



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**CONCEÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**  
**ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MDL & FILHOS LDA, EM CABO VERDE**

**Nainycell ~~Teresa Da Luz~~ Domingos**

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de  
Empresas

Orientada por

**Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada**

Bragança, outubro de 2023.



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**CONCEÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**  
**ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MDL & FILHOS LDA, EM CABO VERDE**

**Nainycell Teresa Da Luz Domingos**

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de  
Empresas

Orientada por  
**Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada**

Bragança, outubro de 2023.

## Resumo

O presente estudo enquadra-se numa pesquisa exploratória e qualitativa, baseada num estudo de caso, que tem por finalidade elaborar um modelo de gestão e avaliação de desempenho para a empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda, com sede em Cabo Verde. A empresa em questão dedica a sua atividade ao ramo comercial, através da venda de produtos em postos de venda a grosso e a retalho.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo enquadra-se numa pesquisa qualitativa, utilizando-se a entrevista como técnica de recolha de dados. As entrevistas foram aplicadas a sete trabalhadores, que desempenham as funções de responsável administrativo e de *stock* dos postos de venda a grosso, responsável de *stock* dos postos de venda a retalho, gerente de armazém, responsável do posto de venda a retalho, responsável do posto de venda a grosso, o responsável administrativo/financeiro e auxiliar de venda.

Os dados recolhidos através das entrevistas foram utilizados para a elaboração de uma análise e descrição de funções, atendendo que é um dos procedimentos prévios de conceção de um sistema de gestão e avaliação de desempenho. A análise de conteúdo foi utilizada como a técnica de tratamento dos dados recolhidos na entrevista.

Através da análise e interpretação dos dados obtidos foi possível realizar a conceção de um modelo dual de avaliação de desempenho, assente no método de avaliação por objetivos e competências para os colaboradores que trabalham nos postos de *back office* e *front office*.

**Palavras-chave:** análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, gestão do desempenho.

## **Abstract**

This study is part of an exploratory and qualitative research, based on a case study, which aims to develop a model of management and performance evaluation for the company Mário Duarte Lopes & filhos Lda, based in Cape Verde. The company is active in the commercial sector, selling products at wholesale and retail outlets.

The methodology used for the development of this study is part of a qualitative research, using the interview as a data collection technique. The interviews were applied to seven employees, who perform the functions of administrative and stock manager of wholesale outlets, stock manager of retail outlets, warehouse manager, head of the retail outlet, responsible for the wholesale sales office, the administrative/financial and sales assistant.

The data collected through the interviews were used for the elaboration of an analysis and description of functions, considering that it is one of the previous procedures of conception of a management system and performance evaluation. Content analysis was used as the technique for processing the data collected in the interview.

Through the analysis and interpretation of the data obtained it was possible to realize the design of a dual model of performance evaluation, based on the method of evaluation by objectives and skills for employees working in the back office and front office.

**Keywords:** analysis and description of functions, performance evaluation, performance management.

## **Agradecimentos**

Com a conclusão deste trabalho, termina uma jornada construída com muito esforço e dedicação, onde foram ultrapassados diversos obstáculos através de um processo que se baseou na construção de conhecimentos e no desenvolvimento de competências.

Desejo expressar a minha sincera gratidão a minha orientadora, Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada, pela sua orientação cuidadosa, pela partilha de conhecimentos e por todo apoio disponibilizado durante a realização deste trabalho. Quero igualmente agradecer à minha família e aos meus amigos que se revelaram como o meu pilar de apoio e me mantiveram firme e focada ao longo desta jornada académica. Minha gratidão se estende ainda à minha própria determinação e autodisciplina descritas como as forças que me permitiram alcançar os meus objetivos.

## **Lista de Acrónimos e Siglas**

GPO – Gestão por Objetivos

MAD – Modelo de Avaliação de Desempenho

MDL – Mário Duarte Lopes

SIADAP – Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho da administração pública portuguesa

SMART – Especifico, mensurável, alcançável, relevante e temporal

# Índice Geral

Índice Geral .....	vii
Índice de Figuras .....	viii
Índice de Tabelas .....	ix
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico .....	4
1.1 Análise e Descrição de Funções.....	4
1.1.1 Tipos de informações extraídas da descrição de funções .....	6
1.1.2 Etapas do processo de análise e descrição de funções.....	6
1.1.3 Métodos utilizados na elaboração da análise e descrição de funções .....	6
1.2 Avaliação e Gestão de Desempenho.....	8
1.2.1 Vantagens associadas ao modelo avaliação e gestão do desempenho .....	10
1.2.2 Desvantagens associadas ao modelo .....	10
1.2.3 Tipos de avaliação de desempenho .....	10
1.2.4 Métodos de avaliação de desempenho .....	12
1.2.5 Potenciais erros na avaliação de desempenho .....	17
2. Metodologia.....	20
3. Análise e Discussão dos Dados.....	24
3.1 Análise e Discussão do Conteúdo das Entrevistas.....	24
3.1.1 Tratamento dos resultados.....	25
4. Conceção do Modelo de Avaliação de Desempenho .....	41
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	50
Referências Bibliográficas .....	53
Anexos.....	59
Anexo A Guião de Entrevista .....	59
Anexo B Transcrição das Entrevistas .....	61
Anexo C Resumo das Unidades de Registo.....	89
Anexo D Declarações de Autorização .....	96
Anexo E Formulário de Avaliação dos Trabalhadores.....	103
Anexo F Formulário de Autoavaliação dos Trabalhadores .....	106

## Índice de Figuras

Figura 1: Unidades de registo da subcategoria características de personalidade. ....	38
Figura 2: Divisão dos grupos por especificação da função. ....	43
Figura 3: Objetivos a atribuir ao grupo <i>front office</i> . ....	43
Figura 4: Objetivos a atribuir ao grupo <i>back office</i> . ....	44
Figura 5: Parâmetro de avaliação dos objetivos. ....	45
Figura 6: Competências a serem avaliadas. ....	46

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Critérios associados as competências.....	16
Tabela 2: Categorização dos conteúdos analisados. ....	25
Tabela 3: Unidades de registo da categoria identificação das tarefas (Participantes: 1 a 4). ....	26
Tabela 4: Unidades de registo da subcategoria conhecimentos/habilidades. ....	27
Tabela 5: Unidades de registo da categoria identificação das tarefas (participantes: 5 a 7). ....	28
Tabela 6: Unidades de registo da subcategoria resiliência. ....	30
Tabela 7: Unidades de registo da subcategoria resolução de conflitos. ....	33
Tabela 8: Unidades de registo da subcategoria gestão do tempo.....	34
Tabela 9: Unidades de registo da subcategoria autonomia/inação. ....	35
Tabela 10: Unidades de registo da subcategoria comunicação. ....	36
Tabela 11: Unidades de registo da subcategoria trabalho em equipa.....	37
Tabela 12: Parâmetros de avaliação das competências. ....	47
Tabela 13: Avaliação Final do Colaborador. ....	47
Tabela 14: Intervalo de critérios. ....	48

## Introdução

O papel dos recursos humanos, no decorrer do tempo, tem-se deslocado de uma gestão particularmente centralizada na gerência, focada somente nas tarefas de natureza administrativa e operacional, para a uma gestão articulada com as restantes áreas de negócio, passando a gerir as complexidades e as mudanças e a redefinir a organização para melhorar a sua *performance*, e em simultâneo, conferindo aos colaboradores melhores condições para se ajustarem a novas estratégias de gestão (Ubeda & Santos, 2002).

A gestão de recursos humanos tem como finalidade desenvolver os colaboradores de uma organização de forma que estes contribuam para o alcance dos objetivos da organização e que promovam a qualidade e a produtividade das atividades exercidas (Ubeda & Santos, 2002).

Os colaboradores necessitam ser avaliados pela organização para que os resultados obtidos desta avaliação sejam utilizados para reter os colaboradores com um desempenho superior ou para tomar decisões sobre o contrário. Neste contexto a avaliação e gestão de desempenho é vista como uma ferramenta imprescindível que propicia o crescimento profissional dos colaboradores e também da organização (Usman & Dugguh, 2014).

