improvement.’”*

### **3.4 OBJETIVOS, METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO**

Um sistema de medição de desempenho não atua por si só, necessitando de mecanismos que permitam medir, avaliar e gerir o desempenho de determinada organização. Para que tal seja possível é necessária uma definição clara dos objetivos organizacionais, que, conseqüentemente, irão permitir definir indicadores e metas a atingir. Como explica Castro (2012, p.14): *“O desenvolvimento de um comportamento operacional compatível com a estratégia definida é fortemente influenciado pelo acompanhamento de indicadores que monitorizam as atividades que agregam valor ao negócio. Ou seja, os indicadores de desempenho são um meio para se analisar o cumprimento dos objetivos previamente traçados pelo planeamento estratégico”*

#### 3.4.1 OBJETIVOS

Todos os sistemas de gestão de desempenho estão vocacionados para atingir os objetivos propostos. Como explica Hansen (2017), tem de existir uma clara ligação

entre os objetivos organizacionais e os indicadores escolhidos, de forma a harmonizar o processo de gestão de desempenho.

Como Melo (2012) expõe, o primeiro passo no processo de gestão de desempenho é a definição e identificação de objetivos, o que Hansen (2017, p.2) define como “*Goal Formulation*”, sendo que, de seguida, é feita uma recolha de informação sobre os objetivos definidos, provando, assim, que no centro de todos os SGD a prioridade é atingir os objetivos organizacionais.

Em 1981, George Doran apresentou ao mundo um conceito que viria a ser popularizado por várias entidades, pessoas e grupos com objetivo de revolucionar a forma como os objetivos são definidos. “*There is a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives*” foi o nome do conceituado artigo, focando-se nas dificuldades em definir objetivos e como se pode facilmente contornar isso seguindo as *guidelines* definidas.

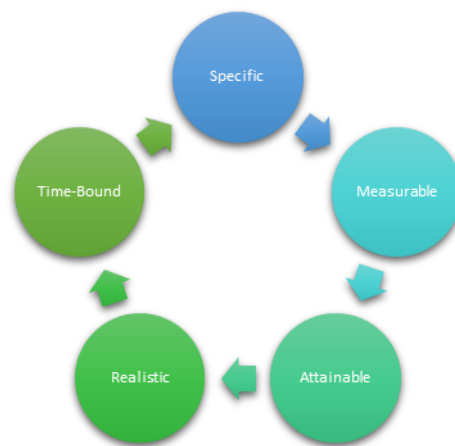


FIGURA 5 - CRITÉRIOS S.M.A.R.T.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, COM BASE EM SHAHIN, A. E MAHBOD, M.A. (2007)

Graham Yemm (2013) refere que os objetivos devem seguir os seguintes critérios:

- **Specific** – Este passo consiste em delimitar e definir muito especificamente o que se pretende alcançar, de forma a que não haja espaço para futuros erros.



- **Measurable** – Os objetivos quantitativos são fáceis de medir. O desafio aqui está na medida de objetivos qualitativos, sendo que estes são mais difíceis de definir e acompanhar. Como tal, importa definir o que se pode, ou não, medir.
- **Attainable** – Devem criar-se objetivos que sejam possíveis de atingir, mas não que sejam tão fáceis que não motivem o colaborador/operador a dar o seu melhor.
- **Realistic/ Relevant** – Os objetivos têm de ser relevantes para os colaboradores, de forma a que estes sintam que estão a trabalhar para algo que lhes é familiar e com um objetivo realista que não pretenda alcançar mais do que o lhes está possibilitado.
- **Time-Bound** – Deve ser criada uma data de finalização do objetivo, de forma a criar motivação e pressão para a realização do mesmo.

Como expõe Koch (2002, cita Giansesi e Corrêa, 1994), é importante analisar periodicamente os objetivos de desempenho para nos certificarmos de que estes estão a ser aplicados de forma contributiva para a organização. Hansen (2017) explica que quando existe uma desconexão entre os objetivos organizacionais e os indicadores o resultado final pode ser diferente do esperado ou contribuir para atingir um objetivo que não estava definido posteriormente.

#### 3.4.2 METAS

As metas definidas têm como principal objetivo criar um ponto de referência para os objetivos que se pretendem atingir, sejam estes individuais ou coletivos. Como explicado por Rita Gordo (2010), as metas demonstram o nível de desempenho que é esperado, enquanto os objetivos são mais específicos e delimitados por padrões e tempo.

Gordo (2010) também se questiona como é que as metas podem ser definidas pelos gestores e como podem ser calibradas e suportadas através dos indicadores, sendo que cada funcionário necessita de saber quais as suas metas e como pode contribuir para as mesmas. Como define Gordo (2010, p.14), *“as metas são uma aspiração formal*

*que define propósito ou níveis esperados de concretização. Transmitem às pessoas o que se espera delas e como devem alocar o seu tempo e esforço.”*

Explorando a contribuição de metas, Sink e Tuttle (1993) referem que as mesmas contribuem para:

- Comparação histórica: permitem uma comparação das metas anteriores com as definidas atualmente, de forma a verificar se existe um desenvolvimento positivo e de melhoria contínua.
- Estratégia: permitem fornecer os dados do desempenho que se deseja alcançar.
- Desempenho de fatores externos e produtos: a organização pode definir metas de valores de vendas no mercado em que está inserida (por exemplo: no sector retalhista as metas de vendas anuais devem, todos os anos, ser superiores às da concorrência, idealmente sem aumentar o custo de produção, de forma a que o lucro da empresa seja superior ao da concorrência).

### 3.4.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os sistemas de gestão de desempenho são definidos maioritariamente pelos indicadores utilizados, sendo estes essenciais para que a organização possa traçar uma imagem que demonstre o seu desenvolvimento organizacional e se este está alinhado com as metas especificadas (Castro, 2012).

A Pricewaterhouse Coopers (1994) explicou que os indicadores de desempenho são a ferramenta mais essencial na construção e implementação de estratégias organizacionais. Cada organização define diferentes tipos de indicadores, sendo que estes são a principal fonte de informação sobre o funcionamento da organização e se os objetivos organizacionais estão, ou não, a ser atingidos.

O World Bank (1996), citado por Jorge Lourenço (2007), demonstra a versatilidade dos indicadores de desempenho, afirmando que estes podem ser usados em diversas ocasiões, como:

*“no planeamento estratégico - para ajudar a clarear os objetivos e a lógica intrínseca; no processo orçamentário - para auxiliar uma*

*alocação mais eficiente dos recursos; na avaliação dos resultados - para medir o que foi alcançado em relação aos objetivos; no marketing e em relações públicas - para comunicar valor para o meio externo à organização; na gestão da qualidade - para medir a satisfação dos clientes e avaliar a capacidade de melhorá-la; no benchmarking - para identificar os melhores desempenhos, de forma a aprender a partir das melhores práticas.”*

Fonseca, Lourenço e Allen (1997) referem que os indicadores de desempenho devem medir os produtos, os processos, os serviços e as operações em funcionamento dentro da organização. Sendo que, para estes autores, os melhores indicadores na avaliação do desempenho organizacional são a medição da satisfação dos clientes e a monitorização do processo da organização, conjuntamente com a análise das produções e serviços empresariais internos e a comparação do desempenho organizacional com outras empresas do mesmo setor de atividade.

Fonseca et al. (1997) acreditam que os indicadores de desempenho podem ser agregados em 3 grupos:

- Indicadores de qualidade: responsáveis por medir as necessidades e expectativas dos clientes e a qualidade do produto ou serviço que está a ser providenciado.
- Indicadores de custos: sendo que o desempenho financeiro da organização também tem de ser medido e gerido da melhor forma, todos os custos devem ser incluídos nos indicadores, desde os salários até ao processo de produção dos produtos/serviços.
- Indicadores temporais: tempo de resposta a clientes, processos de produção, serviços realizados, influências concorrenciais externas e tudo aquilo que se possa relacionar com tempo = custo, criando assim indicadores que permitam uma otimização do tempo necessário para cada processo.

Simons (2000) explica o porquê de a escolha dos indicadores necessitar de um propósito específico. Ao escolher um indicador, seja ele financeiro, de processos ou cliente, é importante fazer uma escolha informada, sendo que o objetivo desse indicador é informar os gestores e funcionários de que essa é uma área onde se espera

um grande nível de desempenho e melhoria. Os indicadores irão passar a informação acerca de quais são as prioridades dentro da organização, fazendo com que o processo de redirecionamento estratégico se torne mais perceptível para os colaboradores da organização.

#### 3.4.4 KPIs – INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO

Os Indicadores-Chave, ou KPIs (Key Performance Indicators), têm como objetivo uma análise mais detalhada e aprofundada dos processos dentro de uma organização. Estes diferem dos indicadores comuns, no sentido em que se focam especificamente num processo.

Para Lourenço, Fonseca e Allen (1997), os KPIs devem ter as seguintes características:

- Terem em consideração todos os fatores que contribuem para a melhoria de metas, satisfação de clientes, desempenho operacional e produtos.
- Facilitar as análises das estatísticas empresariais, produção e satisfação de clientes, tais como as correlações entre as melhorias que foram obtidas entre diferentes setores através de KPIs, ou a melhoria do desempenho organizacional e satisfação de clientes.
- Providenciar uma conexão perceptível entre a melhoria pretendida e os objetivos organizacionais.
- Serem simples, perceptíveis e não dúbios.

De acordo Fitz-Gibbon (1990), os indicadores-chave podem dividir-se em 4 tipos: quantitativos (números que se pretende alcançar); qualitativos (qualidade do produto ou serviço prestado); de capacidade (demonstram a capacidade do que pode ser atingido e do que pode ser melhorado); e de produtividade (permitem ver se os funcionários, produtos ou serviços estão a atingir os números estipulados de forma produtiva). Não obstante, os indicadores de capacidade e produtividade podem ser delimitados como qualitativos ou quantitativos.

Os KPIs são também utilizados para definir indicadores financeiros dentro da organização, tais como: lucros, valores médios de vendas por cliente, custo de produção, custo de exportações e vendas, número de receitas por colaborador e até

retorno por investimentos, sendo eles de publicidade ou produção de novos produtos (Takashina e Flores, 1996).

Apesar de a maioria dos KPIs ser financeira, estes podem integrar todas as outras vertentes organizacionais que precisam de medição e gestão de desempenho, tais como: a satisfação dos clientes; número de *Leads* (possíveis clientes) e de onde são provenientes esses *Leads*; gestão de horas de colaboradores; *Leads* obtidos por colaborador; número de produtos produzidos; tempo de produção, etc. (Takashina e Flores, 1996).



## CAPÍTULO IV – FERRAMENTAS DE MEDIÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

*No presente capítulo serão apresentadas várias ferramentas auxiliares à gestão de desempenho, especificamente ferramentas que podem ser conjugadas com um SGD de forma a melhorar os processos do mesmo. De início, será dado o exemplo de um dos sistemas de gestão de desempenho mais reconhecido globalmente, o Balanced Scorecard. Posteriormente serão apresentadas ferramentas e métodos que auxiliam os SGD.*

### 4.1 BALANCED SCORECARD

Existem vários modelos de gestão de desempenho, sendo o mais popular o Balanced Scorecard (BSC). Este modelo pode ser facilmente adequado à dinâmica organizacional de várias entidades, sendo transversal ao setor em que se aplica.

Como referido por Orlando Aires (2013), o BSC foi desenvolvido em 1990 por Robert Kaplan e David Norton, após a publicação do artigo “Measuring Performance in the Organization of the Future”, com seguimento em 1992 e 1993, anos em que publicam artigos na Harvard Business Review sobre as bases do BSC e como podem ser aplicadas. Esses artigos intitulam-se “Measures that Drive Performance” e “Putting the Balanced ScoreCard to Work”. Contudo, só em 1996 o BSC se popularizou aquando da publicação de artigo “Using the Balanced ScoreCard as a Strategic Management System” e do livro “The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action”. Nesta literatura foi efetuada uma revisão a este modelo de gestão de desempenho, de forma a que este se tornasse mais inclusivo da gestão do ponto de vista empresarial.

Para Hugo Brandão et al. (2008):

*“(...) ao traduzir a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores, o BSC pode subsidiar o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspetiva de desempenho. Algumas empresas que utilizam os pressupostos do BSC procuram decompor os objetivos e metas organizacionais em medidas específicas no nível operacional (equipes de trabalho e indivíduos), visando alinhar iniciativas individuais, departamentais e organizacionais.”*

Hugo et al. (2008, citam Nisembaum, 2000), referem que o BSC é um método eficaz para expor a missão, valores, visão e estratégia das organizações e transformar todos esses componentes em objetivos e medidas que possam ser quantificadas, sendo essas medidas a curto, médio ou longo prazo. Como Kaplan e Norton (1997) referem, isto deve-se ao facto de a avaliação organizacional se ter tornado mais ampla com a inserção de novas perspetivas em complemento da já popular financeira, sendo essas (Figura 6):

- **Perspetiva dos Clientes:** Reforça o setor de serviços direcionados ao cliente, de forma a identificar quais os fatores que necessitam de ser melhorados, tais como a satisfação do cliente, reclamações e a imagem que a organização passa para o seu público alvo. Dá resposta à pergunta: Como somos vistos pelos clientes? (Kaplan e Norton, 1992).
- **Perspetiva de Aprendizagem/Inovação:** Faz a avaliação do desenvolvimento organizacional e foca-se na melhoria contínua através de acesso aos dados já adquiridos pela organização, de forma a inovar, aprender e criar valor (Kaplan e Norton, 1992).
- **Perspetiva dos Processos Internos:** Esta perspetiva está vocacionada para a melhoria dos processos internos na organização, que necessitam de funcionar de forma coerente e precisa, de forma a assegurar a qualidade dos serviços/produtos que disponibilização e toda a produção, produtividade e eficácia necessária para a excelência organizacional. O intuito desta perspetiva recai sobre a ideologia de melhoria contínua e superação organizacional (Kaplan e Norton, 1992).
- **Perspetiva Financeira:** A perspetiva financeira é a mais usada para medição do desempenho organizacional, estabelecida nos padrões que correspondem aos *standards* dos seus acionistas. Como referido por Kaplan e Norton (1992), antes da década de 90, as organizações recorriam a esta perspetiva pois providenciava dados concretos e quantitativos do estado económico da empresa, permitindo a sua comparação com organizações concorrentes dentro do mesmo sector. Apesar de esta perspetiva continuar a ser medida pelos relatórios financeiros, incorpora agora um maior leque de indicadores,



proporcionando um *feedback* mais consistente, adotando medidas relativas a clientes, processos, e todos os fatores empresariais que possam ser traduzidos para valores quantitativos que correspondem aos objetivos a curto, médio e longo prazo (Kaplan e Norton, 1992).



FIGURA 6 - PERSPETIVAS DA GESTÃO DE DESEMPENHO DO BSC  
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, COM BASE EM KAPLAN E NORTON (1992)

Após análise das perspetivas que compõe o BSC, conseguimos apurar que se trata de um modelo diversificado e completo, cujo objetivo principal passa pela otimização organizacional em todos os setores que podem necessitar de melhoria.

Kaplan e Norton (1996) comprovam a eficácia do BSC e salientam que se trata de um modelo que integra uma estratégia comum a todos os colaboradores e setores organizacionais, de forma a que todos trabalhem para atingir o mesmo objetivo. Assim, o *feedback* tem de passar por todos os colaboradores e equipas para uma melhor compreensão dos objetivos e da estratégia definida. A informação providenciada pelo BSC deve ser recolhida e disponibilizada, com as devidas alterações, para a melhoria organizacional (Kaplan e Norton, 1996).