A avaliação de desempenho faz parte do processo de gestão de desempenho, esta é caracterizada pela identificação, mensuração do desempenho humano nas organizações, a sua identificação apoia-se na análise das funções e procura determinar quais as áreas de trabalho devem ser examinadas durante o processo de medição do desempenho (Chiavenato, 2014).

A gestão de desempenho, por sua vez, descreve-se como um procedimento em constante reconhecimento, medição e aprimoramento do desempenho de indivíduos e equipas que vincula o desempenho com os objetivos estratégicos da organização (Aguinis, 2013).

As organizações, muitas vezes, para que permaneçam competitivas e adaptadas ao contexto socioeconómico, procuram empregar ferramentas de gestão de pessoas, que auxiliem o aperfeiçoamento contínuo do desempenho organizacional (Philadelpho & Macêdo, 2007). Com este intuito, as organizações que procuram melhorar o desempenho e as competências dos colaboradores, recorrem à utilização da ferramenta de avaliação de desempenho, que é um instrumento que disponibiliza ao colaborador o poder de analisar e observar como suas atitudes e o seu desempenho se apresentam dentro do ambiente organizacional em que está inserido (Tessaro et al., 2018).

O presente trabalho tem como propósito a conceção de um modelo de avaliação de desempenho (MAD) para uma empresa privada que se dedica ao ramo comercial, a empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda. A empresa foi fundada no ano de 1950, inicialmente a empresa dedicava-se somente ao comércio á retalho, mas atualmente, exerce também atividades como importador grossista e comércio geral, descrita pelo CAE 47.1.1 (Comércio a retalho em estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco) como atividade principal e o CAE 46.3.0 (comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco) como atividade secundária. A sede da empresa, situa-se na cidade do Mindelo-São Vicente, Cabo Verde. A empresa conta com cerca de 31 trabalhadores dispondo de um armazém central que serve de apoio a distribuição das mercadorias aos diversos postos de venda da firma, nomeadamente, constituída por três minimercados e dois postos de venda a grosso.

A missão da empresa é satisfazer a necessidade dos seus clientes proporcionando produtos de alta qualidade e variedade. Esta tem como visão expandir o seu negócio procurando os produtos com boa aceitação no mercado e a bom preço. A humildade, o respeito, a consideração e a qualidade são os valores assentes na cultura da empresa.

A empresa perante as exigências do mercado viu-se obrigada a seguir a evolução com a introdução de equipamentos informáticos e na capacitação dos seus colaboradores no desempenho das suas tarefas, e hoje, viu a necessidade de se capacitar com ferramentas capazes de avaliar e de obter informações sobre o desempenho dos seus colaboradores, para que deste modo, possa alinhar da melhor forma o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa. E a criação de um sistema de avaliação de desempenho para a empresa tem por propósito capacitá-la com as vantagens que a avaliação de desempenho poderá trazer para a mesma, visto que, a empresa não apresenta nenhum sistema de avaliação para os seus colaboradores.

O objetivo deste trabalho centra-se na conceção de um modelo de avaliação de desempenho (MAD) para a empresa Mário Duarte Lopes & filhos Lda, nomeadamente, tendo subjacente a criação de um conjunto de formulários de avaliação de desempenho para as diferentes funções, definindo os parâmetros de avaliação dos objetivos e competências relativas a cada função.

O presente estudo enquadra-se numa pesquisa de estudo de caso, onde se propõe a utilização da entrevista como técnica de recolha de dados. Os dados obtidos com a realização das entrevistas serão utilizados para a elaboração de uma análise e descrição de funções, que posteriormente serviram de base para a conceção do modelo de gestão e avaliação de desempenho. O método de análise de conteúdo será utilizado para o tratamento dos dados obtidos, através deste método será possível realizar a interpretação e discussão dos dados que permitirá assim conceber o modelo de avaliação e gestão de desempenho para a empresa em questão.

Este estudo foi desenvolvido em diferentes etapas, essas etapas encontram-se divididas em quatro capítulos principais. No primeiro capítulo, procedeu-se à realização da revisão de literatura que permitiu formar as bases para o desenvolvimento e compreensão do tema. No segundo capítulo, descreveu-se a metodologia de estudo usada para a realização deste trabalho, isto é, os métodos e as técnicas bem como os processos utilizados para a realização do tratamento dos dados. O terceiro capítulo, refere-se a análise e discussão dos resultados. O quarto capítulo pretende apresentar o modelo de avaliação e gestão de desempenho criado para a empresa em estudo. E por fim, se pretende apresentar as conclusões do estudo e suas limitações, bem como propostas futuras em termos de investigação na área.

## **1. Enquadramento teórico**

No presente capítulo são apresentados os conceitos relacionados ao tema de estudo proposto para este projeto. Serão abordados um conjunto de temas e conceitos que auxiliarão na construção do modelo de avaliação de desempenho da empresa em estudo.

### **1.1 Análise e Descrição de Funções**

A análise e descrição de funções é considerada com uma das práticas fundamentais para a gestão de recursos humanos, uma vez que, esta prática promove o desenvolvimento e a identificação de fatores que moldam a motivação e satisfação dos trabalhadores alinhando-os com a execução das suas funções (Siddique, 2004).

Um dos principais motivos dos quais se prevê a existência de um vínculo entre a análise de funções e o desempenho dos colaboradores, advém da associação positiva existente entre a posição central que a análise de funções ocupa nas práticas de recursos humanos e a contribuição deste para o desempenho organizacional (Siddique, 2004).

A análise e descrição de funções contribui para o levantamento dos aspetos intrínsecos (conteúdo da função) e extrínsecos (fatores que retratam os requisitos que a função exige ao seu ocupante) do cargo. Permite o levantamento de informações sobre os requisitos e as características que o candidato deve dispor (Chiavenato, 2014).

A descrição de funções relaciona-se com as tarefas, os deveres e as responsabilidades do titular do cargo. Este procura identificar os aspetos intrínsecos do cargo, o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que o faz. Realizada a descrição, prossegue-se a análise de funções. Esta dimensão aborda os aspetos extrínsecos da função, isto é, quais são os requisitos que o ocupante deve possuir para exercer a função. Analisar uma função significa detalhar o que esta exige ao seu ocupante, especificamente, os conhecimentos, as habilidades e capacidades necessárias para executar adequadamente as tarefas (Chiavenato, 2014).

A descrição e a análise de funções permitem esquematizar o trabalho realizado na organização. Um sistema de descrição e análise de funções produz informações para o recrutamento e seleção de pessoas, para a identificação das necessidades de formação, elaboração de programas de formação, critérios para a remuneração e também para avaliação do desempenho. Em suma, quase todas as atividades tradicionais de recurso humanos estão baseadas em informações fornecidas pela descrição e análise de funções (Chiavenato, 2014).

A descrição e análise de funções apresenta um papel fulcral na realização de um sistema de avaliação do desempenho, na medida em que permite verificar os padrões de comportamento e os resultados esperados, o que transcreve na descrição dos critérios de avaliação de desempenho (Chiavenato, 2014).

Uma definição clara das funções e das responsabilidades, através da análise e descrição funções, garante que todos os níveis da hierarquia organizacional reconheçam a sua contribuição e agreguem valor ao desenvolvimento e entrega do produto/serviço com o mínimo de sobreposição ou desperdício de recursos possível (Siddique, 2004).

A análise de funções geralmente consiste em duas partes: a descrição da função e uma especificação do trabalho. A descrição da função é uma declaração escrita que apresenta os deveres e responsabilidades esperadas do ocupante de um determinado cargo. Geralmente inclui o cargo, o título do supervisor imediato do titular, uma breve declaração do objetivo do cargo e uma lista de deveres e responsabilidades. Já a especificação da função é retratada como um documento escrito que apresenta as qualificações que uma pessoa necessita para executar as responsabilidades e os deveres estabelecidos na descrição do trabalho (Lunenburg, 2012).

A análise de funções recolhe sistematicamente informações cruciais e vantajosas para o recrutamento de pessoal e para outras operações que originam cargos mais eficazes.

### **1.1.1 Tipos de informações extraídas da descrição de funções**

A partir da descrição de função podem ser extraídas informações que vão orientar a construção do instrumento da avaliação de desempenho, essas informações podem ser orientadas para as tarefas ou para o trabalhador.

#### **1.1.1.1 Informação orientada para tarefas**

Esta análise descreve as responsabilidades de cada cargo de forma exata e detalhada. Ou seja, são coletadas todas as informações que poderão ajudar tanto os colaboradores a compreender a melhor forma de desempenhar as suas funções e também para que os gestores possam identificar com uma maior precisão os aspetos particulares de cada função (Riumin, 2020).

#### **1.1.1.2 Informação orientada para o trabalhador**

Esta análise permite coletar dados relativos ao trabalhador e as características que se enquadram no exato contexto de trabalho e as atividades que estão conexas a função, como por exemplo: conhecimentos, habilidades, e outras características que são avaliadas nestes tipos de dados analíticos (Riumin, 2020).

### **1.1.2 Etapas do processo de análise e descrição de funções**

Segundo Dessler (2012), existem seis etapas necessárias para a realização de uma análise de funções, nomeadamente:

1. Determinar como será utilizada a informação;
2. Verificar informações que estejam relacionadas a função, como organogramas, quadros de processos e descrições de trabalho;
3. Selecionar os cargos que ocupem posições representativas;
4. Analisar a função de acordo com as atividades desenvolvidas, as condições de trabalho, as características humanas e as habilidades necessárias para a realização do trabalho;
5. Verificar as informações da análise de funções com o trabalhador e com seu supervisor imediato;
6. Desenvolver a descrição da função e as especificações do cargo.

### **1.1.3 Métodos utilizados na elaboração da análise e descrição de funções**

Existem uma variedade de métodos disponíveis para desenvolver uma análise de funções. A técnica mais apropriada para uma determinada situação depende de várias razões, como por exemplo, o tipo de trabalho que está sendo averiguado, os recursos disponíveis para realizar a análise, e a estrutura da organização (Lunenburg, 2012).

Existem diferentes métodos que podem ser aplicados para a recolha de informações de um determinado cargo, entre elas estão, as entrevistas e os questionários que são habitualmente os mais utilizados (Dessler, 2012).

### 1.1.3.1 Entrevistas

As entrevistas aplicadas na análise de funções variam entre entrevistas não estruturadas a entrevistas altamente estruturadas, contendo muitas especificações para a sua verificação. Os gestores podem realizar entrevistas individuais com cada funcionário; entrevistas em grupo, com grupos de funcionários que tenham o mesmo cargo e/ou entrevistas de supervisor com um ou mais supervisores que conheçam a mesma função. Utiliza-se entrevistas de grupo quando um grande número de colaboradores desenvolve funções semelhantes ou idênticas, pois, pode ser uma maneira rápida e económica de coletar informações (Dessler, 2012).

As entrevistas estruturadas ou diretivas, são descritas pela formulação de perguntas que assumem um carácter metódico, as entrevistas não estruturadas ou não diretivas, descrevem-se pelo desenvolvimento de perguntas que dependem do contexto da conversação, já as entrevistas semiestruturadas ou semi-diretivas são estipuladas um conjunto de perguntas previamente definidas, dando aos entrevistadores a possibilidade de seguir o fluxo da conversa com base nas respostas apresentadas (Gil, 2008).

Independentemente do tipo de entrevista que se utiliza deve-se certificar que o entrevistado consegue compreender completamente o motivo da entrevista. Em teoria há uma tendência para os trabalhadores interpretarem essas entrevistas, com ou sem razão, como avaliações de eficiência. Em caso afirmativo os entrevistados podem hesitar em descrever seus cargos com precisão (Dessler, 2012).

A utilização das entrevistas reflete em si algumas vantagens, sendo este método uma forma simples e rápida de recolher informações, incluindo informações que podem não ser apresentadas num formulário escrito (Dessler, 2012).

Perante o exposto, um entrevistador experiente pode identificar atividades importantes que ocorrem apenas ocasionalmente ou contatos informais que não seriam facilmente identificados no organograma. O colaborador também pode desabafar frustrações que, de outra forma, passariam despercebidas. A distorção da informação é um dos principais problemas da entrevista, seja, devido à falsificação total, ou a um mal-entendido. Através da entrevista é possível identificar atividades importantes do trabalho que podem não ser facilmente identificadas por meio da observação direta (Lunenburg, 2012).

A análise da função é muitas vezes um prelúdio para alterar a taxa de remuneração dos empregos. Deste modo, os colaboradores podem legitimamente verificar que a entrevista, é um método através do qual é possível realizar uma avaliação de eficiência que pode afetar sua remuneração. Eles podem então tender a exagerar em certas responsabilidades enquanto minimizam outras. Pode haver uma tendência para que as pessoas aumentem a importância de seu trabalho, para impulsionar uma percepção positiva dos outros, podendo assim verificar uma das desvantagens da entrevista (Dessler, 2012). Este método também apresenta algumas dificuldades em identificar outros aspetos importantes, como pensamento analítico e a capacidade de resolução de problemas de cada colaborador (Lunenburg, 2012).

### **1.1.3.2 Questionários**

Neste método é solicitado aos colaboradores que preencham um questionário de forma a descrever as suas funções e as responsabilidades relativas ao trabalho que desempenham. Este é um método muito usual para obter informações sobre a análise do posto de trabalho (Dessler, 2012).

Todos dos métodos apresentam os seus pós e contras, deste modo o questionário pode ser classificado como uma forma rápida e eficiente de obter informações de um grande número de colaboradores, é um método menos dispendioso comparado com a entrevista em casos com um grande número de cargos e funções para serem analisadas. Este método permite agrupar respostas de indivíduos com diferentes funções e comparar as atividades de vários cargos, utilizando um conjunto padrão de dimensões comuns (Lunenburg, 2012).

No entanto, o desenvolvimento do questionário e a verificação da sua eficiência, nomeadamente, a compreensão claro e objetiva do mesmo por parte dos trabalhadores pode ser moroso, tal como pode acontecer nas entrevistas, os trabalhadores podem distorcer as suas respostas (Dessler, 2012).

### **1.1.3.3 Observação**

Um dos métodos mais diretos da análise das funções é a observação de pessoas que executam uma determinada função. A observação pode ser uma boa forma de examinar trabalhos que consistem, principalmente, numa atividade física observável. A análise do trabalho através da observação pode não ser apropriada em casos onde a função exige muito do pensamento abstrato do indivíduo e planejamento ou tomada de decisão (Lunenburg, 2012).

A observação direta é um método que pode ser utilizado principalmente em funções que exijam a prática de atividades físicas, como é o caso de um trabalhador de linha de montagem e de um contabilista. Por outro lado, a observação não é normalmente adequada a funções que impliquem muita atividade mental. Os gestores normalmente utilizam a observação direta em conjunto com a entrevista. Numa primeira fase é utilizado a observação para analisar as tarefas e funções referentes ao posto de trabalho do colaborador e na sequência é aplicada o método de entrevista de forma a esclarecer os pontos não compreendidos e atividades que podem não ter sido identificadas (Dessler, 2012).

## **1.2 Avaliação e Gestão de Desempenho**

As organizações, no intuito de sustentarem a competitividade e de se adequarem ao contexto socioeconómico, procuram adotar instrumentos e ferramentas de gestão de pessoas, que contribuem para o aprimoramento do desempenho organizacional (Philadelpho & Macêdo, 2007).

A avaliação de desempenho dos colaboradores nas organizações tornou-se uma política inevitável das atividades de recursos humanos (Svetozarovova & Pollakova, 2015).

A avaliação de desempenho é descrita como um instrumento de destaque na gestão de pessoas, utilizada para controlar e orientar o comportamento e as habilidades dos trabalhadores, em prol dos objetivos organizacionais (Philadelpho & Macêdo, 2007).