## 4.2 AVALIAÇÃO 360°

A Avaliação 360° é uma ferramenta que, por norma, recolhe informação de várias fontes sobre o desempenho de determinado colaborador, com vista à melhoria geral do seu desempenho. As fontes de informação incluem os restantes colaboradores, supervisores, colegas, e até clientes que estejam em contacto com a pessoa que está a ser avaliada. Para além disso, é também recolhida informação das autoavaliações realizadas pelos próprios colaboradores avaliados (Brett e Atwater, 2001). A Avaliação 360° não é um sistema de gestão de desempenho, apenas procura aumentar o número de fontes que providenciam informação sobre o desempenho de determinado colaborador. Assim sendo, tendo em conta o carácter de imparcialidade que a Avaliação 360° providencia, este processo é frequentemente utilizado simultaneamente com um SGD (Brandão et al., 2008), complementando-o.

De acordo com Brett e Atwater (2001, citam Antonioni, 1996), a Avaliação 360° tornou-se bastante popular, sendo que, já em 1996, se estimava a existência destas avaliações em pelo menos 25% das organizações. Atkins e Wood (2002) revelam que a popularidade desta avaliação cresceu exponencialmente, sendo a Internet o grande impulsionador desta expansão, ao proporcionar a elaboração de questionários *online*, que permitem uma mais rápida e prática avaliação dos colaboradores.

Este processo providencia um *feedback* anónimo aos gestores de topo que auxilia a melhoria do desempenho, não só pessoal, mas organizacional (daí a denominação 360°). É vista como uma ferramenta capaz de recolher informações em grande quantidade e qualidade devido às fontes a que recorrem para obter a mesma.

## 4.3 TÉCNICA AHP (ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS)

Em 1977, Thomas Saaty desenvolveu um método de tomada de decisão que revolucionou a forma como se aborda a priorização de problemas. Este processo, denominado Analytical Hierarchy Process (AHP), é hoje usado em massa para facilitar a tomada de decisões nos mais diversos setores e aspetos, sendo que esta ferramenta atribui valores numéricos a fatores qualitativos, de forma a que se possa chegar a uma

conclusão concreta e suportada por dados exatos que possam justificar as escolhas tomadas (Saaty, 1997).

A AHP fundamenta-se em 3 princípios: decomposição, análise comparativa e síntese de prioridades. Estes 3 princípios podem também ser vistos como os níveis presentes na *framework* hierárquica e explicados da seguinte forma (Arash Shahin e M. Ali Mahbod, 2006):


- **Decomposição:** Consiste na identificação do objetivo geral que se pretende atingir, nas escolhas/alternativas que vamos ter, e nos critérios que consideramos importantes para a avaliação das alternativas.
- **Análise comparativa:** Neste passo, após definir as preferências pelos critérios, é feita uma comparação em matriz entre cada um dos critérios e alternativas, avaliados entre 1 e 9. Para cada um dos critérios e alternativas existe um denominador coerente nas matrizes aplicadas que deve ser sempre igual a um de forma a comprovar que o processo foi bem aplicado de forma coerente. Por exemplo, a decisão  $X > Y$ , mas  $Y > Z$ , contudo na comparação com Z afirmar  $z > x$  não é coerente. Tomemos o seguinte exemplo de como as alternativas e critérios são comparados após atribuição do seu valor:

Critérios: Responsabilidade | Técnicas Software | Experiência

Alternativas:            X            /            Z            /            Y            /            U

Comparação de valores de alternativas no critério Experiência: X vs Z | X vs Y | | X vs U | Z vs Y | Z vs U | Y vs U

Aqui cada uma destas comparações são relativas ao critério Experiência, onde todas as alternativas são comparadas entre elas e, como visto anteriormente, atribuída uma cotação de 1 a 9. Estas atribuições de valores são posteriormente colocadas em matriz onde os valores atribuídos são expostos na matriz onde será calculado o valor de prioridade para cada alternativa, para efeito deste exemplo serão expostos valores hipotéticos

Experiência	X	Z	Y	U		Média
X	1	2	2	9		<b>0,46</b>
Z	½	1	2	6		<b>0,30</b>
Y	½	½	1	4		<b>0,19</b>
U	1/9	1/6	1/4	1		<b>0,05</b>

**TABELA 1 MATRIZ DE PRIORIDADE DE ALTERNATIVAS**

**FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, COM BASE NO ESTUDO DE ARASH SHAHIN E M. ALI MAHBOD**

Após a comparação, elaboração da matriz e registo dos resultados será efetuado o mesmo procedimento para cada um dos critérios, levando-nos assim ao terceiro nível exposto por Arash Shahin e Ali Mahbod (2006), sendo esse a agregação de todas as médias respetivas a cada alternativa numa só e avaliação do resultado, onde será possível ver qual a alternativa com o maior nível de prioridade.

## CAPÍTULO V - ABORDAGEM METODOLÓGICA

*Após o enquadramento teórico, neste capítulo é apresentada a abordagem metodológica seguida neste estudo. O capítulo inicia com uma breve descrição do processo de investigação, seguida da metodologia usada, do desenho de estudo escolhido, e dos métodos utilizados para recolher a informação necessária à prossecução deste estudo.*

### 5.1 PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

No decurso de uma investigação, um dos aspetos imprescindíveis é a definição da metodologia que se irá aplicar e influenciar o planeamento e execução de toda a investigação. Como definido por Kothari (2004), a investigação científica é a procura pelo conhecimento através de métodos objetivos e sistemáticos de forma a encontrar a solução para um problema.

O processo de investigação, como referido por Fortin, Côté e Vissandjée (2003), está compreendido entre 3 fases, sendo essas:

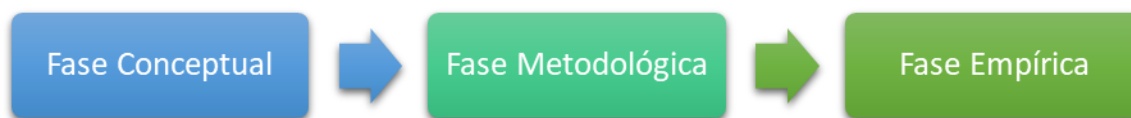


FIGURA 7 PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO  
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Referente à primeira fase, o processo de investigação foca-se na problemática do estudo, revisão bibliográfica e na delimitação dos objetivos e consequentes problemas da investigação a ser realizada. Na Fase Metodológica é elaborado o desenho da investigação, sendo expostos os passos utilizados para a execução do trabalho proposto, tais como: metodologia, tipo de estudo, desenho de investigação e métodos de recolha de informação. A última fase remete para a análise e interpretação de toda a informação recolhida em campo e, posteriormente, para as críticas e sugestões de melhoria.

## **5.2 METODOLOGIA QUALITATIVA**

Tendo em conta a falta de investigação realizada sobre os sistemas de gestão de desempenho na indústria têxtil, considerou-se que a metodologia de investigação qualitativa seria a ideal, pois permite uma análise mais aprofundada do caso a ser estudado. Como descreve Melo (2012) ao usar uma metodologia de carácter qualitativo o investigador consegue aprofundar o estudo de forma a providenciar uma interpretação mais apurada de como os funcionários veem os sistemas de gestão de desempenho e de como participam na implementação e funcionamento do mesmo.

## **5.3 ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Os casos de estudo exploratórios investigam, frequentemente, problemáticas que não tenham sido estudadas anteriormente, ou que permitam ao investigador um conhecimento mais aprofundado sobre o que se deseja estudar.

No decurso da presente investigação ficou explícito que a informação disponível sobre a gestão de desempenho na indústria têxtil era escassa. Como tal, tendo em conta as 3 possíveis categorias de pesquisa aplicáveis – Exploratória, Descritiva e Explicativa –, e tendo em consideração a problemática da investigação, o presente estudo pode ser qualificado como exploratório.

O principal objetivo de estudo da presente investigação passa pela compreensão de como é efetuada a medição do desempenho, e como é recolhida e usada essa informação na INARBEL.

Ao recorrer a um estudo exploratório é esperado ganhar conhecimento essencial sobre a forma como os SGD devem ser implementados na indústria têxtil, especificamente no caso da INARBEL.

## 5.4 DESENHO DE ESTUDO DE CASO

Yin (1994, p.32) define o estudo de caso como *“uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes”*.

Como Yin (1994) explica, um estudo de caso permite uma investigação mais ampla, podendo ser aplicado em diversas áreas e estudar processos em tempo real. Desta forma é possível aplicar os estudos de caso como uma ferramenta para compreender o desempenho organizacional e os processos de implementação e gestão do desempenho.

Yin (1994) refere que o estudo de caso pode ser de dois tipos: singular ou múltiplos-casos. Apesar de se considerar que a escolha de múltiplos-casos seria a ideal para compreender, num panorama mais abrangente, como é implementada a gestão de desempenho na indústria têxtil portuguesa, tal não foi possível, essencialmente devido à limitação de tempo inerente à elaboração de uma dissertação de mestrado, potenciada pelo COVID-19.

Assim sendo, optou-se pelo estudo de um caso singular, focando-se somente numa indústria, ao invés de várias, e numa empresa – a INARBEL.

Dentro da investigação qualitativa a seleção de um estudo de caso provou ser a ideal, pois possibilita um estudo aprofundado da problemática a ser investigada sendo essa a implementação de Sistemas de Gestão de Desempenho na INARBEL, nomeadamente a forma como esta empresa procede à medição, incorporação e uso da informação de desempenho.

## 5.5 MÉTODOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

### 5.5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental é um processo essencial na conceção de uma dissertação, sendo que a informação presente na mesma passa previamente pelo processo de revisão

bibliográfica. Carmo e Ferreira (1998) definem a análise documental como a seleção, tratamento e interpretação da informação existente disponível, independentemente do formato (áudio/vídeo/escrito), de forma a que seja possível comparar a informação para a criação de um estudo coerente e coeso.

A análise documental é, essencialmente, a recolha de informação de documentos existentes, interpretação, compreensão e inserção do conhecimento retirado com algum “insight” acrescentado por parte do investigador, de forma a providenciar valor à investigação. Como referido por Carmo e Ferreira (1998, p.59), a análise documental permite *“introduzir (...) valor acrescido à produção científica, sem correr o risco de estudar o que já está estudado, tomando como original o que outros já descobriram”*.

Na presente investigação foram analisados diversos documentos pertinentes para o tema, de forma a retirar informação e aprofundar o conhecimento essencialmente sobre a indústria têxtil portuguesa e a INARBEL.

Relativamente à indústria têxtil em Portugal, foram analisados documentos de diversas entidades governamentais portuguesas, nomeadamente Instituto Nacional de Estatística (INE) e Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia. Relativamente à INARBEL, foram consultados vários documentos internos, que permitiram conhecer melhor a estrutura da empresa e a forma como o desempenho é medido e gerido.

#### 5.5.2 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Tendo em conta o objetivo do estudo, e o tipo de métodos de recolha de informação a que se pode recorrer num estudo qualitativo, o uso de entrevistas semiestruturadas provou ser o como o mais adequado para esta investigação.

As entrevistas semiestruturadas, como exposto por Melo (2012), providenciam uma recolha mais aprofundada da informação a ser estudada e promovem o contacto direto com os participantes que se disponibilizaram a ser estudados. É uma ferramenta que possibilita uma compreensão mais apurada das perceções que os participantes têm face ao problema exposto (Melo, 2012). Como explica Yin (1994, p.89), “(...)



*interviews also are essential sources of case study information. Interviews will appear to be guided conversations rather than structured queries. In other words, although you will be pursuing a consistent line of inquiry, your actual stream of questions in a case study interview is more likely to be fluid rather than rigid”.*

Como explica Melo (2012), estando em concordância com Yin (1994), este tipo de entrevistas fornece a vantagem de poder direcionar os entrevistados ao encontro da problemática do estudo enquanto que, simultaneamente, providência fluidez e liberdade nas respostas para que os entrevistados possam expressar as suas opiniões sobre o caso em estudo.

O procedimento selecionado para a recolha de dados foi a elaboração de entrevistas no local de estudo, a INARBEL, de forma a melhor compreender, *in loco*, a forma como foi desenhado e implementado o SGD na empresa. A empresa teve conhecimento prévio da realização das entrevistas, tornando-se mais fácil agilizar a marcação de entrevistas. Contudo, para evitar respostas previamente pensadas, o conteúdo do guião não foi revelado antecipadamente.

As entrevistas foram realizadas no dia 9 de outubro 2020, na sede empresarial da fábrica de produção têxtil INARBEL, em Marco de Canaveses. Foram realizadas a seis funcionários, com funções distintas, que estiveram, de alguma forma, envolvidos no processo de gestão de desempenho e de gestão da qualidade. Estes colaboradores exercem as seguintes funções: 2 Engenheiras, responsáveis pela elaboração do SGD aplicado, 1 Chefe de Departamento, a quem foi delegada a tarefa de aplicar o SGD aos operários de cada departamento, 1 Diretor Comercial e 2 Operários/as.



**FIGURA 8 PROCESSO CONCEPTUAL DA CONCEÇÃO E REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS**

**FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA**

Inicialmente foi elaborado um guião de entrevista de respostas abertas, com perguntas específicas, para que pudessem ser respondidas de forma coerente e dentro da temática do estudo (ver Anexo I). O guião da entrevista encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira parte sobre as práticas de gestão de desempenho e a segunda sobre as influências sobre o sistema de gestão de desempenho da INARBEL e melhorias a implementar.

A duração média das entrevistas foi de 30 minutos. As entrevistas foram gravadas em dois dispositivos móveis de forma a assegurar que existiria uma cópia em caso de extravio de um dos dispositivos. Após a realização das entrevistas procedeu-se à transcrição das mesmas, de forma a poder facilitar a análise e estudo dos dados recolhidos.

## CAPÍTULO VI – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO: A INARBEL

Neste capítulo é apresentado o estudo de caso escolhido. Primeiro, começa-se por uma caracterização da indústria onde se insere a empresa – a indústria têxtil. Depois, é feita uma caracterização da empresa, nomeadamente: em termos de história, visão, missão, objetivos e valores; em termos de produção e linhas; em termos de infraestruturas; e em termos de recursos.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA TÊXTIL EM PORTUGAL

O setor de produção têxtil e de vestuário representa em Portugal uma das atividades mais internacionais da economia portuguesa. Em 2017, Portugal atingiu um pico de exportações, tendo-se registado um acréscimo de quase 80% relativamente a 2008 (PortugalGlobal, 2018).

Como afirma o Presidente da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), Paulo Teixeira de Melo, na PortugalGlobal (2018, p.28): “a indústria têxtil e vestuário portuguesa representa três por cento do PIB nacional, cerca de 20 por cento da indústria transformadora do país, igualmente o mesmo do seu emprego e nove por cento da produção e volume de negócios, além de 10 por cento do total das exportações de mercadorias do país.”

Em 2018, Portugal contava com mais 4 mil empresas na produção têxtil, qualificando-se, a nível europeu, como a sexta maior indústria exportadora de têxtil e representando 20% do emprego da indústria transformadora nacional (PortugalGlobal, 2018).

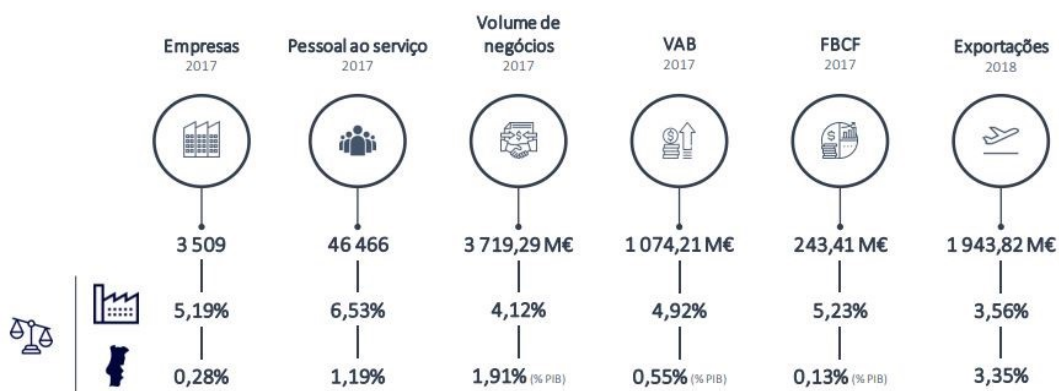
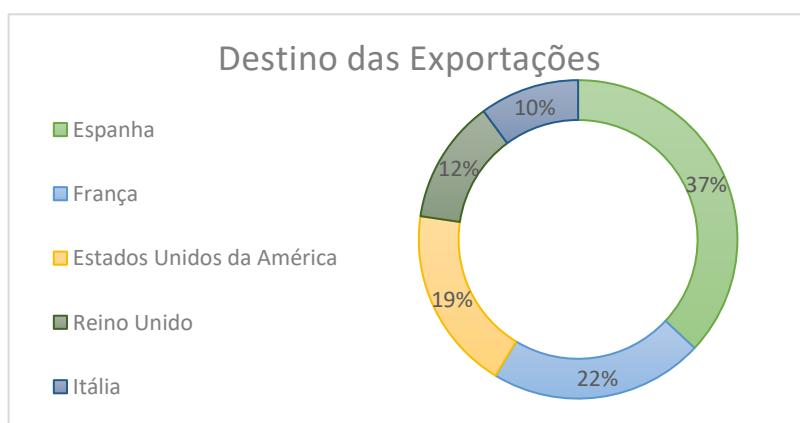


FIGURA 9 INDÚSTRIA TÊXTIL E DE VESTUÁRIO PORTUGUESA EM NÚMEROS

Fonte: DGAES - Com base nas estatísticas oficiais disponíveis no Instituto Nacional de Estatística (INE)

Na Figura 8 conseguimos observar que, em 2017, a Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) era responsável pela empregabilidade de mais de 46 mil pessoas, registando um volume de negócios de perto dos 4 mil milhões e um valor aproximado de 2 mil milhões de euros em exportações. Em 2018, de acordo com os cadernos estatísticos do Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia, os principais mercados de destino das exportações da indústria têxtil em Portugal, eram Espanha, França e os Estados Unidos da América (Figura 9).



**FIGURA 10 DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES DA ITV**

**FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM BASE NOS DADOS DISPONÍVEIS NAS ESTATÍSTICAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL DE BENS DO INE.**

Na Tabela 2 encontramos a Balança Comercial da ITV, de 2008 até 2018, sendo que nesta é possível verificar a constante evolução no que toca às importações e às exportações desta indústria.

	<i>MILHÕES DE EUROS</i>										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Importação (Cif)</i>	3 276	3 029	3 404	3 467	3 116	3 343	3 641	3 828	3 940	4 148	4 301
<i>t.v.h</i>	-	-7,5	12,4	1,8	-10,1	7,3	8,1	5,9	2,9	5,3	3,7
<i>Exportação (Fob)</i>	4061	3 476	3 821	4 167	4 127	4 288	4 617	4 811	5 036	5 224	5 314
<i>t.v.h</i>	-	-14,4	9,9	9,0	-1,0	3,9	7,7	4,2	4,7	3,7	1,7
<i>Saldo (Fob-Cif)</i>	785	448	417	699	1 011	945	1 003	983	1 096	1 077	1 013
<i>Cobertura (Fob/Cif) (%)</i>	124,0	114,8	112,2	120,2	132,4	128,3	127,7	125,7	127,8	126,0	123,6

**TABELA 2 BALANÇA COMERCIAL DOS "TÊXTEIS E VESTUÁRIO" (2008-2018)**

**FONTE: GABINETE DE ESTRATÉGIA E ESTUDOS DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA**

Pelos dados apresentados é perceptível a dimensão da indústria têxtil no panorama nacional, nomeadamente em termos de empregabilidade. Como tal, deve ressaltar-se a elevada importância de estudar a forma como são concebidos e implementados os SGD nesta indústria, bem como os fatores que podem influenciar o funcionamento destes sistemas. Com este propósito, e dadas as limitações temporais inerentes à realização de uma dissertação de mestrado, optou-se por realizar o estudo numa empresa da indústria têxtil e de vestuário – a INARBEL – Indústria de Malhas e Confeções S.A.. No capítulo que se segue, caracterizaremos a empresa em questão.

## **6.2 CARACTERIZAÇÃO DA INARBEL – INDÚSTRIA DE MALHAS E CONFEÇÕES S.A.**

### 6.2.1 HISTÓRIA, VISÃO, MISSÃO, OBJETIVOS E VALORES DA EMPRESA

A INARBEL – Indústria de Malhas e Confeções S.A. é uma empresa fabricante de artigos de malhas tricot e confeções de malha e tecido. Foi constituída no dia 5 de abril de 1984, sob a forma de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada, com um Capital Social de 2 000 contos. A estrutura da empresa está organizada por processos, todos diretamente dependentes da Direção Geral e Administração, contando, atualmente, com 240 colaboradores e a administração de Armindo dos Reis Ferraz, José Armindo Moreira Ferraz e Joana Ribeiro. A tecnologia instalada e o constante investimento em melhores equipamentos e ferramentas de produção permitem assegurar a qualidade do produto e a capacidade e flexibilidade produtiva.

Ao longo do tempo, o reinvestimento sucessivo dos excedentes gerados possibilitou um crescimento sustentado da empresa, cujo Capital Social foi aumentado para 1.100.000 euros, tendo-se reconstituído sob a forma de Sociedade Anónima com a designação, INARBEL – Indústria de Malhas e Confeções, S.A, e apostando decididamente no mercado externo, cujas exigências de qualidade são por mais conhecidas, facto que tem exigido um sistemático desenvolvimento da organização da empresa.

Ao longo dos anos foram assumidos diversos compromissos e novas parcerias com clientes cuja qualidade é a palavra de ordem, elevando então a empresa a uma atividade industrial extremamente competitiva destinada apenas aos produtores que apresentam os melhores atributos.

A Visão da empresa é a seguinte: *“A INARBEL pretende ser reconhecida no mercado global dos artigos em malha e tecido para bebé, criança e adulto como uma empresa de referência em satisfação de clientes, colaboradores e acionistas, garantindo os recursos necessários e uma resposta eficaz às solicitações do mercado”*<sup>1</sup>.

Quanto à Missão, *“a INARBEL propõe-se produzir e fornecer artigos em malha e tecido para bebé, criança e adulto de elevada qualidade, assegurar a melhoria contínua dos seus serviços para a satisfação de clientes, colaboradores e restantes partes interessadas.”*<sup>1</sup>

Os objetivos estratégicos definidos para a empresa são quatro:

- *“Assegurar a total satisfação dos nossos clientes, através do cumprimento dos requisitos dos nossos produtos e serviços”*
- *“Cumprir com os requisitos legais e regulamentares relevantes para a atividade da empresa.”*
- *“Melhorar continuamente a eficácia da nossa organização.”*
- *“Envolver todos os colaboradores no sistema da Qualidade, estando atenta às suas necessidades e expectativas.”*<sup>1</sup>

Quanto a Valores, a empresa aposta na *“Integridade; Nível de qualidade; Ambição; Respeito; Bem fazer; Ética; Lealdade.”*<sup>1</sup>

## 6.2.2 PRODUÇÃO E LINHAS

A INARBEL especializou-se no design, desenvolvimento e produção de artigos de malha e tecido de uso exterior para bebé, criança e adulto. Contudo, recentemente, e tendo em conta as atuais circunstâncias, foi desenvolvida uma linha de produção de peças de

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://inarbel.pt/pt/qualidade> a 17/09/2020.

vestuário hospitalar, denominada SKYLAB, desenhada especificamente para o serviço no setor da saúde e já certificada pelo Centro Tecnológico Têxtil e Vestuário (CITEVE).

Os principais clientes da INARBEL são empresas com marcas de prestígio e cadeias internacionais de grandes superfícies comerciais. Para além disso, a empresa detém as marcas DR. KID e Pronto Moda A&J. Os artigos das marcas mencionadas são criados e desenvolvidos no Gabinete de Design da empresa, por designers que se inspiram no ser criança, nos seus sorrisos, nas suas expressões e na sua alegria, criando artigos com estilo, criatividade, conforto, elevada qualidade e bom gosto.

A DR. KID oferece uma ampla e diversificada gama de artigos em malha e tecido que se distribuem em duas coleções anuais, tornando a DR. KID um ponto de referência da moda infantil e juvenil.

Há quatro linhas DR. KID:

- Recém-nascido – dos 0 aos 24 meses
- Linha Bebé (menina/menino) – dos 3 aos 48 meses
- Linha Infantil (menina/menino) – dos 2 aos 16 anos

A comercialização e distribuição dos artigos das coleções DR. KID é apenas da responsabilidade da INARBEL. A apresentação das coleções, bem como o serviço pós-venda a centenas de lojas multimarca nos mercados de Portugal, Espanha, Itália, EUA, México, Ucrânia, Rússia, França, Inglaterra, Grécia, Canadá, Bélgica, Polónia e Emirados Árabes, é assegurado por redes de agentes comerciais, que assumem a cultura da empresa e cujo compromisso é trabalhar na melhoria da qualidade da oferta e na promoção duma boa relação com os clientes.

Os artigos com marca A&J, para bebé e crianças (menina e menino), são comercializados nas lojas próprias no mercado nacional, e através de agentes para lojas multimarca, sendo que esta linha está vocacionada para uma faixa etária dos 0 meses aos 16 Anos.

A INARBEL trabalha com os mais variados tipos de matérias primas de forma a corresponder às exigências do mercado e que vão desde o 100% algodão, 100% Acrílica e suas misturas, às fibras como a lã e a caxemira. Em muitos artigos, principalmente aqueles que são exportados para os países do norte da Europa, a

INARBEL exige aos fornecedores de matérias-primas que garantam a certificação Öko-Tex como garantia da ausência de substâncias nocivas para a saúde humana.

A INARBEL dá também relevo especial à qualidade dos seus produtos, de forma a corresponderem às necessidades e expectativas do cliente. Todos os artigos acabados são controlados, quanto à qualidade das operações de produção.

### 6.2.3 INFRAESTRUTURAS E AMBIENTE DE TRABALHO

As infraestruturas existentes são consideradas adequadas à realização do produto e fornecimento de serviços. As ações necessárias para manterem as infraestruturas disponíveis incluem manutenção preventiva e manutenção corretiva.

As atuais instalações da empresa dispõem de ótimas infraestruturas, pelo que a empresa apresenta as melhores condições para desenvolver a sua atividade industrial. As áreas Administrativas, Fabril e de Apoio, estão distribuídas por três edifícios com dois pisos cada, os quais constituem a estrutura industrial, apresentando as seguintes áreas:

- Área total 12.500m
- Área operacional 7.500m<sup>2</sup>
- Área coberta 5.000m<sup>2</sup>

A INARBEL dispõe de um conjunto de máquinas de tricotagem retilíneas e circulares eletrónicas, equipamentos de última geração, dos melhores fabricantes mundiais, que disponibilizam a fabricação de uma ampla gama de malhas. A flexibilidade produtiva é uma das competências da empresa, fator essencial no alargamento da oferta de produtos aos seus clientes.

A Administração promove os fatores humanos e físicos que influenciam a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores, como forma de potenciar a melhoria da empresa. O ambiente de trabalho é o adequado para o desenvolvimento das atividades da INARBEL.



#### 6.2.4 RECURSOS HUMANOS NA INARBEL

A Administração da INARBEL assegura a disponibilização de recursos necessários à implementação da Política da Qualidade e concretização dos objetivos definidos. A equipa de colaboradores da empresa possui a competência considerada necessária para desempenhar as suas funções. Essa competência é definida por requisitos mínimos nas seguintes vertentes:

- Formação académica
- Formação específica
- Experiência profissional

Os requisitos mínimos para os recursos humanos da empresa são considerados aquando da seleção e contratação de novos colaboradores. Estes requisitos de competência encontram-se descritos no Manual de Funções.

A integração de novos colaboradores realiza-se em duas fases:

- *Sensibilização para a Qualidade*: explicação da Política e Objetivos da Qualidade; informação sobre o Manual da Qualidade e os restantes documentos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).
- *Formação no posto de trabalho*: ministrada conforme as funções que o novo colaborador irá desempenhar, pelos responsáveis da área onde vai trabalhar.



## Capítulo VII – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

*O presente capítulo expõe os resultados provenientes da análise documental efetuada e das entrevistas realizadas aos recursos humanos da empresa INARBEL – Indústria de Confeções e Malhas S.A., relativamente à implementação e funcionamento do sistema de gestão de desempenho em funcionamento desde 2018. Este capítulo promove a análise e discussão dos dados recolhidos, procurando compreender a forma como o SGD foi concebido e implementado e os fatores que possam influenciar esse funcionamento. Os resultados serão expostos e analisados de forma crítica, como referido na abordagem metodológica, com auxílio de citações diretas dos entrevistados, de forma a fundamentar com credibilidade a análise realizada.*

### 7.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Conforme referido anteriormente, foram realizadas 6 entrevistas semiestruturadas a funcionários da INARBEL. Face à situação pandémica atual, a empresa pediu que se limitasse o número de pessoas a entrevistar, o tempo de duração das entrevistas e o tempo de permanência na empresa. Face a estes constrangimentos, o número de entrevistados teve de ser relativamente menor do que o inicialmente previsto. Os entrevistados incluem membros da direção, chefes de departamento, operários, e a engenheira que desenhou e implementou o SGD utilizado. De forma a manter o anonimato dos entrevistados, foi atribuído um código a cada um. A Tabela 3 faz referência a esse código, sendo ainda referida a sua função na empresa, bem como os anos de experiência na organização.

<b>Código</b>	<b>Função</b>	<b>Experiência</b>
<b>E1</b>	Diretor Comercial	18 Anos
<b>E2</b>	Engenheira de Qualidade	4 Anos
<b>E3</b>	Engenheira de Produção	10 Anos
<b>E4</b>	Chefe Departamental	> 22 Anos
<b>E5</b>	Operário de Corte	7 Anos
<b>E6</b>	Operário de Confeção	7 Anos

TABELA 3 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

No que toca a anos de experiência verifica-se que todos os entrevistados já estão integrados na organização há bastante tempo, com foco no Diretor Comercial (18 anos) e no Chefe Departamental (mais de 22 anos). Os restantes têm entre 4 e 10 anos de experiência na empresa. Apesar de serem todos de áreas distintas, todos foram sujeitos à avaliação de desempenho que ocorreu em 2018. Como tal, considerou-se pertinente analisar a sua perspetiva sobre o SGD em funcionamento na empresa.

## 7.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

### 7.2.1 MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Relativamente à medição de desempenho na organização e às áreas em que esta foi aplicada, todos os participantes nas entrevistas concordaram que foi efetuada uma avaliação ao desempenho, mas que esta teve lugar somente no ano de 2018. Contudo, previamente à implementação do SGD na organização foram realizadas formações para todos os colaboradores e também às chefias de forma a que todos tivessem conhecimento necessário sobre a avaliação que ia decorrer e como os procedimentos de avaliação iram ser implementados.