A realização de uma avaliação de desempenho tem por finalidade oferecer de forma eficiente, novas oportunidades e alternativas de gestão, que primam pela compreensão de como os colaboradores desempenham as suas atividades tendo a percepção das suas potencialidades de forma a obter vantagens competitivas (Lopes et al., 2007).

O processo de avaliação de desempenho é contingencial, visto que este, necessita de uma análise completa e da descrição de todas as funções que lhe servem de suporte. Na ausência deste suporte de dados, a avaliação de desempenho torna-se um processo subjetivo, no que respeita a atribuição da remuneração de cada colaborador (Chiavenato, 2014).

A avaliação de desempenho é um sistema que implica a medição e avaliação do comportamento dos colaboradores face as metas e aos objetivos pré-determinados. Deve ser interpretada como um instrumento potencializador de melhoria de comportamentos, em vez de uma forma de penalização dos colaboradores (Reis, 2015).

A gestão do desempenho pode ser caracterizada como sendo um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho dos indivíduos e equipas, que pretende alinhar a *performance* com os objetivos estratégicos da organização. Este envolve um processo contínuo de identificação de metas e objetivos, de observação do desempenho e apresentação de *feedback* contínuos (Aguinis, 2013).

Este processo, portanto, cria um vínculo direto entre o desempenho dos colaboradores e as metas organizacionais e torna explícita a contribuição dos colaboradores para a organização, tornando as atividades exercidas pelos mesmos congruentes com os objetivos da organização (Aguinis, 2013).

As organizações implementam sistemas de avaliação de desempenho como uma forma de reconhecer as falhas dos seus colaboradores e as suas necessidades de desenvolvimento profissional e organizacional. Para as organizações, a avaliação é fundamental para identificarem quais os desvios, manter a uniformidade e obter melhores resultados possibilitando inúmeras vantagens competitivas, permite ainda, promover e avaliar o potencial e definir as contribuições de cada colaborador, identificar os que necessitam de desenvolvimento e selecionar aqueles com grande potencial (Franco, 2020).

A crescente utilização dos sistemas de avaliação de desempenho por parte das organizações demonstra que, sem uma ferramenta de avaliação adequada, dificilmente se verificará uma gestão eficaz, sendo que é necessário controlar o processo de trabalho disponibilizando um *feedback* contínuo ao longo de todo o processo, sendo um processo motivador, participativo e justo. Uma das principais vantagens de uma política de avaliação de desempenho é permitir que o próprio desempenho melhore, beneficiando a todos intervenientes deste processo (Franco, 2020).

A avaliação de desempenho pode ser considerada como como pilar na gestão de pessoas, o que evidencia sua importância no âmbito organizacional. Através do processo de avaliação de desempenho dos colaboradores pode ser identificado alguns benefícios e algumas dificuldades associadas ao processo (Ceribeli et al., 2019).

### **1.2.1 Vantagens associadas ao modelo avaliação e gestão do desempenho**

Segundo Ceribeli et al. (2019), a avaliação e gestão do desempenho dos colaboradores apresenta algumas vantagens, como: facilita a identificação das dificuldades e anseios dos colaboradores; permite estruturar o nível de comprometimento dos colaboradores em relação à empresa; aumenta a cumplicidade entre gestores e seus subordinados; aumenta a transparência na relação existente entre empresa e colaboradores; favorece a adoção de critérios claros e objetivos para análise de promoções e progressão salarial; faculta bases sólidas para a implantação de mudanças nas práticas de gestão de pessoas; propicia a identificação de lacunas de competências, estimula o diálogo construtivo entre gestores e subordinados; permite alinhar às estratégias da organização aos esforços de desenvolvimento profissional dos funcionários.

### **1.2.2 Desvantagens associadas ao modelo**

Apesar de apresentar diversos benefícios este modelo também passa por algumas dificuldades, nomeadamente, no que refere à resistência dos colaboradores, que podem assimilar esta ferramenta de uma forma negativa; dificuldades associadas a atribuição de *feedback* construtivo aos colaboradores e dentro dos prazos estipulados por parte dos gestores; algumas dificuldades conexas à construção de um instrumento consistente de avaliação que esteja alinhado às competências valorizadas pela organização, e ao uso dos dados recolhidos para embasar a tomada de decisão na organização de forma coerente (Ceribeli et al., 2019).

### **1.2.3 Tipos de avaliação de desempenho**

A avaliação do desempenho tem como principal propósito apresentar aos colaboradores de uma forma clara a performance e o contributo que este agrega à organização.

Uma das perguntas fulcrais assentes no processo de avaliação do desempenho é a definição de quem deverá avaliar o desempenho dos colaboradores, sendo que, a resposta a esta pergunta está vinculada aos objetivos e premissas da organização. Algumas organizações mais democráticas permitem e atribuem a responsabilidade do colaborador de autoavaliar-se, outras organizações, por sua vez, atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gestor imediato com o intuito de reforçar a hierarquia, ou então procuram integrar o gestor e o subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica.

Em suma, segundo Chiavenato (2014), existem diferentes formas que permitem orientar a avaliação de desempenho:

#### **1.2.3.1 Gestor ou líder**

A grande maioria das organizações optam pela avaliação realizada pelo gestor/líder. A avaliação neste caso é feita pelo próprio gestor, este assume a responsabilidade de avaliar o desempenho dos seus subordinados estabelecendo os meios e os critérios para a avaliação. Esta linha de avaliação proporciona uma maior liberdade e flexibilidade para que cada superior seja realmente o gestor do seu pessoal.

### 1.2.3.2 Equipa de trabalho

Nesta tipologia de avaliação, a própria equipa de trabalho avalia o seu desempenho como um todo e avalia cada um de seus integrantes, e estabelece com cada um dos envolvidos as ações e decisões necessárias para a sua melhoria. A equipa se torna responsável pela avaliação do desempenho de seus integrantes e definem as metas e objetivos a atingir.

### 1.2.3.3 O indivíduo e o gerente

O gestor disponibiliza todos os recursos ao colaborador, desde orientação, capacitação, sugestões, informações, equipamentos, metas e objetivos a atingir, e exige os respetivos resultados, enquanto o colaborador fornece o desempenho e resultados e cobra recursos ao seu supervisor. Uma troca de forças e motivações que contribuem para a obtenção de resultados.

### 1.2.3.4 Autoavaliação do desempenho

Nas organizações mais democráticas é o possível que o próprio colaborador possa estar encarregue da sua avaliação de desempenho e pela sua monitorização com ajuda do seu superior. A autoavaliação pressupõe que cada indivíduo se avalie quanto à sua *performance*, eficiência e eficácia, tendo por base determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela função.

### 1.2.3.5 Avaliação para cima

Diferente da avaliação do subordinado pelo superior, a avaliação para cima sugere que os colaboradores avaliem os seus superiores. Esta avaliação pressupõe que o grupo promova negociações e trocas com o gestor, exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem os processos e as relações de trabalho mais livres e eficazes promovendo assim a obtenção dos seus resultados.

### 1.2.3.6 Avaliação 360 graus

A avaliação 360 graus é uma técnica de avaliação do desempenho que resulta da avaliação de dados de vários níveis dentro da empresa, bem como de fontes externas. Este método fundamenta-se dos contributos das informações e dos dados obtidos através do superior hierárquico do trabalhador, dos colegas, dos subordinados, por vezes de clientes e fornecedores, que geralmente são obtidas sem apresentar a identificação dos inquiridos (Aggarwal & Thakur, 2013).

A avaliação 360 graus permite dar a conhecer informações sobre o efeito que as ações das pessoas têm nos outros, no local de trabalho. Confere uma noção de mudança comportamental que pode ser obtida através de um processo de autoconsciência (Aggarwal & Thakur, 2013).

As informações que são adquiridas através da avaliação 360 graus remetem as diferentes dimensões de desempenho que podem ser melhoradas. Os colaboradores também se avaliam a si mesmos nas várias dimensões de desempenho e comparam as suas próprias perceções com as informações fornecidas por outros (Smither & London, 2009).