Como explica o um entrevistado *“Sim, fizemos só uma vez uma avaliação de desempenho geral, foi também feita aos funcionários do meu departamento, e a mim inclusive. Essa avaliação pressupõe sempre uma crítica e acerto entre as pessoas num período de tempo mais longo, mas nesse ano em que foi implementada sinto que foi bastante pertinente.”* (E1)

A opinião comum entre os entrevistados é que, apesar de só ter sido aplicado uma vez, a avaliação de desempenho efetuada foi importante e foi aplicada de uma forma coerente. Não obstante, a avaliação deveria ser feita de forma sistemática, uma vez que, conforme referiu Aguinis (2013), um dos aspetos cruciais para a gestão de desempenho passa pela continuidade da avaliação, tendo em vista uma melhoria contínua que permita alcançar novos objetivos e novos patamares de desempenho.

Um outro entrevistado explicou como a avaliação foi dividida em duas partes, sendo uma delas a autoavaliação e a segunda uma avaliação feita pelos seus supervisores:

*“Isto foi uma avaliação em duas partes, uma autoavaliação e outra da chefia perante o nosso trabalho, mas foi independente, fazíamos a nossa própria avaliação e depois a chefia avaliava o nosso desempenho” (E5).* Esta opinião foi partilhada pelo entrevistado que desenhou o sistema: *“O nosso inquérito baseava-se em duas fases. A própria pessoa fazia uma autoavaliação e depois o chefe de equipa fazia a mesma avaliação com ela e depois iria confrontar a pessoa a ver se a autoavaliação da pessoa ia ao encontro da avaliação que a chefia fez. Esse era o nosso princípio.” (E2)*

Em termos de áreas abrangidas, a avaliação de 2018 foi efetuada em todos os setores da organização e a todos os colaboradores, até aos técnicos que desenharam o sistema de avaliação. Como refere um entrevistado: *“... a avaliação foi muito global. Todos os funcionários tiveram e assistir a uma formação que decorria aos fins de semana, inclusive os chefes de departamento e administração, porque no fundo o objetivo era que todos nós fossemos avaliados. A excelência e qualidade de uma organização passa todos os colaboradores da mesma, independentemente do cargo (...) por isso fazia sentido que todos se sujeitassem a essa avaliação.” (E3)*

Quando questionados sobre os indicadores que foram utilizados na avaliação de desempenho alguns dos entrevistados, nomeadamente E1, E3 e E4, já não se recordavam exatamente quais foram os indicadores utilizados. Contudo, opinaram sobre o tipo de indicadores e se eram numéricos. De acordo com um dos entrevistados: *“Eu diria que eventualmente eles se tornam numéricos, pelo menos no ato de atribuir um valor a determinado indicador, e são mesmo esses valores numéricos que nos permitem analisar e discutir os resultados” (E4).*

Quanto ao facto de os indicadores serem numéricos, não há concordância entre os entrevistados. E6 refere que *“...todos os indicadores podem ser numéricos desde que lhe seja atribuído um valor...”*. Já E1 discorda, justificando: *“Há indicadores que não são quantificáveis, pelo menos na minha área. Mesmo que haja uma distribuição de clientes por cada funcionário um cliente pode dar mais trabalho do que dez.”*

Neste caso em específico, seguindo as definições de indicadores de Fitz-Gibbon (1990), considera-se que os indicadores usados são de produtividade e quantitativos.

No que toca aos indicadores usados, o entrevistado que criou o sistema afirma que foi usado um conjunto muito básico de indicadores, constituído por 9 indicadores, tais como: *“... assiduidade da pessoa, disponibilidade e flexibilidade, iniciativa e dinamismo, trabalho em equipa, responsabilidade, competências e produtividade, capacidade de aprendizagem, qualidade do seu trabalho e feedback com o seu superior...”* (E2)

Dois operários de produção concordam com esta listagem:

*“Se eramos autónomos na elaboração de tarefas, ter iniciativa... não me recordo exatamente pois foi há mais de um ano, mas avaliava a nossa assiduidade, se tínhamos iniciativa própria face a problemas que pudessem acontecer, se tínhamos capacidade de resolução de problemas (...) ambiente de trabalho e se nos dávamos bem em grupo”* (E6).

*“Nós tínhamos uma pequena tabela que íamos preenchendo com a nossa autoavaliação, de 1 a 5 se não me engano, e tínhamos de avaliar se eramos responsáveis, pontuais ou se trabalhávamos bem em equipa...”* (E5)

No que toca à autoavaliação (que constituía a primeira fase do processo de avaliação) E2 refere que era usada uma escala de Likert, que ia de 1 a 5: *“Tínhamos uma grelha de 1 a 5 que correspondia ao seguinte: 1 – Muito Mau; 2 – Insuficiente; 3 – Suficiente; 4 – Bom; e 5 – Muito Bom”*.

Segundo o E2, após esta autoavaliação havia uma segunda fase em que *“...a chefia ia abordar as pessoas individualmente, em particular... ia fazer uma avaliação individual e verificar se a pessoa concordava ou não e dizer onde a pessoa podia melhorar.”*

Relativamente à definição de indicadores, as respostas foram unânimes entre os 5 primeiros entrevistados, sendo que todos estavam cientes que estes tinham sido desenvolvidos pela engenheira de qualidade em conjunto com uma consultora de gestão de desempenho que se encontrava na empresa nesse ano: *“Eu dificilmente diria que eles foram definidos por várias pessoas, penso que tenha sido a ‘Pessoa x’ e uma consultora que estava cá na altura...”* (E1).

E2 esclarece: *“Fui eu, defini os indicadores de forma a que pudessem ser transversais a toda a organização independentemente do departamento. São indicadores relativamente globais a que todos os colaboradores podem responder sem*

*dificuldades. A ideia na nossa avaliação de desempenho era neste sentido. Como era uma coisa muito básica e simples não definimos objetivos por pessoa nem departamento. Por isso começámos por uma avaliação mais simples (...) quem definiu os indicadores fui só eu e a nossa consultora...”*

Paralelamente a esta avaliação realizada em 2018 há uma avaliação de desempenho dos colaboradores, com indicadores mais específicos e dedicados somente a determinada área de trabalho, como explica um entrevistado: *“Penso que tenha sido a “Pessoa X”. Contudo dentro do nosso departamento temos um método de análise próprio que é supervisionado pela Administração e toma decisões baseando-se nos dados que nós reportamos.”* (E4)

O mesmo se aplica aos departamentos de produção. E3 afirma: *“...todos os departamentos de produção de peças que funcionam sobre a minha supervisão têm outro tipo de indicadores de desempenho pelos quais são avaliados, como a produção de peças por x tempo, trocas de posto..., mas isso é uma gestão diferente...”*

Relativamente à perceção sobre a forma como foram definidos os indicadores, alguns dos entrevistados afirmam que os indicadores foram definidos de uma forma demasiado global, achando que seria pertinente aprofundar os mesmos, ou seja customizá-los às necessidades de cada departamento. Como referido por um entrevistado: *“...há várias áreas, vários departamentos, e por isso sinto que os indicadores deviam ser elaborados de acordo com cada departamento e depois outros globais a toda a organização.”* (E1)

Como exposto por Lourenço et al. (1997), aquando da definição de indicadores, estes devem ser simples, perceptíveis e ter em conta todos os fatores que contribuam para a melhoria do desempenho operacional, incluindo a sua adequação a cada departamento.

Vários entrevistados referiram, ainda, a necessidade de incluir os vários chefes de departamento e os respetivos funcionários na elaboração de indicadores:

*“... toda a gente deve ter uma participação ativa na elaboração desse tipo de indicadores e análise, (...) pelo menos a direção e encarregados de cada departamento,*

*de forma a monitorizarem bem e trazer para a avaliação novos pontos para avaliar...”*  
(E1)

*“...numa ação desta dimensão que aborda toda a organização acho que pelo menos a chefia e o CEO da empresa deviam ter conhecimento do que está a ser proposto e exigido aos funcionários...”* (E5)

*“... obviamente que neste caso todas os constituintes da organização deveriam estar envolvidos, há que dar um parecer sobre os indicadores que querem definir e certificar que de facto são coerentes...”* (E3)

Já um entrevistado afirma que questionar os operários sobre a definição de indicadores não é aconselhável, pois estes podem tecer um julgamento parcial: *“...também poderíamos, de forma leviana, questionar os funcionários sobre esses indicadores e se estariam de acordo, mas sempre com a noção que não poderíamos dar muito peso à decisão de indicadores por parte dos funcionários (...). Seria difícil incluir a classe trabalhadora porque as opiniões iriam divergir imenso. Contudo, acho que as chefias de departamento deveriam estar envolvidas...”*. (E4)

O entrevistado que desenvolveu o sistema de avaliação justifica a não inclusão de mais pessoas no desenvolvimento de indicadores da seguinte forma: *“...eu não conheço o desempenho das pessoas que estão na tricotagem nem das meninas da confeção, eu não teria forma de as avaliar ou mesmo a diretora de produção. Ela não conhece, em particular, o trabalho de todos. Daí ter sido a tomada a decisão de passar pelas chefias intermédias para a avaliação dos operários.”* (E2)

Quando questionados sobre a dificuldade na conceção de indicadores e revisão dos mesmos E2 explicou qual seria o plano futuro: *“...em termos de indicadores, acho que devíamos manter este tipo de inquéritos... se calhar alguns anos, dois ou três, de forma a poder comparar com o ano anterior e ver se os resultados são coerentes e as pessoas começam a afinar os seus critérios ou não. Mas como não repetimos, não sentimos essa necessidade.”* O entrevistado referiu que não foi feita uma revisão tendo em conta que o sistema só foi aplicado uma vez.

Relativamente à ligação dos indicadores à missão e aos objetivos organizacionais, todos os entrevistados concordaram que seria importante tal acontecer:



*“Numa fábrica com 240 pessoas analisar esse fator é muito importante (...), e o objetivo principal de cada empresa é aumentar lucros... por isso penso que exista alguma causa-efeito relacionada entre a melhoria de desempenho dos trabalhadores e como esse desempenho vai contribuir para o lucro da empresa e, conseqüentemente, os seus objetivos...” (E1).*

*“Claro. Qualquer tipo de avaliação que seja efetuada, dentro do contexto empresarial e industrial, tem de estar ligada aos objetivos da empresa. Caso contrário porque está a ser feita? Uma avaliação ao desempenho tem de ser pensada e elaborada sempre com vista a melhorar os processos internos e contribuir para o sucesso organizacional providenciando feedback construtivo...” (E3)*

*“Nós só conseguimos cumprir os nossos objetivos (...) se tivermos um acompanhamento da Administração que nos consiga guiar (...) para depois contribuirmos para a missão e objetivos gerais...” (E4)*

*“Acho que é benéfico para a empresa, porque ela deve querer aumentar o crescimento. E, para isso acontecer, tem que medir a qualidade e isso mede-se por vários parâmetros (...) avaliar a nível interno, não só ver o produto final, mas a elaboração desse produto dentro da empresa... e acho que os indicadores dão para ligar isso tudo...” (E5)*

Reconhecendo a importância da ligação dos indicadores aos objetivos organizacionais, o E2 explica que, apesar de considerar que os indicadores estão relativamente enquadrados nos objetivos organizacionais, aquando da conceção dos mesmos não foi incluído no processo um método de ligação entre a missão/objetivos com os indicadores: *“Eles (os indicadores) estão mais ou menos enquadrados (...), mas não foi só a pensar nisso que foi feito o inquérito... não foi a pensar em ligá-los aos nossos objetivos... não foi feito com essa ligação e objetivo...”*

Na conceção de um sistema de gestão de desempenho, e conseqüente implementação, a ligação direta entre os objetivos organizacionais e os indicadores desenvolvidos tem de ser bem ponderada e estruturada. Como defende Aguinis (2013), é esta ligação que permite que os participantes da avaliação saibam que estão a trabalhar de forma eficaz e de acordo com os objetivos organizacionais que se

pretendem atingir, estando em concordância com o pensamento de Sink e Tuttle (1989) que define a gestão de desempenho como a capacidade de definir e ligar os objetivos organizacionais aos individuais.

Questionados sobre a pertinência dos indicadores relativamente ao que pretendem medir e o que mudariam caso contrário, apenas E2, E4 e E5 conseguiram responder de forma explícita. E2 e E4 concordaram que os indicadores eram, de facto, adequados:

*“Sim, porque fizeram as pessoas olharem para elas próprias e avaliarem-se (...). Tivemos imensos (colaboradores) que se preocuparam e pensaram muito bem na pontuação que iam dar a si próprios e assim sabemos que eles tiraram o tempo para refletir.” (E2)*

*“...eu acho que um questionário com 5 ou 6 indicadores conseguimos analisar (...). Não mudaria nada porque pegámos em indicadores muito básicos e penso que, para já, a empresa não estaria preparada para aprofundar os indicadores. Penso que estavam alinhados com o que as pessoas estavam preparadas para responder.” (E4)*

No entanto, o E5 afirma que era necessário adequar os indicadores aos demais departamentos, insistindo que operários de setores diferentes devem ser avaliados de formas distintas: *“... dentro do que fomos avaliados era tudo muito geral, deviam ser mais específicos nas perguntas de cada setor, porque eu trabalho na tecelagem, mas a ‘Pessoa x’ está na divisão de corte. O que ela precisa para trabalhar é diferente do que eu preciso...” (E5)*

Como exposto por Simons (2000), na escolha de indicadores é necessário fazer uma escolha informada, devendo o indicador informar os supervisores e funcionários o que dessa área é esperado para atingir um ótimo desempenho e melhorar.

#### 7.2.2 REPORTE E UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO

Relativamente à divulgação dos dados, interna ou externamente, todos concordaram que os dados obtidos pela avaliação de desempenho não foram divulgados senão a um pequeno grupo de membros da administração:

*“...dentro do meu departamento (...) não nos chegou nenhum feedback” (E1)*

*“Inicialmente a ideia inicial era divulgar os resultados dentro da empresa (...) mas infelizmente não foi possível fazer isso porque os resultados não foram coerentes.”* (E2)

*“Soube que foi feita uma breve análise dos dados que foram recolhidos, mas não tive acesso a nenhum relatório nem foi convocada nenhuma reunião”* (E3)

*“Não, mesmo na organização eles não foram divulgados a toda a gente”* (E4)

*“Não, nem gráficos gerais, nada...”* (E5)

*“Eu não recebi nenhuma informação, na altura as minhas colegas comentaram que também não”* (E6). De acordo com E6, o motivo para não divulgarem os resultados deu-se devido a incoerência nos dados recolhidos.

Segundo o entrevistado que concebeu o sistema, a divulgação não aconteceu por considerarem que os resultados não eram imparciais: *“Essa informação ficou apenas entre mim e os diretores porque não conseguimos divulgar os resultados nem fizemos nenhuma apresentação nem demos feedback, porque eu não conseguia avaliar os resultados que nós tínhamos pois eram extremamente parciais e sentimos que não seria justo para os trabalhadores receberem resultados tão dispares...”*. (E2)

Não tendo sido dado *feedback* sobre a avaliação feita, também não houve utilização da informação para melhorar.

A falha na passagem de *feedback* a todos os colaboradores da empresa que estiveram sujeitos à avaliação de desempenho representa uma das maiores falhas, sendo que, como definido por Kaplan e Norton (1996), o *feedback* deve passar por todos os colaboradores e equipas de forma a que estes tenham uma melhor compreensão dos objetivos, estratégia. Conforme afirmado por Sink e Tuttle (1989), isto contribui para a correção de falhas e uma melhor compreensão dos objetivos e da estratégia definida.

### **7.3 IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

Quando questionados acerca da importância dos sistemas de gestão de desempenho na indústria têxtil, todos os entrevistados enfatizaram a importância da avaliação e

gestão de desempenho e o que está em causa na indústria quando estes não recorrem a estes sistemas:

*“Acho que a avaliação permite reconhecer quem é bom, eficaz e se dedica à empresa, enquanto que, simultaneamente, lima algumas arestas que podem sempre ser melhoradas através de um feedback que seja realista e coeso. Se for feito de uma forma motivadora as pessoas tentam compensar e essa avaliação tem que se suceder dentro de uma política de melhoria contínua dentro dos processos e estratégia e numa indústria como a nossa isso é importantíssimo pois promove a discussão.” (E1)*

*“É extremamente importante! O desempenho é o que constrói ou destrói uma organização. Claro que todos os aspetos têm de ser medidos e claro que os administradores querem ver resultados através da produção, mas não se podem esquecer que numa indústria com operários, a produção advém dos seus funcionários e, como tal, o desempenho dos mesmo deve sempre ser avaliado.” (E3)*

*“Eu acho que sim (...). Um funcionário que produza 100 peças vai receber o mesmo que um que produza 25, e acaba por ser desmotivante para o que é produtivo e o que faz 25 acomoda-se a isso porque sabe que recebe o mesmo. Daí ser importante implementar esses sistemas na indústria, até para controlar um pouco esse desempenho.” (E4)*

*“Se os dados forem analisados de uma forma consciente e a avaliação for boa (...). O objetivo da avaliação do funcionário passa por tentar evoluir e melhorar o desempenho do funcionário.” (E5)*

*“Eu acho que sim. Até porque se soubermos onde podemos melhorar podemos focar-nos mais nesses aspetos do nosso trabalho...”. (E6)*

E2 explica que para estes sistemas funcionarem na indústria é necessário um departamento de Recursos Humanos que esteja equipado para tal: *“Eu acho muito importante, mas necessita de ser implementado por alguém que esteja formado especificamente nessa área e que tenha outros conhecimentos que possa trazer para melhorar o desempenho da empresa (...). Acho que o Departamento de Recursos Humanos tem de estar extremamente organizado, com um responsável de recursos humanos, que consiga implementar todos estes aspetos que na indústria.”*

## 7.4 INFLUÊNCIAS SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Quando questionados acerca dos fatores que influenciam o bom ou mau funcionamento dos sistemas de gestão de desempenho organizacional, houve opiniões distintas sobre o que correu de errado na implementação do sistema de 2018.

Dois entrevistados, nomeadamente E3 e E4, partilham da opinião que não conseguiram determinar quais os aspetos que influenciam o bom ou mau funcionamento dos SGD, visto que este só foi aplicado num período muito breve: *“Não encontro aqui grandes deficiências a nível de aplicação (...). Não tenho muito a apontar pois não conseguimos ter uma perspetiva ampla do que a implementação desse sistema afetou, ou não...”*. (E4)

De acordo com os entrevistados E5 e E6 um dos erros mais graves foi a falta de *feedback* dos seus superiores após terem completado a sua autoavaliação e avaliação do supervisor. E5 descreve o erro da seguinte forma: *“... não haver acesso a uma informação detalhada do que foi feito e que essa informação seja acompanhada de uma avaliação da nossa chefia onde dizem ‘sei que aqui neste aspeto não estás tão satisfeito por isso vamos tentar dar soluções para melhorar as partes menos boas que avaliamos’*. E6 concorda, referindo: *“... acho que deviam ter dito algo. Perdemos tempo do nosso fim de semana para ir as formações (...) tempo do nosso trabalho para fazer as avaliações e depois nem sequer falam mais do assunto...”*.

Com base nestas respostas, que constituem a parte operária dos entrevistados, podemos concluir que os operários foram o que mais sentiram a necessidade de receber *feedback* acerca do seu desempenho. Esta partilha de informação torna-se necessária porque ambos os operários estão conscientes que seria essencial ter uma perceção do que podem ainda melhorar no seu trabalho.

O entrevistado que desenhou o sistema argumenta que a falha crítica nesta implementação ocorreu devido à forma, descrita como inconsciente, como os colaboradores responderam ao inquérito, afirmando: *“Influencia a forma como as pessoas respondem ao inquérito, a propensão que a pessoa tem para dar disponibilidade (...), refletir sobre a sua forma de trabalho...”* (E2).

Para E2 a falta de vontade em melhorar é algo que também ajudou na discrepância de resultados, dizendo até: *“...para mim penso que essa seja a maior dificuldade, a falta de reflexão e consciência que tem de evoluir (...). As pessoas não querem refletir sobre a sua forma de trabalho porque algumas acham que já são perfeitas (...). Isso é muito grave porque não têm noção das lacunas que ainda têm a nível profissional e não sabem o que ainda têm de aprender...”* (E2)

Pode-se justificar a afirmação anterior recorrendo ao exemplo providenciado pelo entrevistado E2: *“Se propomos alguma formação com alguém que trabalhe noutra empresa os funcionários pensam que não têm de assistir porque não têm nada a aprender. Não entendem que experiências diferentes providenciam conhecimentos diferentes...”*.

Outro problema, e talvez o mais significativo, exposto pelo entrevistado E2 no seguimento dos valores atribuídos aos funcionários, na autoavaliação e também por supervisores, foi o quão parciais os supervisores foram na atribuição de valores aos operários de cada departamento. E2 explica que existiam discrepâncias nos resultados: *“detetámos que de chefia para chefia o responsável (...) tinha determinados critérios e esses critérios iam mudando (entre chefes de departamento). Imagine que na Tecelagem o responsável tinha sempre tendência para pôr tudo no Insuficiente e Suficiente, enquanto que no setor da Embalagem era tudo 5 (Muito Bom). Os resultados não eram coerentes (...) os responsáveis não conseguiram ser imparciais (...). Se gostam mais de uma pessoa (...) vão beneficiá-la e, se não gostam, vão prejudicar (...). Por essa razão nós acabámos por deixar de fazer isto”*. E1 concorda. Apesar de não falar especificamente do caso de 2018, este entrevistado providencia um *insight* no que toca ao favorecimento de certos funcionários e na parcialidade dos resultados, afirmando: *“É evidente que cada chefe de divisão e cada diretor departamental tem opiniões distintas do que pode e deve ser avaliado na parte que lhe compete, se calhar esse é um ponto positivo na elaboração do sistema, mas também pode ser negativo se for para simplesmente favorecer o próprio departamento”*.

Este fator foi, de acordo com o entrevistado, o decisivo para a não “renovação” do sistema de gestão de desempenho no ano seguinte. Embora fácil de resolver, o entrevistado acredita que falta uma cultura de avaliação, ou seja, que não se

encontram num patamar cultural que lhes permita aplicar anualmente uma avaliação de desempenho: *“Achámos melhor parar, por não estar num patamar cultural que nos permita aplicar isto de uma forma correta. A verdade é que o sistema que desenvolvemos foi muito simples e, se calhar por assim o ser, os funcionários acabaram por não sentir tanta responsabilidade e tivemos aqueles resultados incoerentes”* (E2). A percepção pelo entrevistado de que a cultura organizacional necessita ser mais coesa para a implementação de um SGD eficiente encontra-se na mesma linha de pensamento do que é referido por Sink e Tuttle (1989), que explicam que o estímulo dos funcionários de forma a assegurar o progresso e desenvolvimento é proveniente de uma boa cultura organizacional.

Neste aspeto, a visão dos fatores que influenciam a boa ou má implementação do sistema providenciada pelo entrevistado E1 acaba por ser uma resposta ao problema exposto pelo entrevistado E2. E1 afirma que, apesar de não conseguir definir tais fatores dentro da organização e específicos à avaliação de 2018, um sistema tem que ser *“honesto, eficaz e coeso. Tem que funcionar e será sempre necessariamente bom. Passa sempre um pouco pelo julgamento pessoal da pessoa que avalia, devendo tentar-se equilibrar o sistema de acordo com os pontos fracos e altos de uma empresa.”*

## **7.5 SUGESTÕES DE MELHORIA DOS ENTREVISTADOS**

Quando questionados sobre a(s) prática(s) que implementariam para melhorar a forma como o desempenho é medido e organizado na empresa, apesar de diferentes entre cada entrevistado, todas as respostas foram pertinentes para uma melhor compreensão do que está em falta na organização e no processo de desenho do sistema de gestão de desempenho. O entrevistado E1 explica a importância que a participação dos colaboradores no desenho SGD tem para o sucesso do mesmo, explicando: *“... deveria abordar as pessoas que trabalham sobre a minha direção e marcar reuniões onde abordássemos a questão da gestão de desempenho e ver qual a opinião que eles têm e participarem ativamente na elaboração do sistema. Porque se as pessoas não estiverem presentes no desenho do sistema então como é que os*

*encarregados e engenheiros vão saber o que devem avaliar e como o avaliar? (...) a realidade é que ninguém sabe, melhor do que os funcionários que executam esse trabalho, os aspetos que devem ser medidos e avaliados. Quem gere uma empresa tem que potenciar as pessoas que lá trabalham, e isso faz-se ao promover os pontos fortes em que um funcionário é bom e tentar elevar a sua performance nos pontos em que ele é mais fraco.”*

E6 também considera que os funcionários deviam ter participado mais na elaboração do questionário, afirmando: *“Deviam ter-nos perguntado o que achávamos das perguntas e se eram pertinentes e isso não foi feito”. (E6)*

A perspetiva dada pelos entrevistados realça, e explica perfeitamente, a necessidade que existe em promover a participação de colaboradores de todos os níveis no desenho do sistema de desempenho, de forma a que, aquando da implementação do mesmo, os indicadores usados sejam pertinentes, exatos e providenciem informações relevantes sobre o desempenho dos funcionários.

Já o segundo entrevistado, E2, argumenta que o desenho e implementação do sistema tem de estar delegado a alguém qualificado e com experiência nessa área. Segundo este entrevistado, *“... a melhor maneira de avaliar é mesmo analisar todos os dados referentes à avaliação de desempenho. Aqui na INARBEL teria que ser através da colocação de alguém que, de facto, fosse qualificado para isso e soubesse, de facto, contornar estes pequenos problemas que tivemos na primeira tentativa.”*

O entrevistado E2 identificou, e atribuiu, uma das falhas do sistema à falta de pessoal qualificado na gestão de desempenho, estando consciente que a implementação de um bom sistema, que seja coeso, exato e providencie um *feedback* concreto, necessita da presença de um profissional que consiga detetar os possíveis problemas, inclusive a parcialidade destacada pelo próprio entrevistado, e solucionar os mesmos, de forma a proporcionar o funcionamento eficiente do SGD.

O entrevistado E3 destaca a necessidade de ligar a gestão da produção a um possível SGD, explicando que se poderia tornar mais fácil combinar o desempenho dos recursos humanos com o desempenho operacional/produção e incorporar um sistema holístico



do desempenho geral da empresa. De acordo com este entrevistado: “... claro que medir o desempenho dos funcionários é sempre relevante, mas tendo em conta que já respondem anualmente a inquéritos de satisfação, e mesmo eu faço diversas avaliações ao desempenho da produção... acho que, se tiver de ser feito, seria uma mais-valia incorporar todos estes inquéritos, avaliações e questionários num só, efetuado bianualmente (...), e ir ajustando o desempenho e a produção de forma a obter os melhores resultados”. A proposta de melhoria sugerida pelo entrevistado E3 aposta na junção de duas áreas distintas de avaliação de desempenho, tendo como argumentação a melhoria da gestão do tempo e logística dedicada ao processo de avaliação na empresa.

Contudo, nem todos os entrevistados consideram que a avaliação de desempenho na empresa falhou, sendo que o entrevistado E4 afirma que: “...a nossa forma de avaliar desempenho já funciona relativamente, bem pelo menos na parte da recompensa de trabalho pois, independentemente dos anos de trabalho na empresa, nós aumentamos o salário e dividimos trabalhadores por escalões de acordo com a sua produtividade.”

No entanto, estas recompensas e subida de escalão salarial são concedidas através de um julgamento algo subjetivo, isto é, pela observação dos operários e do seu desempenho. Não existe um sistema de avaliação em vigor que possa fornecer dados que providenciem credibilidade a estas promoções salariais, sendo que a avaliação e posteriores resultados poderiam conferir aos operários valores específicos do porquê de serem premiados e justificando a escolha. O entrevistado E4 também está ciente de que uma boa análise, providenciada por um SGD, pode ser a chave para obter resultados coerentes e precisos de forma a premiar os operários justamente: “Acho que tivemos dificuldade em ser justos a analisar, pois, por vezes, bons funcionários, que são produtivos e providenciam um trabalho de qualidade, mas falham noutros aspetos, como a assiduidade, acabam por não serem funcionários completos... e, por vezes, torna-se difícil fazer uma avaliação desses funcionários... e penso que esses fatores são sempre complicados e acabam por prejudicar...”.

Outro aspeto que poderia melhorar, de acordo com os entrevistados, era a comunicação dos resultados e a utilização dos mesmos para melhorar. Com efeito, E5 e E6 referiram frequentemente a falta de *feedback* e de ação por parte da

Administração perante os resultados obtidos, aos quais os funcionários não tiveram acesso. O entrevistado E5 explica: *“Podem ter feito uma avaliação de como estamos, mas não houve feedback em relação ao que respondemos nem para melhorar aspetos piores. (...) O inquérito é uma ferramenta que podem utilizar mais. Não houve nenhum resultado nem soluções que tenham sido aplicadas por causa do inquérito.”* E6 também considera que deveria ter havido consequências resultantes da avaliação: *“devia haver uma discriminação positiva mediante os resultados, como uma recompensa (...). Na prática acho que a ferramenta foi muito mal utilizada porque não houve valorização do operário nem feedback relativamente aos maus resultados.”* (E6)

E5 e E6 afirmam que houve uma falha grave na não divulgação dos resultados e que estão cientes de que esses resultados da avaliação de desempenho poderiam ter contribuído para várias melhorias dentro da empresa, sendo ao recompensar os colaboradores que demonstrassem um comportamento e desempenho de excelência ou mesmo a melhorar os aspetos negativos das avaliações, de forma a reconhecer e solucionar as falhas mais pertinentes e, conseqüentemente, elevar o desempenho empresarial e dos funcionários.

As perspetivas de melhoria fornecidas pelos dois entrevistados, E5 e E6, demonstram a necessidade de melhorar a comunicação entre o departamento responsável pela implementação do sistema e os avaliados. Como afirma Zenger (2017), um *feedback* entre avaliadores e avaliados é a melhor forma de promover bons resultados no desempenho.

De uma forma global, todos os entrevistados estavam conscientes da avaliação que feita em 2018, admitindo as falhas que a mesma teve, conseguindo apontar os aspetos que poderiam ser melhorados, reconhecendo a importância que um SGD eficaz e coeso tem dentro da empresa e partilhando de uma visão das melhorias que ainda podem ser implementadas caso uma nova avaliação seja realizada. O entrevistado E1 explica exatamente o quão importante o recuso a informação sobre o desempenho é dentro de uma empresa, explicando: *“Informação é poder! (...) toda a informação que seja recolhida deve, à partida, providenciar resultados que ajudem na tomada de decisões relativamente aos funcionários. A avaliação traz um input importante para a análise das decisões da empresa e penso que seja importante fazê-lo. (...) o processo*

*abre portas à discussão. Há coisas que estão mal resolvidas e que se resolvem no momento da avaliação. Normalmente as pessoas não têm noção dos limites e dificuldades que têm e quando são avaliadas apercebem-se disso.”*

Torna-se, assim, claro o quão relevante um SGD pode ser dentro do circuito empresarial, independentemente da área. Dentro da indústria de confeção, e como afirmado previamente pelo entrevistado E2, há uma escassez no recurso a sistemas de gestão de desempenho, sendo a sua necessidade dentro da indústria imensa.