O sistema de *feedback* de 360 graus, geralmente, engloba informações sobre as áreas para as quais existe a indicação de que necessitam de um maior aprimoramento. Estas informações são empregues na criação de um plano de desenvolvimento. A implementação de um sistema de

*feedback* de 360 graus não deve ser um fenómeno singular. O sistema deve estar em vigor e os dados devem ser recolhidos ao logo do tempo e de forma contínua (Smither & London, 2009).

A implementação do sistema contínuo de *feedback* de 360 graus por vezes pode ser rotulada como um sistema de *feedback* de 720 graus, referindo-se ao facto de que a recolha dos dados da avaliação 360 graus devem ser realizados pelo menos duas vezes. Resumindo, a aplicação do sistema de forma individual não será tão benéfica quanto a administração do sistema de forma recorrente (Smither & London, 2009).

Segundo Lopes et al. (2007), para que seja possível a aplicação do sistema de avaliação de desempenho 360 graus, alguns critérios devem ser seguidos, nomeadamente, participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado na avaliação; *feedback* simultâneos e estruturados dos avaliadores e avaliados; aplicação de questionários específicos, nos quais são avaliados aspetos relevantes quanto a comportamentos considerados importantes para as organizações; avaliação qualitativa e a confidencialidade dos resultados.

O método de avaliação 360 graus permite, nomeadamente, orientar o desempenho do colaborador; identificar os critérios a serem melhorados no desempenho dos avaliados, apresenta uma análise da atuação do avaliado sob diferentes óticas e contribui também para o desenvolvimento pessoal e profissional (Ribeiro et al., 2016).

Em uma outra vertente este método poderá apresentar algumas desvantagens identificadas, por exemplo, através da inexperiência de alguns colaboradores no papel de avaliadores; nas mudanças culturais, pois a avaliação passa de um processo unilateral para um *feedback* multilateral, onde avaliam e são avaliados por outras colegas de trabalho; das dificuldades em avaliar seus chefes imediatos ou colegas, seja por ausência de entendimento sobre o propósito da avaliação ou pela falta de uma visão holística ou sistêmica da organização (Ribeiro et al., 2016).

#### **1.2.4 Métodos de avaliação de desempenho**

A necessidade de encontrar uma forma ideal de avaliação de desempenho dos colaboradores, levou ao desenvolvimento de uma variedade de métodos, métodos estes que diferem entre si em termos de laboriosidade, demandas de tempo, custos e aplicabilidade (Venclová et al., 2013).

A escolha dos métodos de avaliação de desempenho permite determinar os procedimentos e critérios para a realização das tarefas de trabalho, bem como as condições em que devem ser empregues (Svetozarovova & Pollakova, 2015).

Os métodos de avaliação de desempenho diferenciam-se, basicamente, pelos padrões utilizados e pela pessoa que avalia. Com a evolução e desenvolvimento do sistema de avaliação, uma série de métodos e técnicas de avaliação de desempenho foram desenvolvidas. Esses métodos podem ser classificados como métodos tradicionais e métodos modernos. Podem ser exemplificados como métodos tradicionais, o método de classificação, de escalas gráficas de avaliação, método de distribuição forçada e a avaliação de grupo. Como métodos modernos podem ser destacados a gestão por objetivos, *balance score card*, *assessment centers* (Jansirani et al., 2013)

#### **1.2.4.1 Escolha forçada**

Este método foi desenvolvido durante a II Guerra Mundial, por técnicos americanos, para a escolha dos oficiais das forças armadas que deveriam ser promovidos. Este método tem por finalidade expressar a ideia da existência de uma curva normal de desempenho dentro das organizações, isto é, consiste em apresentar um parâmetro predefinido de desempenho esperado, deste modo, deve ser distribuído os colaboradores da organização pelos grupos predefinidos. Qualquer que seja o parâmetro a ser seguido deve-se ter a premissa de que, nas organizações, alguns colaboradores apresentarão desempenhos mais abaixo do que o esperado, outros efetivamente apresentarão o desempenho esperado e haverá, ainda, um grupo que superará o desempenho esperado (Pereira, 2014).

#### **1.2.4.2 Escala gráfica**

Este método é baseado em uma tabela de dupla entrada onde nas linhas estão situadas os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Os fatores utilizados para a avaliação são os critérios ou parâmetros relevantes para avaliar o desempenho dos colaboradores. Este método não contempla as funções individuais e utiliza os fatores de avaliação como, as atitudes e comportamentos valorizados pela organização, como por exemplo a pontualidade, assiduidade, lealdade, honestidade entre outros (Pereira, 2014).

Este método apresenta algumas vantagens que se traduzem-se por exemplo na facilidade do entendimento por parte de todos os integrantes da organização, devido a sua simplicidade, acessibilidade de aplicação e por permitir que a avaliação do desempenho seja direcionada, enfatizando as características mais importantes defendidas pelas organizações (Pereira, 2014).

O método também apresenta algumas desvantagens, como por exemplo a carência de flexibilidade na aplicação, o avaliador, portanto, prende durante o processo, redigir a ficha de avaliação é um método que está basicamente focado somente no passado, este método ainda apresenta um alto nível de subjetividade, o que dá margem para interpretações ambíguas (Pereira, 2014).

#### **1.2.4.3 Assessment Centers**

O método de *assessment centers* integra a avaliação padronizada de conduta baseada em múltiplas entradas. O principal objetivo do *assessment centers* é compreender como o candidato age em algumas situações típicas de gestão. Através deste método, os funcionários obtêm uma visão mais alargada e uma análise do desempenho que lhes permite interpretar e entender melhor os seus próprios pontos fortes e vulnerabilidades. Um *assessment centers* envolve uma série de elementos como: testes psicométricos, jogos de negócios, estudo de caso, discussão em grupo e exercícios que são projetados para avaliar as áreas de competência que são essenciais para realizar um trabalho (Tripathi, 2016).

As organizações precisam alinhar o seu objetivo estratégico aos requisitos do mercado para sobreviver no ambiente competitivo que hoje se encontram. E este método traduz-se na oportunidade que candidatos têm para demonstrar as suas aptidões para uma determinada função

de diferentes formas e permite-lhes obter uma antevisão prática do que o empregador espera dos seus funcionários (Tripathi, 2016).

#### *1.2.4.3.1 Vantagens do assessment center*

Segundo Tripathi (2016), o *assessment center* por um lado propicia aos indivíduos a facilidade de ter um ponto de vista mais abrangente sobre a forma como os outros os observam e, por conseguinte, estimula-os a melhorar as suas competências e a esforçarem-se mais para atingir os objetivos organizacionais; melhora a exatidão uma vez que permite a utilização de um conjunto mais vasto de métodos de seleção durante o processo. Este método fornece às organizações informações objetivas e uniformes sobre as capacidades de gestão dos trabalhadores, através do *assessment center*, as empresas podem utilizar os dados para analisar os padrões esperados e as deficiências dos colaboradores dentro da organização; facilita igualmente a avaliação do desempenho e permite prever o desempenho futuro.

#### *1.2.4.3.2 Desvantagens do assessment center*

Por outro lado, existem algumas razões que podem tornar este método mesmo apelativo. Os custos associados aos *assessment center*, incluem a mão de obra, um espaço físico e o tempo das pessoas. Os custos são superiores ao dos programas de teste tradicionais; é um processo mais moroso que consome muito do tempo dos funcionários, que poderia ser utilizado de formas mais eficientes; os centros de avaliação têm sido criticados por serem pesados e muito difíceis de gerir. É necessário ainda um grande número de efetivos para conduzir um centro de avaliação (Tripathi, 2016).

#### **1.2.4.4 Avaliação de desempenho por objetivos**

A gestão por objetivos pode ser definida como parâmetros de planeamento estratégico, o que implicam a harmonização dos objetivos entre o gestor e os colaboradores de forma a atingir as metas e os objetivos introduzidos pela organização. Entende-se como um processo que motiva os colaboradores a realizar os objetivos definidos pela organização. Este método por sua vez, possibilita a potencialização do desempenho, a produtividade e os resultados organizacionais por meio de seus colaboradores (Islamia et al., 2018).