No capítulo seguinte são sugeridas as melhorias ao sistema de gestão de desempenho aplicado em 2018 pela INARBEL, tendo em consideração a informação recolhida e a literatura consultada.

## **7.6 PROPOSTAS DE MELHORIA NA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO NA INARBEL**

Tendo em consideração a análise efetuada, podemos constatar que a avaliação de desempenho na indústria têxtil, especificamente na INARBEL, se encontra num estado embrionário. A única tentativa de implementar um sistema de avaliação de desempenho dentro do local em estudo não providenciou resultados conclusivos, apesar da simplicidade da avaliação feita. Os indicadores usados foram meramente quantitativos, pouco específicos e não ligados aos objetivos organizacionais.

Como verificado anteriormente, a indústria têxtil em Portugal atingiu um patamar de qualidade quase incomparável a nível europeu, com exportações acima da média dos países pertencentes à União Europeia. Contudo, num país situado na linha da frente no que toca à confeção de peças qualidade, a quantidade de informação referente à avaliação de desempenho nestas empresas é extremamente escassa, facto confirmado pela Engenheira de Qualidade da INARBEL quando esta expõe a ausência de sistemas de gestão de desempenho nas empresas de indústria têxtil em que já trabalhou e nas que conhece.

Apesar de ser realizada a avaliação do desempenho dos operários nesta empresa, esta foca-se maioritariamente na gestão de produção, maquinaria e otimização de tempos

de produção, não tendo as avaliações em conta as especificidades de cada departamento. Como referido nas entrevistas, os operários carecem de avaliações que se destinem especificamente a eles e ao seu desempenho.

Atendendo ao trabalho de campo realizado e à revisão da literatura efetuada, são apresentadas algumas propostas de melhoria com vista ao aperfeiçoamento do sistema de gestão de desempenho aplicado na INARBEL em 2018:

I – Capacitar o Departamento de Recursos Humanos para que este seja capaz de desenhar e implementar um sistema de gestão de desempenho mais robusto, que seja feito anualmente, se possível, ou de dois em dois anos, de forma a permitir a comparabilidade de dados. Para que tal aconteça, será necessário contratar alguém com experiência no desenho e implementação destes sistemas ou dar formação ao pessoal existente.

II - Desenvolver um sistema de gestão de desempenho mais holístico que integre todas as áreas da empresa. Como referido por alguns entrevistados, já há uma avaliação da satisfação dos operadores e clientes, e outra avaliação distinta para a produção. Contudo, seria importante desenvolver um sistema que avaliasse os diversos setores da empresa e que os integrasse.

III – Alinhar os objetivos estratégicos com a missão, a visão e os valores da empresa. Alinhar os objetivos operacionais com os objetivos estratégicos e definir indicadores, metas e iniciativas alinhados com os objetivos definidos. Uma ferramenta que a empresa poderia utilizar para fazer este alinhamento seria o Balanced Scorecard. Para além desta vantagem, o BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que tem em conta, para além da perspetiva financeira, mais três perspetivas: clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

IV – Definir objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos no tempo. Para tal, a empresa poderá definir objetivos de acordo com a metodologia S.M.A.R.T.. Se bem definidos os objetivos irão inspirar as pessoas a atingi-los e a focarem-se naquilo que verdadeiramente interessa para que a empresa possa ser bem-sucedida.

V – Definir os indicadores de desempenho tendo em aos objetivos organizacionais e as suas prioridades, podendo utilizar, para tal, a análise S.M.A.R.T. e a Técnica AHP. Como exposto na literatura, a junção destas duas técnicas providencia um *feedback* numérico de quais os indicadores que merecem mais destaque.

VI – Conceber indicadores gerais, semelhantes aos que foram aplicados no sistema de 2018, devendo, contudo, ter em conta as especificidades de cada departamento. Assim sendo, cada supervisor de departamento deverá definir objetivos e indicadores específicos, em conjunto com os seus funcionários, que considere pertinentes para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. No final, cada departamento deverá ser avaliado pelos indicadores globais a toda a empresa, mas também por indicadores referentes ao seu trabalho em específico.

VII – Envolver as pessoas da empresa na definição dos objetivos e dos indicadores, para que estas se sintam parte integrante do processo e o aceitem e compreendam de forma mais rápida.

VIII – Relativamente à avaliação individual, e para evitar a parcialidade na avaliação, reportada por alguns dos entrevistados, a empresa poderá implementar a Avaliação 360°. Como relatado nas entrevistas o maior problema está presente na parcialidade e falta de coesão das avaliações efetuadas. A Avaliação 360° poderá ajudar a resolver este problema, uma vez que a avaliação de cada funcionário será feita por diversos colaboradores em contacto com o mesmo. Esta sugestão acaba por ser implementada mais facilmente se os avaliados e avaliadores se mantiverem dentro do mesmo departamento, de forma a que os indicadores, em concordância com a sugestão anterior, sejam familiares a todos.

IX – Providenciar *feedback* acerca da avaliação a todos os colaboradores sujeitos a ela, de forma a que estes sintam que a avaliação é importante e não algo que simplesmente não passa de retórica. Para que tal aconteça deverá ser melhorada a comunicação dentro da empresa. Tal poderá ser feito através da disponibilização da informação auferida através de reuniões com os avaliados, seminários de melhoria de desempenho individual e de equipas de acordo com os dados recolhidos, e também exporem aos seus funcionários como é que a informação recolhida irá contribuir para a melhoria do desempenho.

X – Agir com base nos resultados da avaliação. Isto passa pela ligação de um sistema de incentivos ao sistema de gestão do desempenho, que permita reconhecer e premiar os colaboradores com melhor desempenho e acompanhar aqueles que têm um desempenho menos bom, desenhando-lhes, por exemplo, um plano de formação que lhes permita melhorar os seus pontos menos fortes.

XI – Realizar uma revisão anual das melhorias necessárias em termos de desempenho organizacional e reavaliar os objetivos, metas e indicadores definidos, atualizando-os sempre que necessário.

## CAPÍTULO VIII – CONCLUSÕES

*O presente capítulo expõe as conclusões do estudo realizado na INARBEL – Indústria de Confeções e Malhas S.A., cujo objetivo era compreender a forma como foi implementado o sistema de gestão de desempenho da empresa, como funcionou, que fatores podem ter influenciado a sua implementação e funcionamento, e que medidas podem ser implementadas para o melhorar. Após a apresentação das considerações finais do estudo, são apresentadas as limitações do mesmo e sugeridos trabalhos futuros.*

### 8.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A procura pela melhoria do desempenho organizacional não é recente. Há décadas que empresas, organizações e entidades, tanto privadas como públicas, recorrem aos mais diversos métodos para melhorar o desempenho, seja a nível financeiro ou outro. Os sistemas de gestão de desempenho provaram ser a resposta para esta procura, sendo que é crescente o número de entidades que recorrem a estes sistemas. Esta procura por novas formas de gestão organizacional contribui para melhorar o desempenho das organizações, tornando-as mais competitivas.

Como definido por Neely, Gregory e Platts (1995), os sistemas de gestão de desempenho procuram quantificar a eficácia e eficiência da organização e das suas atividades, sendo que Neely (1998) distingue a eficiência como uma organização coerente e assertiva dos recursos organizacionais e a eficácia como a medição entre os objetivos planeados e os resultados obtidos. Dentro deste pequeno espectro é fácil compreender como é que estes sistemas podem contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais, sendo que a eficiência e eficácia estão presentes em qualquer organização, e podem ser medidas em todas as áreas. Contudo, algumas empresas ainda não recorrem a estes sistemas, ou, quando recorrem, implementam-nos de forma imponderada.

Durante a última década a indústria do têxtil e do vestuário tem crescido exponencialmente, sendo que uma pesquisa rápida no INE é o suficiente para ver que as contribuições desta indústria para a economia portuguesa têm sido consideráveis. Contudo, a integração de sistemas de gestão de desempenho, especialmente na avaliação de recursos humanos, tem sido desvalorizada em comparação com a avaliação de outros fatores como os níveis de produção e o desempenho financeiro.

Contudo, dentro da indústria têxtil há, como noutras, a necessidade de medir e avaliar o desempenho de forma sistémica, certificando-se de que há uma ligação clara entre a missão, a visão, os objetivos estratégicos, os objetivos operacionais, os indicadores e as metas definidos.

O caso estudado no âmbito desta dissertação – a INARBEL, permitiu perceber como era avaliado e gerido o desempenho numa empresa da indústria têxtil e do vestuário. O estudo efetuado baseou-se na análise de documentos providenciados pela empresa e na realização de entrevistas semiestruturadas às chefias e a colaboradores da empresa. A análise efetuada permitiu identificar as boas e más práticas em termos de gestão de desempenho na INARBEL e apresentar sugestões de melhoria relativamente à forma como o desempenho é medido, reportado e gerido nesta empresa.

O estudo foi delineado com base em 4 objetivos, aos quais, após análise e discussão dos dados recolhidos, é possível responder.

O **primeiro objetivo** proposto consistia em *“Perceber a importância dada à medição do desempenho na organização e a ligação desta à definição da estratégia organizacional”*. A análise das respostas dos entrevistados permitiu perceber que todos reconhecem a importância da avaliação e gestão de desempenho, apesar desta avaliação só ter sido realizada em 2018.

O **segundo objetivo** consistia em *“Identificar práticas de medição do desempenho e de reporte e utilização da informação relativa a essa medição”*. Foi, de facto identificada a prática de avaliação de desempenho na INARBEL, apesar de a mesma só ter existido em 2018. Esta avaliação foi estruturada em duas fases: uma autoavaliação e uma avaliação efetuada pelo supervisor de cada departamento aos seus funcionários. Contudo, e como exposto no capítulo anterior, houve várias falhas críticas nesta avaliação, sendo que a ausência de *feedback* relativamente à avaliação efetuada foi a que mais se salientou da análise efetuada. A justificação dada para que tal tivesse acontecido foi a parcialidade das avaliações dadas, tendo-se verificado o favorecimento de alguns funcionários em detrimento de outros por parte dos supervisores. Também relativamente à autoavaliação foi referido que havia funcionários que achavam que já tinham atingido o seu *peak* em termos de desempenho, não necessitando de melhorar. As razões apresentadas não justificam,



contudo, a não existência de *feedback* ou a não realização de mais avaliações. Mesmo que os resultados não sejam os “expectáveis” por quem concebe os sistemas, estes devem ser divulgados sempre, devendo o sistema ser revisto para correção de eventuais falhas que se possam ter detetado. A não comunicação dos resultados resultará no descrédito do sistema, algo que deverá ser evitado a todo o custo.

O **terceiro objetivo** consistia em *“Perceber que fatores podem interferir com a implementação e funcionamento dos sistemas de gestão de desempenho na organização estudada”*. Conforme verificado pela análise dos dados, um dos fatores que mais contribuiu negativamente para a falta de sucesso na implementação do sistema de gestão de desempenho na INARBEL foi a falta de envolvimento dos supervisores e colaboradores de cada departamento na conceção de indicadores que incorporassem as especificidades de cada departamento. Com efeito, vários entrevistados alegaram que, apesar de existir a necessidade de avaliar todos os colaboradores globalmente em aspetos como *Assiduidade* e *Trabalho de Equipa*, é necessário envolver, no mínimo, os supervisores de cada departamento na conceção de indicadores mais específicos a cada departamento, sendo que as necessidades e funções de cada equipa são diferentes, devendo, como tal, estar sujeitas a critérios de avaliação diferentes. Desta forma os funcionários também sentem que são responsáveis pela sua própria avaliação e pelos critérios a que estão sujeitos ao serem avaliados, sendo que estão mais bem qualificados para definir os fatores que necessitam para avaliação do seu posto de trabalho.

Por fim, o **quarto objetivo** consistia em *“Elaborar uma proposta de melhoria do sistema de gestão de desempenho da organização”*. As sugestões de melhoria propostas, explicadas detalhadamente no capítulo anterior, passam por: (1) capacitar o Departamento de Recursos Humanos para que este seja capaz de desenhar e implementar um sistema de gestão de desempenho mais robusto e com periodicidade anual, se possível; (2) desenvolver um sistema de gestão de desempenho mais holístico que integre todas as áreas da empresa; (3) alinhar os objetivos estratégicos com a missão, a visão e os valores da empresa, alinhar os objetivos operacionais com os objetivos estratégicos e definir indicadores, metas e iniciativas alinhados com os objetivos definidos; (4) definir objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e

definidos no tempo; (5) definir os indicadores de desempenho tendo em conta os objetivos organizacionais e as suas prioridades; (6) conceber indicadores gerais, semelhantes aos que foram aplicados no sistema de 2018, devendo-se, contudo, ter em conta as especificidades de cada departamento; (7) envolver as pessoas da empresa na definição dos objetivos e dos indicadores; (8) Implementar um sistema alternativo (por exemplo, a Avaliação 360º), para evitar a parcialidade na avaliação, reportada por alguns dos entrevistados; (9) providenciar *feedback* acerca da avaliação a todos os colaboradores sujeitos a ela, devendo, para tal, melhorar-se a comunicação na empresa; (10) agir com base nos resultados da avaliação, ligando-os a um sistema de incentivos; e (11) rever o sistema de gestão de desempenho anualmente.

As sugestões de melhoria dadas, se implementadas, irão certamente contribuir para a implementação de um sistema de gestão de desempenho válido e útil na INARBEL, proporcionando uma melhoria considerável do desempenho na empresa.

Apesar do estudo ter sido aplicado a apenas uma empresa, acredita-se que estas sugestões se poderão estender a outras empresas da indústria têxtil e do vestuário, e mesmo a outras instituições do setor privado e público.

## **8.2 LIMITAÇÕES AO ESTUDO**

Face à situação de pandemia que vivemos atualmente, foram várias as limitações à realização de um estudo desta natureza, que implicava a realização de trabalho de campo.

A primeira limitação esteve relacionada com o atraso na recolha dos dados para análise, sendo que as entrevistas marcadas na INARBEL foram adiadas várias vezes, tendo sido apenas facultado o acesso às instalações da empresa num dia específico, devendo as entrevistas serem todas realizadas nesse dia. Esta limitação levou a que o número de entrevistas efetuadas ficasse aquém do inicialmente pretendido. Contudo, e apesar deste constrangimento, considera-se que as poucas entrevistas realizadas foram bastante ricas em termos de conteúdo, tendo permitido recolher a informação necessária ao estudo.

A segunda limitação teve a ver com a necessidade de escolha de apenas um caso para a realização do estudo, face às limitações temporais inerentes a uma dissertação de mestrado, agravada pela pandemia. Temos consciência de que a análise efetuada seria enriquecida se o estudo fosse feito noutras empresas da indústria têxtil e do vestuário, com características diferentes em termos de dimensão e localização.

### **8.3 SUGESTÕES DE TRABALHO FUTURO**

De futuro, seria interessante acompanhar as alterações feitas em termos de sistema de gestão de desempenho na INARBEL, entrevistando novamente os colaboradores da empresa (desta vez um leque mais alargado), no sentido de aferir o que mudou desde a última avaliação.

Seria também interessante realizar este estudo em mais empresas da indústria têxtil e do vestuário em Portugal, procurando identificar as semelhanças e diferenças em termos de avaliação e gestão de desempenho entre empresas com dimensões diferentes e com localizações geográficas diferentes.



## REFERÊNCIAS

- Aguinis, H. (2013). Performance Management Third Edition. Kelley School of Business Indiana University.
- Aires, O. (2013). Sistema de Gestão de Desempenho: Balanced Scorecard. (Dissertação de Mestrado - Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Setúbal)
- Almada, V., Brandão, H., Carbone, P., Costa, H., Marques, F., Pereira, C., Zimmer, M. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o Balanced ScoreCard e a avaliação 360 graus. RAP - Rio de Janeiro
- Arrow, KJ. (1964). Control in large organizations. Management Science, 10-Nº3.
- Bouckaert, G. and Halligan, J. (2008). Managing Performance: International Comparisons. Routledge: New York, NY.
- Brett, J., Atwater L. (2001). 360° Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness. Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 5. P.930-942.
- Brignall S., Modell S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. Management Accounting Research, Volume 11, Issue 3, Pages 281-306, ISSN 1044-5005, retirado de: <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0136>.
- Briscoe, J., Hall, D. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. Organizational Dynamics - ORGAN DYN. 28. 37-52. 10.1016/S0090-2616(00)80015-7.
- Brooks, S. (2015). A Brief History of Performance Management. PeopleHR, disponível em: <https://www.peoplehr.com/blog/2015/03/25/a-brief-history-of-performance-management/>
- Carmo, H., Ferreira, M. (1998). Metodologia da Investigação. Lisboa: Universidade Aberta

- Carvalho, H. Azevedo, S., Cruz-Machado, V. (2010). Supply Chain Performance Management: Lean and Green Paradigms. IJBPSM.
- Castro, L. (2012). avaliação de indicadores de desempenho logístico: um estudo de caso de uma pequena empresa de distribuição. (Dissertação de Mestrado - Universidade Estadual do Norte Fluminense – UENF)
- CENIT – Centro de Inteligência Têxtil; Teixeira, Manuel. 2016. "Têxtil e Vestuário no Contexto Nacional e Internacional."
- Costello, S. (1994) Effective Performance Management. New York: Irwin
- Dias, J., Paraíso, I. (2011). O sistema de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua prática no contrato psicológico dos colaboradores. *Interações*, 20, 101-133.
- Doran, G. (1991). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 70 (11): 35–36
- Erickson, F. (1986). Qualitative Methods in Research on Teaching. In M. Wittrock (Ed.), *Handbook of Research on Teaching* (3rd ed., pp. 119-161). New York: MacMillan.
- Fachin, O. (2005). *Fundamentos de Metodologia*. Editora Saraiva, 5.
- Feagin, J., Orum, A., Sjoberg, G. (1991). *A case for case study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Fialho P. (2014). Eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e confiança organizacional. (Tese de Doutorado – Universidade de Évora)
- Fitz-Gibbon, C. (1990). Performance Indicators. *BERA Dialogues* (2), ISBN 978-1-85359-092-4.
- Fleury, M., Fleury, A. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*. 44(1),44-57. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>
- Fonseca, C., Lourenço, J., Allen, J. (1997). *TAO: terminologia do aprimoramento organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Fortin, M., Côté, J., & Vissandjée, B. (2003). As etapas do processo de investigação. In M-F. Fortin, O Processo de Investigação: da conceção à realização (pp. 35 - 43). Loures: Lusociência.
- Garbi, E. (2002). Alternative measures of performance for E- companies: a comparison of approaches. *Journal of Business Strategies*, Vol.19 (1), Spring, pp.1-17.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gordo, R. (2010). Sistema de medição do desempenho enquanto ferramenta de gestão estratégica. (Dissertação de Mestrado - Instituto Universitário de Lisboa)
- Gunasekaran A., Subramanian, N., Rahman, S. (2017). Improving supply chain performance through management capabilities, *Production Planning & Control.*, 28:6-8, 473-477, DOI: 10.1080/09537287.2017.1309680
- Gunnigle, P., McDonnell, A. (2008) Performance management. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/31591116\\_Performance\\_management](https://www.researchgate.net/publication/31591116_Performance_management)
- Hamann, M., Schiemann, F., Bellora, L., Gunther, T. (2013). Three Additional Analyses: Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. 67-87. doi:10.1177/1094428112470007
- Hansen, M. (2017). Performance Management and Evaluation. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/303021020\\_Performance\\_Management\\_and\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/303021020_Performance_Management_and_Evaluation)
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*. Disponível em: <http://newdoc.nccu.edu.tw/teasylabus/110041265941/Hood%20NPM%201991.pdf>

- Hronec, S., (1993). Vital signs using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future. American Management Association, New York.
- Kaplan, A., Norton, D. (1997). A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. (Editora Campus Lda) - Rio de Janeiro.
- Kaplan, A., Norton, D. (1996b). The Balanced Scorecard: Translating Strategic into Action. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Kaplan, A., Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review: Boston Massachusetts.
- Kothari, C., (2004). Research Methodology: Methods and Techniques. 2nd Edition. New Age International Publishers, Nova Deli.
- Lourenço, J. (2007). A Dimensão Humana Essencial: uma identificação dos alicerces do desempenho organizacional. Pontifícia Universidade católica do Rio de Janeiro.
- Maley, J. (2014). Sustainability: The missing element in performance management. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 6, 190–205.
- Marr, B., Schiuma, G., Neely, A. (2004). Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. Business Process Management Journal.
- Marczyk, G. R., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). Essentials of research design and methodology. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Melo, A. (2012). Governance structures and performance management systems in universities: a comparative study between the UK and Portugal. (Tese de doutoramento - Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território - Universidade de Aveiro)
- Merriam, S.B. (1988) Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Neely, A. (1998) Measuring business performance. London: The Economist Newspaper and Profile Books.



- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Oliveira, A. M., Oliveira, A. J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre o desempenho organizacional. *RAC*, 650-669.
- Paauwe, J., Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*,
- Pollitt, C. (2013). The Logics of performance management. *Evaluation*, 19(4), 346--363
- PortugalGlobal, (2018). "Indústria Têxtil e de Vestuário, Uma Referência a Nível Mundial" AICEP PORTUGAL GLOBAL, Nº113 outubro 2018
- Price Waterhouse (1994). "Better Change: Best Practices for Transforming Your Organization" Change Integration Team, Price Waterhouse.
- Saaty, T., (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York, USA: McGraw-Hill
- Shahin, A. and Mahbod, M.A. (2007). Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No. 3, pp. 226-240.
- Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy (Text & Cases)*. International Edition.
- Sink, D., Tuttle, T. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. IE Press, Norcross, Georgia.
- Sparrow, P., Hiltrop, J.-M. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Storey, J. (1989). *New perspective on human resources management*. London: Routledge.

- Takashina, T., Flores, X. (1999). Indicadores da qualidade e do alto desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Taylor, F.W. (1911). The Principles of Scientific Management. Harper & Row.
- Toselli, C. (2019). History of Performance Management, Pavestep. Disponível em: <https://www.pavestep.com/post/history-of-performance-management>
- Veloso, A. (2007). O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional. (Dissertação de Mestrado - Universidade do Minho)
- Yemm, G. (2013). Essential Guide to Leading Your Team: How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent. Pearson Education. p. 37–39. ISBN 978-0273772446.
- Yin, R. (1994). Case Study Research. Design and Methods. (2ª ed.). Thousand Oaks. Sage.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. Jurnal Kemanusiaan. 9.
- Zenger, J. (2017). The 6 Vital Elements of Effective Performance Management Systems. Forbes Magazine.

## **ANEXOS**

---

### **ANEXO 1 - GUIÃO DAS ENTREVISTAS**

Esta entrevista é realizada no âmbito da dissertação de Mestrado intitulada “XXX”. Esta dissertação tem como objetivo “XXX”. A sua participação é estritamente voluntária, sendo o anonimato assegurado.

#### **Práticas de gestão de desempenho**

- 1) O desempenho é medido nesta organização? Se sim, quais são as áreas sujeitas a medição?
- 2) Que tipos de indicadores são utilizados? Diria que a maior parte dos indicadores são numéricos? Existem indicadores de outro tipo?
- 3) Como são definidos os indicadores e quem decide que indicadores são utilizados?
- 4) Quem é envolvido no processo de definição de indicadores? Quem acha que seria importante envolver no processo de definição de indicadores (e que atualmente não participa no mesmo)? Porquê?
- 5) Quais têm sido as principais dificuldades na definição de indicadores? É feita a revisão dos indicadores? Se sim, com que periodicidade?
- 6) Como descreveria a ligação dos indicadores à missão e aos objetivos organizacionais?
- 7) Considera que os indicadores atuais são adequados ao que pretendem medir? Se sim, porquê? Se não, o que mudaria?
- 8) Os resultados da avaliação são divulgados interna e externamente? Se sim, quem decide divulgá-los?
- 9) Como diria que é utilizada e integrada na organização a informação de desempenho que é recolhida?
- 10) Acredita que o recurso a sistemas de gestão de desempenho na indústria têxtil é uma mais valia para a melhoria do desempenho organizacional? Porquê?

### **Influências sobre o sistema de gestão de desempenho e sugestões de melhoria**

- 1) De acordo com a sua opinião, que fatores influenciam o bom ou mau funcionamento dos sistemas de medição e gestão de desempenho organizacional nesta organização?
- 2) Que práticas implementaria para melhorar a forma como o desempenho é medido e gerido nesta organização.

**ANEXO 2 – TABELAS DE ANÁLISE DO CONTEUDO DAS ENTREVISTAS**

**1º GRUPO DE QUESTÕES**

QUESTÕES 1 -5	1) O desempenho é medido nesta organização? Se sim, quais são as áreas sujeitas a medição?	2) Que tipos de indicadores são utilizados? Diria que a maior parte dos indicadores são numéricos? Existem indicadores de outro tipo?	3) Como são definidos os indicadores e quem decide que indicadores são utilizados?	4) Quem é envolvido no processo de definição de indicadores? Quem acha que seria importante envolver no processo de definição de indicadores (e que atualmente não participa no mesmo)? Porquê?	5) Quais têm sido as principais dificuldades na definição de indicadores? É feita a revisão dos indicadores? Se sim, com que periodicidade?
E1	<p>Sim, fizemos só uma vez uma avaliação de desempenho geral, foi também feita aos funcionários do meu departamento, e a mim inclusive. Essa avaliação pressupõe sempre uma critica e acerto entre as pessoas num período de tempo mais longo, mas nesse ano que foi implementado sinto que foi bastante pertinente.</p>	<p>Há indicadores que não são quantificáveis, pelo menos na minha área. Mesmo que haja uma distribuição de clientes por cada funcionário um cliente pode dar mais trabalho do que dez. No meu departamento em específico costumamos fazer um inquérito de satisfação de clientes e se estão satisfeitos com o Account Manager deles. Quanto aos que foram definidos para o sistema implementado em 2018 sinto que foram extremamente básicos e gerais a toda à empresa, não especificaram e deveriam ter feito isso.</p>	<p>Eu dificilmente diria que eles foram definidos por várias pessoas, penso que tenha sido a Eng. Ângela e uma consultora que estava cá na altura. Contudo na minha perspectiva esses parâmetros não foram os mais relevantes pois como disse, há várias áreas, vários departamentos e por isso sinto que os indicadores deviam ser elaborados de acordo com cada departamento e depois outros globais a toda a organização.</p>	<p>Foi a Eng. Ângela e a consultora que tínhamos, penso eu. Eu acho que sim, toda a gente deve ter uma participação ativa na elaboração desse tipo de indicadores e análise. Não digo a fabrica toda, mas pelo menos a direção e encarregados de cada departamento, de forma a monitorizarem bem e trazer para a avaliação novos pontos para avaliar. A Eng. Ângela só pertence a um departamento e claro que os indicadores que desenvolveu foram muito globais, mas a verdade é que precisavam ser mais especificados.</p>	<p>Não sou a pessoa mais indicada para responder a isso, eu acho que construir equipas é essencial e não existem bons nem maus trabalhadores, são todos iguais e desde que cheguem ca com boa disposição o importante para mim é que haja uma boa estratégia e definição de objetivos por equipa e penso que isso seja mais importante pois os números e tabelas e resultados da gestão de desempenho são muito redutoras, e depois avaliam uma pessoa que tem um resultado extremamente mediano mas na realidade é extremamente essencial para a equipa. Temos de trabalhar com quem temos e potenciá-los.</p>
E2	<p>Como lhe disse quando falamos, de facto começamos a fazer uma avaliação de desempenho, mas não continuamos com ela, só utilizamos uma vez. Não posso dizer agora que fazemos avaliação de desempenho porque na prática não estamos a fazer e ela não nos serviu de grande coisa.</p>	<p>O nosso inquérito baseava-se em duas fases. A própria pessoa fazia uma autoavaliação e depois o chefe de equipa fazia a mesma avaliação com ela e depois iria confrontar a pessoa a ver se a autoavaliação da pessoa ia de encontro a avaliação que a chefia fez, esse era o nosso princípio. Nós questionamos a assiduidade da pessoa, disponibilidade e flexibilidade, iniciativa e dinamismo trabalho em</p>	<p>Fui eu, defini os indicadores de forma a que pudessem ser transversais a toda a organização independentemente do departamento, são indicadores relativamente globais que todos os colaboradores podem responder sem dificuldades, a ideia na nossa avaliação de desempenho era neste sentido, como era uma coisa muito básica e</p>	<p>É assim isto foi feito comigo, fui que eu fiz isto. Na altura estávamos a ajustar o sistema de gestão da qualidade para a versão atual que está em vigor e na sequência dessa consultadoria havia uma outra formação na avaliação de desempenho e resolvemos começar a implementar. Foi também um pouco com ajuda da consultora que na altura estava cá, que era responsável pelo departamento de qualidade, Márcia Maia.</p>	<p>Em termos de indicadores acho que iríamos manter este tipo de inquéritos, se calhar alguns anos, dois ou três, de forma a poder comparar com o ano anterior e ver se os resultados são coerentes e as pessoas começaram a afinar os seus critérios ou não, mas como não repetimos não sentimos essa necessidade.</p>

QUESTÕES 6-10	1) Como descreveria a ligação dos indicadores à missão e aos objetivos organizacionais?	2) Considera que os indicadores atuais são adequados ao que pretendem medir? Se sim, porquê? Se não, o que mudaria?	3) Os resultados da avaliação são divulgados interna e externamente? Se sim, quem decide divulgá-los?	4) Como diria que é utilizada e integrada na organização a informação de desempenho que é recolhida?	5) Acredita que o recurso a sistemas de gestão de desempenho na indústria têxtil é uma mais valia para a melhoria do desempenho organizacional? Porquê?
E1	<p>Numa fábrica com 240 pessoas analisar esse fator é muito importante, penso que é interessante porque eventualmente podemos traduzir esses valores para custos, e o objetivo principal de cada empresa é aumentar lucros por isso penso que exista alguma causa-efeito relacionada entre a melhoria de desempenho dos trabalhadores e como esse desempenho vai contribuir para o lucro da empresa e consequentemente os seus objetivos.</p>	<p>(ABSTENÇÃO DE RESPOSTA)</p>	<p>Não tenho a certeza, mas penso que sim, fora da empresa estou certo de que não, mas dentro não lhe sei responder. Pelo menos dentro do meu departamento, dessa avaliação que foi feita pela Eng. Ângela numa nos chegou nenhum feedback, mas da avaliação que fazemos da satisfação dos funcionários essa sim divulgamos internamente.</p>	<p>Era o que lhe estava a dizer, nos esperamos sempre que todos os tipos de estudo que se fazem que tenham alguma consequência pratica e que ajude a tomar decisões. A informação é poder, dentro do poder da gestão de recursos humanos toda a informação que seja recolhida deve, á partida, providenciar resultados que ajudem na tomada de decisões relativamente aos funcionários. A avaliação</p>	<p>Acho que a avaliação permite reconhecer quem é bom, eficaz e se dedica á empresa enquanto que simultaneamente lima algumas arestas que podem sempre ser melhoradas através de um feedback que seja realista e coeso. Se for feito de uma forma motivadora as pessoas tentam compensar-se e essa avaliação tem que se suceder dentro de uma política de melhoria continua dentro dos processos e estratégia e</p>