A gestão por objetivos (GPO) é um processo através do qual os gestores ou diretores da organização juntamente com os colaboradores definem e negociam as ações e os prazos necessários para atingir as metas e objetivos estipulados pela organização. Este método é caracterizado como uma ferramenta disponível para que os gestores criem um quadro de negociações com os funcionários (Harlez, 2023).

O método de GPO é um processo através do qual os gestores em conformidade com os colaboradores estabelecem objetivos, estes avaliam periodicamente o desempenho e recompensam os colaboradores de acordo com os resultados obtidos. Este método também é utilizado para o planeamento e para a revisão do trabalho, gestão de metas e controlos (Lussier & Hendon, 2019).

Este método foi idealizado para promover o aumento do desempenho de uma organização, através da transformação de objetivos coletivos em metas específicas e concisas, em que é possível beneficiar a unidade organizacional bem como os seus colaboradores. O referido método tem a possibilidade de capacitar os colaboradores, visto que, o método por objetivos permite a participação dos colaboradores na definição dos objetivos, o que propicia o aumento da motivação dos respetivos funcionários (Harlez, 2023).

Os objetivos organizacionais deverão seguir alguns critérios para avaliar o desempenho dos funcionários. Os objetivos deverão seguir critérios *SMART*, ou seja, os objetivos deverão ser específicos, baseados em resultados mensuráveis, alcançáveis, realistas e limitados no tempo de forma a manter o compromisso com o cumprimento das metas estabelecidas (Osmani & Ramolli, 2012).

Não importa a forma que a abordagem GPO assuma em uma determinada organização, é essencial que o método seja capaz de direcionar a atenção dos gestores para os resultados, ter os membros da organização comprometidos com os objetivos e que facilite o pensamento em termos das necessidades futuras de sua organização e o estabelecimento de objetivos para atender a essas necessidades (Thomson, 1998).

A gestão por objetivo não acontece em um só momento isolado, este é caracterizado como um processo que se sucede passo a passo para realizar uma avaliação de desempenho com sucesso (Islamia et al., 2018).

A implementação do sistema de avaliação do desempenho por objetivos consiste na aplicação de três fases de gestão: planeamento, controlo e avaliação. O processo de GPO inicia-se através do planeamento das metas e dos objetivos que se pretende atingir, esta fase consiste na definição e comunicação dos objetivos, definição dos resultados esperados, definição dos pontos de controle, envolvimento dos colaboradores na definição de objetivos, discussão e análise geral dos objetivos a serem definidos entre o gestor e os colaboradores de forma a indivíduo a função e as responsabilidades. A segunda fase integra a implementação do plano de avaliação e a comunicação contínua com os colaboradores, a terceira e última fase consiste na avaliação, que se baseia na verificação da eficácia e eficiência do método através do desempenho dos colaboradores (Islami et al., 2018).

Para a implementação de um processo de gestão por objetivos, existem essencialmente quatro componentes principais que deverão estar na base da sua constituição, nomeadamente, a validação de objetivos específicos, a tomada de decisão participativa, um período de tempo definido deste o início e por fim a presença do *feedback* sobre o desempenho de cada colaborador (Harlez, 2023).

Como todo e qualquer método, este por sua vez também apresenta as suas vantagens e desvantagens. Algumas das vantagens que podem ser identificadas neste método, é a facilidade de desenvolvimento e gestão; facilidade de implementação; propicia a motivação dos colaboradores; visto que, os mesmo estão cientes das suas funções e responsabilidades esperadas; facilita o aconselhamento e orientação dos colaboradores.

Apesar das vantagens, este método poderá apresentar alguns inconvenientes, nomeadamente, a dificuldade em estabelecer objetivos dos quais poderão estar de acordo com as expectativas dos colaboradores; ambiguidade na perceção e interpretação dos objetivos e das metas estabelecidas (Aggarwal & Thakur, 2013).

#### 1.2.4.5 Avaliação de Desempenho por Competências

O conceito de competência está vinculado a ideia de desenvolvimento do indivíduo, através da formação contínua, isto é, a possibilidade de melhorar ou ajustar as competências (Benetti et al., 2007).

O conceito de competência pode ser descrito como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, um conjunto de capacidades humanas, considera-se que os melhores desempenhos estão alicerçados a inteligência e na personalidade das pessoas. As competências de um indivíduo podem ser compreendidas como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao próprio indivíduo (Fleury & Fleury, 2001).

A avaliação do desempenho por competências é um tópico central na gestão de desempenho, por englobar, para além da avaliação em si, a elaboração de acordos de desenvolvimento individual. Este processo integra a orientação e a capacitação dos avaliadores para o processo de *feedback*, a elaboração de uma metodologia específica promove o registo das ações de desenvolvimento propostas e o monitoramento do cumprimento das mesmas (Pimenta & Paula, 2012).

A descrição de uma competência, deverá traduzir-se em um desempenho ou comportamento desejado, que o profissional será capaz de executar. Esse comportamento deve ser descrito utilizando um verbo e um objetivo de ação, a este ainda poderá ser acrescentado, sempre que seja oportuno, uma condição na qual se deseja que o desempenho se suceda. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório (Brandão & Bahry, 2005).

A Tabela 1 apresenta alguns exemplos práticos de condições e critérios associados a competências.

Tabela 1: Critérios associados as competências

<b>Comportamento (Verbo + Objetivo da ação)</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Realiza análises financeiras	com precisão	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (utilizador de serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte: Brandão e Bahry (2005).

Segundo Brandão e Bahry (2005), para a determinação das competências existem alguns pontos que deverão ser evitados:

- Construção de descrições muito longas e a utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão das pessoas;

- Evitar descrições que remetam a conteúdos irrelevantes e bastante óbvios, como, “coordenar reuniões”, neste caso descrevem competências como, saber, apreciar, e pensar, entre outros;
- Evitar descrições com ideias ambíguas ou que deem margem para duplas interpretações.

As competências podem ser classificadas como competências humanas, que são as competências relacionadas ao indivíduo ou à equipa de trabalho, ou competências organizacionais aquelas que dizem respeito à organização como um todo. As competências organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valores distintivos percebidos pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência (Brandão & Guimarães, 2001).

Um dos resultados esperados da avaliação de desempenho por competências, para as relações intersubjetivas nas organizações, focaliza-se em explicitar e formalizar o processo de reconhecimento (Pimenta & Paula, 2012).

O autor Chiavenato (2014), enumera alguns dos principais atributos que as organizações podem exigir dos seus colaboradores, dos quais podem ser realçados por exemplo, a liderança, o relacionamento interpessoal, a ambição, multifuncionalidades, domínio do inglês, capacidade de inovar e também orientação para os resultados.

De acordo com o preconizado pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2021), o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública portuguesa (SIADAP 3) descreve-se pela contratualização de parâmetros de avaliação dos resultados, apresentados com um número não inferior a três e um máximo de sete objetivos para cada colaborador, sendo que para cada objetivo deverá ser apresentado um indicador de medida de desempenho, e o parâmetro de avaliação das competências, por sua vez, deverá apontar um número mínimo de cinco competências para cada colaborador.

### **1.2.5 Potenciais erros na avaliação de desempenho**

Os erros da avaliação do desempenho, geralmente, estão vinculados a fase de observação do desempenho. Tanto as pesquisas em teoria como em experiência na prática, demonstram que o observador/supervisor do desempenho deverá passar por uma formação adequada, com o objetivo de reduzir a potencial ocorrência dos erros na fase de avaliação desempenho (Delic & Cebic, 2011).

Em todo e qualquer sistema de avaliação desempenho dos colaboradores, os avaliadores têm o dever de realizar uma avaliação subjetiva, desta forma, é muito importante ter em conta os possíveis erros que poderão ocorrer durante o processo de avaliação de desempenho (Delic & Cebic, 2011).

#### **1.2.5.1 Efeito de Halo/Horn**

O efeito *Halo/Horn* é a tendência de avaliar um colaborador de forma uniforme, atribuindo classificações elevadas ou baixas em determinadas categorias baseando-se em uma característica particular, ou seja, quando uma única dimensão positiva ou negativa do desempenho de um colaborador tem a capacidade de influenciar a sua classificação perante o seu supervisor em outras dimensões (Lunenburg, 2012).