				<p>traz um input importante para a análise das decisões da empresa e penso que seja importante fazê-lo. Honestamente acho que o processo abre portas a discussão, há coisas que estão mal resolvidas e que se resolvem no momento da avaliação, e normalmente as pessoas não tem noção dos limites e dificuldades que têm e quando são avaliadas apercebem-se disso.</p>	<p>numa indústria como a nossa isso é importantíssimo pois promove a discussão.</p>
E2	<p>Eles estão mais ou menos enquadrados, porque de facto os nossos objetivos têm a ver com a rapidez de resposta ao cliente, a qualidade do produto, e tudo isto acaba por ir de encontro aos nossos objetivos gerais, da qualidade, d sistema. Mas não só a pensar nisso que foi feito o inquérito, não foi a pensar em ligá-los aos nossos objetivos, não foi feito com essa ligação e objetivo. Foi feito mais</p>	<p>Sim, porque fizeram as pessoas olharem para elas próprias e avaliarem-se. Porque nem sempre as pessoas olham para sim, normalmente olham mais para o trabalho do outro, e só por isso foi muito vantajoso. Também tivemos imensas pessoas que levaram isto de uma forma leviana sem muita preocupação, mas também tivemos imensos que se preocuparam e</p>	<p>Inicialmente a ideia inicial era divulgar os resultados dentro da empresa, para que os nossos funcionários também pudessem ter acesso a esses resultados e saberem os aspetos em eu poderiam melhorar. Como lhe tinha dito o objetivo também era, no futuro, premiar alguns funcionários, mas infelizmente não foi possível fazer isso porque os resultados não foram</p>	<p>Essa informação ficou apenas entre mim e os diretores porque não conseguimos divulgar os resultados nem fizemos nenhuma apresentação nem demos feedback porque eu não conseguia avaliar os resultados que nós tínhamos porque eram extremamente imparciais e sentimos que não seria justo para os trabalhadores receberem resultados tão dispares.</p>	<p>Eu acredito que sim, e com certeza empresas mesmo em patamares superiores ao nosso são capazes de o fazer. Aqui nas redondezas nos somos a maior e, que eu saiba, as outras empresas industriais aqui também não fazem esse tipo de avaliação. Eu acho que seja muito importante, mas necessita de ser implementado por alguém que esteja formado especificamente</p>



	no sentido de criarmos algumas questões muito, muito básicas para as pessoas pensarem para dentro e no que estão a fazer, em prol da empresa claro.	pensaram muito bem na +pontuação que iam dar a si próprias e assim sabemos que eles tiraram o tempo para refletir. O que estávamos a tentar medir de certa forma era o desempenho geral da organização e como tal não poderíamos especificar os indicadores às mais diversas áreas.	coerentes		nessa área e que tenha outros conhecimentos que possa trazer para melhorar o desempenho da empresa, o sistema que aplicamos aqui foi essencialmente um pouco simples, só para avaliarmos superficialmente como estava o desempenho. Acho que o departamento de recursos humanos tem de estar extremamente organizado, com um responsável de recursos humanos, que consiga implementar todos estes aspetos que na indústria normalmente não há alguém se dedique a 100% a gestão de recursos humanos.
E4	São muito importantes, nós só conseguimos cumprir os nossos objetivos em cada departamento se tivermos um acompanhamento da administração que nos consiga guiar de forma a atingir os nossos	Sim, eu acho que um questionário com 5 ou 6 indicadores conseguimos analisar e consegue, na maioria dos casos, um resultado satisfatório para a nossa avaliação e análise. Não mudaria nada porque pegamos em indicadores muito	Não, mesmo na organização eles não foram divulgados a toda a gente. Eles foram revistos por superiores na direção e depois a direção reencaminhou para administração que vai analisar e consequentemente	Neste caso foram os responsáveis por cada departamento que aplicaram o questionário aos seus funcionários e depois posteriormente, como lhe tinha dito, foram enviados para a administração onde foram analisados. Na	Eu acho que sim, nos anos que tenho de experiência, pelo menos no mercado português têxtil, acho que seja muito difícil incutir rigor, muita das vezes por causa da mentalidade dos funcionários e da sua vontade de melhorar e

	objetivos, individuais a cada departamento, para depois contribuir para a missão e objetivos gerais.	básicos e penso que pra já a empresa não estaria preparada para aprofundar os indicadores. Penso que estavam alinhados com o que as pessoas estavam preparadas para responder.	deveria ter marcado uma reunião para explicar os resultados, mas nunca mais se falou disso nem dos resultados, na altura penso que tenha sido por termos resultados muito diferentes de departamento para departamento	parte da produção a Eng.Goreti é a responsável por todo o desempenho dos funcionários e a que toma decisões em relação a tudo isso, mas neste caso acho que ela não teve participação nessa recolha	acaba por limitar o desempenho dos seus colegas e das chefias. Sei que no estrangeiro, onde já trabalhei, os funcionários são avaliados e depois de acordo com essa avaliação são recompensados ou punidos, o que não é o caso aqui. Porque acaba por ser muito mau não haver uma distinção entre funcionários, um funcionário que produza 100 peças vai receber o mesmo que um que produza 25, e acaba por ser desmotivante para o que é produtivo e o que faz 25 acomoda-se a isso porque sabe que recebe o mesmo. Dai ser importante implementar esses sistemas na indústria, até para controlar um pouco esse desempenho.
E5	Acho que é benéfico para a empresa, porque ela deve querer aumentar o crescimento e para isso acontecer tem que medir	Foi como já lhe disse, dentro do que fomos avaliados era tudo muito geral, deviam ser mais específicos nas perguntas	Não, nem gráfico gerais, nada. Posso estar a dizer uma barbaridade, mas acho que não foi nada divulgado. Até ficava em	Não sei, porque fizemos essa avaliação, mas não nos foi dito mais nada, não afixaram nada nos quadros por isso	Se os dados forem analisados de uma forma consciente e a avaliação for boa acho que depende de quem lê os

	<p>a qualidade e isso mede-se por vários parâmetros, como informar o funcionário, avaliar o seu desempenho e a satisfação na área que trabalha, acho que faz parte dos indicadores de qualidade de uma empresa, avaliar a nível interno, não só ver o produto final, mas a elaboração desse produto dentro da empresa e acho que os indicadores dão para ligar isso tudo.</p>	<p>de cada setor porque, eu trabalho na tecelagem, mas a minha esposa está na divisão de corte os que ela precisa para trabalhar é diferente do que eu preciso então penso que os indicadores deviam ser diferentes nas duas divisões para avaliar melhor o nosso desempenho.</p>	<p>dúvida, mas sei que nem eu nem a minha esposa tivemos acesso a essa informação.</p>	<p>acabamos todos por nos esquecer. Esse feedback a partida devia passar pelos nossos superiores e deviam informar-nos conforme os resultados e as medidas que tomaram, mas não tive conhecimento de nada.</p>	<p>resultados e se acha que é necessário fazer algo para corrigir os erros dos funcionários. O objetivo dessa avaliação da satisfação do funcionário para pôr tentar evoluir e melhorar o desempenho do funcionário. A não ser que eles não queiram usar essa ferramenta para nada.</p>
--	---	---	--	--	---

2º GRUPO DE QUESTÕES

QUESTÕES	1) De acordo com a sua opinião, que fatores influenciam o bom ou mau funcionamento dos sistemas de medição e gestão de desempenho organizacional nesta organização?	2) Que práticas implementaria para melhorar a forma como o desempenho é medido e gerido nesta organização.
E1	<p>Não sei se lhe consigo responder a isso. Eu acho que se o sistema for honesto, eficaz e coeso tem que funcionar e será sempre necessariamente bom. Passa sempre um pouco pelo julgamento pessoal da pessoa que avaliam tentar equilibrar o sistema de acordo com os pontos fracos e altos de uma empresa. É evidente que cada chefe de divisão e cada diretor departamental tem opiniões distintas do que pode e deve ser avaliado na parte que lhe compete, se calhar esse é um ponto positivo na elaboração do sistema, mas também pode ser negativo se for para simplesmente favorecer o próprio departamento.</p>	<p>Nunca pensei nisso, mas talvez deveria abordar as pessoas que trabalham sobre a minha direção e marcar reuniões onde abordássemos a questão da gestão de desempenho e ver qual a opinião que eles têm e participarem ativamente na elaboração do sistema. porque se as pessoas não estiverem presentes no desenho do sistema então como é que os encarregados e engenheiros vão saber o que devem avaliar e como o avaliar? Porque a realidade é que ninguém sabe, melhor do que os funcionários que executam esse trabalho, os aspetos que devem ser medidos e avaliados. Quem gere uma empresa tem que potenciar as pessoas que lá trabalham, e isso faz-se ao promover os pontos fortes em que um funcionário é bom e tentar elevar a sua performance nos pontos em que ele é mais fraco. Penso que esse será um dos aspetos</p>

		que poderíamos melhorar.
E2	<p>Influência a forma como as pessoas respondem ao inquérito, a propensão que a pessoa tem para dar disponibilidade e pensar sobre ela própria, refletir sobre a sua forma de trabalho porque as vezes as pessoas não querem refletir sobre a sua forma de trabalho porque algumas acho que já são perfeitas, algo que aqui é algo intrínseco na personalidade das pessoas e isso é muito grave porque não tem noção das lacunas que ainda tem a nível profissional e não sabem o que ainda têm de aprender, e isso torna difícil a avaliação porque as pessoas respondem à auto avaliação como se fossem perfeitas. Se propormos alguma formação com alguém que trabalhe noutra empresa os funcionários pensam que não tem de assistir porque não têm nada a aprender, não entendem que experiencias diferentes providenciam conhecimentos diferentes. E para mim penso que essa seja a maior dificuldade, a falta de reflexão e consciência que tem de evoluir, e que mesmo as empresas só evoluem se elas evoluírem. O que depois detetamos é que de chefia para chefia o responsável, por exemplo no setor de tecelagem o responsável tinha</p>	<p>Não tenho como saber ao certo que práticas poderia implementar tendo em conta que o sistema só foi utilizado uma vez. Acho que, como referi anteriormente, a melhor maneira de avaliar é mesmo analisar todos os dados referentes a avaliação de desempenho, aqui na Inarbel teria que ser através da colocação de alguém que de facto fosse qualificado para isso e soubesse de facto contornar estes pequenos problemas que tivemos na primeira tentativa. Mas sinto que a cultura organizacional, pelo menos neste momento, não permite isso pois as pessoas não estão dispostas e também porque acabam por descartar um pouco a importância que estes sistemas têm e o bem que podem fazer a empresa. A verdade é que o sistema que desenvolvemos foi muito simples e se calhar por assim o ser os funcionários acabaram por não sentir tanta responsabilidade e tivemos aqueles resultados incoerentes.</p>


	<p>determinados critérios mas depois quando chegávamos as senhoras da confeção e embalagem corte e bordados e os critérios que elas usam são diferentes dos das outras pessoas esses critérios iam mudando, imagine que na tecelagem o responsável tinha sempre tendência para por tudo no Insuficiente e Suficiente enquanto que no setor da Embalagem era tudo 5 (Muito Bom), os resultados não eram coerente. E por essa razão, mesmo as pessoas tendo tido formação e tendo sido informadas de como esta avaliação ia ser feita, e que tinha de ter algum rigor, os responsáveis não conseguiram ser parciais e depois se gostam mais de uma pessoa a classificação é diferente e vão beneficia-la e se não gosta vão prejudicar, ou seja o avaliador não conseguiu separar a relação pessoa da profissional, e por essa razão nos acabamos por deixar de fazer isto, porque não temos equilíbrio entre as chefias intermedias. Torna-se difícil, e a ideia era usar isto anualmente e ver se as pessoas evoluem e eventualmente premiar e fazer algo que as pessoas sentissem que o seu desempenho tem impacto na forma como ela é vista e ajuda a empresa. Como íamos ter muitas</p>	
--	--	--

	<p>injustiças achamos melhor parar, por não estar num patamar cultural que nos permita aplicar isto de uma forma correta.</p>	
E4	<p>Não encontro aqui grandes deficiências a nível de aplicação desses indicadores, não tenho muito a apontar pois não conseguimos ter uma perspetiva ampla do que a implementação desse sistema afetou, ou não, na nossa empresa.</p>	<p>Eu acho que por enquanto temos tido um desempenho relativamente bom, não sei se um novo questionário seria pertinente, mas também não sei o que foi feito dos resultados do anterior. Acho que a nossa forma de avaliar desempenho já funciona relativamente bem pelo menos na parte da recompensa de trabalho pois, independentemente dos anos de trabalho na empresa nos aumentamos o salário e dividimos trabalhadores por escalões de acordo com a sua produtividade. Contudo acho que tivemos dificuldade em ser justos a analisar pois por vezes bons funcionários que temos e são produtivos e providenciam um trabalho de qualidade, mas falham noutros aspetos, como a assiduidade e acabam por não serem funcionários completos, e por vezes torna-se difícil fazer uma avaliação desses funcionários e penso que esses fatores são sempre complicados e acabam por prejudicar, ou não, esses funcionários. Nós temos funcionários excelentes a nível de produtividade, qualidade, mas depois tem uma personalidade muito difícil de se lidar e</p>

		<p>é muito complicado avaliar um funcionário desses porque tem que chegar um momento em que temos de abordar essa pessoa e pedir para não repetir esse comportamento caso contrário terá de se revogar o contrato. E essas não são decisões fáceis pois esses funcionários, que são ótimos em produtividade fazem falta, e o seu despedimento vai prejudicar a produção e o desempenho da empresa.</p>
E5	<p>Foi como referi anteriormente, acho mal não haver acesso a uma informação detalhada do que foi feito e que essa informação seja acompanhada de uma avaliação da nossa chefia onde dizem “sei que aqui neste aspeto não estás tão satisfeito por isso vamos tentar dar soluções para melhorar as partes menos boas que avaliamos” e não senti que isso foi feito</p>	<p>Podem ter feito uma avaliação de como estamos, mas não houve feedback em relação ao que respondemos nem para melhorar aspetos piores. Agora em termos positivos penso que não tenha muito por corrigir, foi um inquérito e como tal não precisam mudar muito, mas a nível de resultados do inquérito é uma ferramenta que podem utilizar mais, pelo menos não houve nenhum resultado nem soluções que tenham sido aplicadas por causa do inquérito.</p>



ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO ELABORADO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE 2018

	Industria de Malhas e Confeções SA	Data: _____				
	Avaliação de Desempenho					
Sector: _____ N.º _____	Nome: _____				Ano: _____	

	CLASSIFICAÇÃO	1	2	3	4	5
<b>Mau - 1</b> <b>Insuficiente - 2</b> <b>Suficiente - 3</b> <b>Bom - 4</b> <b>Muito bom - 5</b>	ASSIDUIDADE					
	DISPONIBILIDADE/FLEXIBILIDADE					
	INICIATIVA/DINAMISMO					
	TRABALHO EM EQUIPA					
	RESPONSABILIDADE					
	COMPETÊNCIA/PRODUTIVIDADE					
	CAPACIDADE APRENDIZAGEM					
	QUALIDADE DO TRABALHO					
	FEEDBACK C/ SUPERIOR					
	<b>MÉDIA</b>					

**Observações:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_