O efeito *Halo* ocorre quando um único ponto forte de um colaborador determina a sua classificação geral. No efeito *Horn*, no entanto, o desempenho do indivíduo é avaliado com base numa única qualidade ou característica negativa (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015).

#### **1.2.5.2 Tendência central**

O erro de tendência central verifica-se quando os avaliadores com o intuito de evitar julgamentos extremos sobre o desempenho dos seus colaboradores, recorrem a aplicação de uma escala intermédia para todos os colaboradores sem ter em consideração o desempenho real dos mesmos (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015).

Alguns avaliadores são avessos ao rigor, tendem a não classificar os subordinados com classificações muito altas ou muito baixas. O resultado desse tipo de atitude é que todos são avaliados a uma escala média. Com este comportamento o supervisor acredita que dessa forma, poderá evitar conflitos, em casos de notas baixas e de ter de lidar com problemas comportamentais (Lunenburg, 2012).

#### **1.2.5.3 Complacência e rigor excessivo**

Alguns supervisores tendem a classificar todos os seus subordinados consistentemente com pontuações elevadas ou baixas. Estes são identificados como erros de rigor e complacência. O avaliador rigoroso atribui avaliações mais baixas do que o subordinado merece. Esse erro de rigor penaliza os subordinados com desempenhos superiores. Já o avaliador indulgente tende a dar notas mais elevadas, ou seja, é atribuída ao colaborador uma avaliação superior tendo em consideração o seu desempenho. Assim como o erro de rigidez pune os subordinados excepcionais, o mesmo acontece com o erro de complacência. Os erros de complacência e de rigor apresentam menos problemas quando são usados padrões absolutos e abordagens orientadas para resultados para avaliação de desempenho (Lunenburg, 2012).

#### **1.2.5.4 Efeito da atualidade**

O efeito da atualidade é a tendência do avaliador em permitir que incidentes mais recentes, efetivos ou ineficazes, do comportamento do colaborador tenham demasiada influência na avaliação do seu desempenho. Deste modo, o comportamento mais recente do colaborador torna-se o foco principal da avaliação. Um exemplo que pode advir deste tipo de erro, é criticar um colaborador que geralmente é pontual, mas por alguma razão chega uma hora atrasado ao trabalho no dia anterior à avaliação de desempenho. Por este motivo que manter os registos cruciais de desempenho ao longo do ano para consultar durante o tempo de avaliação de desempenho é tão imprescindível (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015).

#### **1.2.5.5 Erro de primeira impressão**

O erro da primeira impressão representa a tendência dos supervisores em avaliar o desempenho dos colaboradores com base na primeira impressão, ou seja, a primeira impressão tende a permanecer e a sobrepor-se ao desempenho real do colaborado, o que pode transcrever-se em uma avaliação na sua maioria sempre positiva ou negativa (Delic & Cebic, 2011).

### 1.2.5.6 Erro de semelhança

O erro de semelhança ocorre quando o avaliador atribui melhores avaliações de desempenho aos subordinados que considera mais parecidos a ele e avaliações mais baixas aos subordinados que considera que partilham menos características semelhantes. Uma forma de evitar o erro de semelhança, é reconhecendo a diversidade e avaliando objetivamente cada colaborador com base em seu desempenho real (Lussier & Hendon, 2019).

Assim como referido por Siddique (2004), a análise e descrição das funções é uma das práticas cruciais da gestão dos recursos humanos e uma prática de gestão estratégica fundamental para obter vantagens competitivas. A análise e descrição de funções envolve uma apresentação aprofundada das tarefas e dos requisitos que compõe as funções dirigidas a um determinado cargo, a avaliação e gestão do desempenho, por sua vez, descreve-se como um processo contínuo de identificação e medição do desempenho dos indivíduos que permite alinhar a *performance* com os objetivos estratégicos da organização.

A análise e descrição de funções e a avaliação e gestão de desempenho são ambas práticas de gestão de recursos humanos que promovem o desempenho dos indivíduos e equipas tornando os processos organizacionais mais eficientes e contribuindo para o alcance dos objetivos das mesmas.

Em suma, a apresentação destes conceitos visam fornecer bases contextuais e sólidas sobre o tema deste trabalho, tendo em ênfase sobretudo, a avaliação por objetivos e competências que são ferramentas amplamente utilizadas nos ambientes organizacionais que pretendam sobretudo, definir de forma clara as tarefas e as habilidades necessárias para o cumprimento das funções de forma a alinhar com os objetivos estratégicos da organização e que pretendem ainda, motivar e melhorar a produtividade e a eficiência de cada trabalhador. E por estas razões optou-se pelo direcionamento deste estudo tendo por base o método de avaliação de desempenho por objetivos e por competências.

## 2. Metodologia

O presente trabalho dedicar-se-á à conceção de um modelo de gestão e avaliação de desempenho para uma empresa do setor privado, Mário Duarte Lopes & Filhos Lda.

Esta empresa dedica-se ao ramo comercial, mais propriamente, à venda a grosso e a retalho de produtos. Ela possui dois postos de venda a grosso e três postos de venda a retalho.

Tenciona-se criar um MAD desde a raiz. A empresa em questão emprega cerca 31 trabalhadores, distribuídos em posto de vendas a grosso, posto de venda a retalho e em um departamento administrativo. Pretende-se criar um MAD que englobe essencialmente as funções desempenhadas pelos trabalhadores dos pontos de venda e de escritório. Para o efeito, pretende-se criar um modelo de gestão e avaliação de desempenho que corresponda às sete funções desempenhadas pelos trabalhadores na empresa, nomeadamente, o responsável administrativo e de *stock* dos postos de venda a grosso, o responsável de *stock* dos postos de venda a retalho, o gerente de armazém central, responsável do posto de venda a retalho, o responsável do posto de venda a grosso, o responsável administrativo/financeiro e auxiliares de venda (caixas).

Em síntese, o objetivo deste trabalho consiste em desenvolver um sistema de avaliação de desempenho específico para a empresa em estudo, tendo subjacente a criação de formulários de avaliação de desempenho fundamentados pelo método de avaliação por objetivo e competências. Para as diferentes funções pretende-se definir parâmetros de avaliação dos objetivos e das competências relativas a cada função. Para a realização deste estudo, que se enquadra numa pesquisa de estudo de caso, utilizou-se a pesquisa qualitativa, sendo a técnica de recolha de dados a entrevista semi-diretiva. Este método é bastante utilizado para a recolha de dados a respeito dos cargos e para determinar deveres e responsabilidades (Chiavenato, 2014).

A pesquisa qualitativa disponibiliza várias possibilidades de se estudar os fenómenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diferentes ambientes. Este método estimula que a imaginação e a criatividade dos investigadores direcionando-os a propor trabalhos que explorem novos enfoques (Godoy, 1995).

Este estudo enquadra-se numa investigação de estudo de caso, visto que, o estudo de caso é identificado como sendo um estudo intenso e minucioso de um conjunto limitado de objetos, de maneira a permitir a sua perceção de forma ampla e pormenorizada (Gil, 2008).

O estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenómeno vigente dentro do seu contexto real, especificamente em circunstâncias em que os limites entre o fenómeno e o contexto não se apresentam claramente definidos (Yin, 2001).

Os pressupostos que caracterizam a investigação de um estudo de caso estão também assentes na metodologia deste trabalho na medida em que o estudo de caso propõe conceitos como a exploração de situações reais dos quais os limites não estão claramente delimitados, descreve situações do contexto em que está sendo feita a investigação e também pretende elucidar as variáveis causais de determinado fenómeno em situações complexas que não permitem recorrer a levantamentos e experiências (Gil, 2008).

A investigação de um estudo de caso pode empregar diversos processos de recolha de dados, como observação participante, análise de documentos, pesquisas, questionários e as entrevistas (Dooley, 2002).

A realização de entrevistas permite evidenciar determinadas representações sociais ou perceções no pensamento dos entrevistados, de forma a contribuir para uma melhor compreensão das suas conceções de realidade e do sentido que atribuem às suas ações (Romão et al., 2021).

A entrevista propicia uma maior flexibilidade ao entrevistador, dando a possibilidade para que este possa esclarecer o significado das perguntas e adaptá-las mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que decorre a entrevista (Gil, 2008). Deste modo, verificou-se que a entrevista seria um bom método para desenvolver este estudo. O método de entrevista será utilizado para recolher os dados necessários para o desenvolvimento da análise e da descrição das funções dos trabalhadores da empresa que posteriormente servirá de base para a constituição de um modelo de gestão e avaliação de desempenho. As entrevistas foram realizadas a um representante de cada função desempenhada na empresa, o guião utilizado na realização da entrevista encontra-se

apresentado no Anexo A. De forma a obter bases sólidas para a realização das transcrições apresentadas no Anexo B e para que o discurso apresentado pelos entrevistados fossem congruentes com as narrativas apresentadas (tabela resumo apresentada no Anexo C) as entrevistas foram gravadas (com a respetiva autorização, apresentadas no Anexo D) para que assim fosse possível tirar o melhor proveito das informações fornecidas. A gravação das entrevistas, tornam os dados obtidos mais precisos e pertinentes para o estudo (Godoy, 1995).

Apesar da entrevista ser uma das maiores fontes de informação que sustentam os estudos de caso existem alguns pontos que devem ser tidos em consideração, nomeadamente, ter atenção às respostas que possam transmitir algumas ideias equivocadas do contexto; a dificuldade que poderá surgir na compreensão do significado das perguntas; ter atenção e não permitir que as opiniões pessoais do entrevistador influenciem as respostas do entrevistado.

A análise de conteúdo será utilizada como a técnica de análise e tratamento dos dados recolhidos na entrevista. Este método utiliza um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados recolhidos (Mozzato & Grzybovski, 2011).

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo transcreve em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que pretendem atingir, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que poderão ser quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dos elementos inferidos nas mensagens.

A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que objetiva a inferência de conhecimentos congruentes com às condições de produção e recepção das mensagens referidas (Bardin, 1977). A análise pode ser delimitada em 3 fases essencialmente: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação).

A pré-análise é a fase compreendida como a fase da organização. Tem por objetivo estruturar as ideias iniciais de forma a direcionar o esquema de desenvolvimento das operações de um plano de análise, ou seja, a pré-análise consiste na organização dos dados com o objetivo de constituir o *corpus* da pesquisa. Nesta etapa são estabelecidas três missões, nomeadamente, a recolha dos documentos que serão analisados; a formulação das hipóteses e dos objetivos e, por fim, a elaboração dos indicadores que irão sustentar a interpretação final (Bardin, 1977).

Existem algumas regras apresentadas por Bardin (1977) que devem ser aplicadas ainda na pré-análise, nomeadamente, a regra da exaustividade que define os conjuntos de documentos que serão submetidos aos processos analíticos (*corpus*), tendo em consideração todos os elementos que constituem o *corpus*; a regra da representatividade, que pressupõe a utilização das amostras para efetuar a análise, desde que, está amostra seja representativa do universo de estudo; a regra da homogeneidade, que especifica que dados obtidos devem ser homogêneos e apresentar os mesmos critérios de seleção e não devem manifestar singularidades além dos critérios definidos; a regra da pertinência que garante que os documentos retidos para análise deverão estar em sintonia

com o conteúdo e com os objetivos previstos e a regra da exclusividade, esta regra expressa que um mesmo elemento não pode ser classificado em duas categorias distintas. Ainda na pré-análise pressupõe-se a formulação das hipóteses e dos objetivos da análise, porém as hipóteses podem não ser estabelecidas na pré-análise, e por fim, a referenciação dos índices de elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final (Oliveira, 2008).

A exploração do material baseia-se no processo cujos dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, que possibilitam uma apresentação precisa das características que se demonstram relevantes ao conteúdo expresso no texto. Esta é a etapa mais extensa e trabalhosa, pois é a fase onde se dá a efetivação das decisões tomadas na pré-análise. Esta etapa fundamenta-se na definição das categorias e da codificação (Oliveira, 2008).

A categorização consiste num processo que tem como propósito a redução do texto às palavras e expressões significativas, isolando os elementos comuns e repartindo os elementos que estabelecem uma certa organização. Enquanto a codificação traduz-se a uma modificação realizada mediante regras precisas, ou seja, é o processo através do qual os dados brutos são sistematizados e agregados em unidades que facilitam uma descrição exata das particularidades relevantes do conteúdo (Bardin, 1977).

No processo de codificação, ocorre a determinação das unidades de registo, que consiste na seleção do tipo de unidade de registo que será adotada pelo pesquisador ao longo da análise, reunindo somente um tipo de unidade que deverá ser utilizada durante a mesma análise. As unidades de registo podem ser: palavras, frases, parágrafos, temas, entre outros. Já a unidade de contexto auxilia na compreensão da unidade de registo, por exemplo a frase para uma palavra ou o parágrafo para um o tema (Oliveira, 2008).

Esta última etapa consiste no tratamento estatístico simples dos resultados obtidos, permitindo a elaboração de tabelas que colocam em relevo e destacam as informações fornecidas para análise.

Através da inferência e da interpretação é possível alvejar uma compreensão mais pormenorizada e aprofundada dos conceitos e conteúdos das mensagens (Roque, 1999).

Esta fase transcreve na análise reflexiva e crítica dos conteúdos. O tratamento dos resultados tem por objetivo constituir e captar os conteúdos contidos em todo o material recolhido através dos instrumentos (Fossá, 2003). Após a aplicação do método de análise de conteúdo será possível recolher as informações referentes às expectativas de desempenho das funções que foram propostas neste estudo. Através dos resultados obtidos deste método será possível criar o MAD para a empresa, tendo subjacente a criação de formulários de avaliação de desempenho personalizados para cada função, tendo por base os métodos de avaliação por objetivos e competência.

## **3. Análise e Discussão dos Dados**

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os resultados do trabalho desenvolvido, que foi fundamentado através da revisão de literatura realizada e os resultados obtidos a partir das entrevistas que permitiram construir bases para a criação do MAD para a empresa.

Para este efeito, foram realizadas entrevistas semi-diretivas a sete colaboradores da empresa, selecionados de acordo com os anos de experiência de trabalho. O tratamento dos dados obtidos foi realizado através do método de análise de conteúdo.

### **3.1 Análise e Discussão do Conteúdo das Entrevistas**

De modo a realizar a análise e discussão dos dados recolhidos nas entrevistas, inicialmente, procedeu-se à pré-análise, nomeadamente, à realização e transcrição das entrevistas e a leitura exploratória (flutuante) do *corpus*.

De seguida, efetuou-se a classificação, propriamente dita. Após a codificação do conteúdo, criaram-se as categorias (unidades de registo). Posteriormente, selecionaram-se partes das falas dos entrevistados (unidades de contexto), e estes foram agrupados em categorias que foram delimitadas, a partir dos temas abordados nas entrevistas.

De forma a simplificar a interpretação dos dados, realizou-se a referenciação do *corpus*, ou seja, das entrevistas, identificando-se o gerente de armazém como o participante 1; o responsável administrativo/financeiro como participante 2; responsável de *stock* dos postos de venda a retalho como participante 3; o responsável administrativo e de *stock* de posto venda a grosso como participante 4; o responsável do posto de venda a retalho; responsável do posto de venda a grosso e auxiliar de venda/caixa como participantes 5, 6 e 7 respetivamente.

Na Tabela 2 são apresentadas as categorias, as subcategorias e as respetivas descrições das mesmas, que foram criadas após a análise e o tratamento das entrevistas.

Tabela 2: Categorização dos conteúdos analisados.

Categorias	Subcategorias	Descrição da categoria
Identificação das tarefas	Conhecimentos/habilidades	A categoria "Identificação das tarefas" refere-se ao reconhecimento das responsabilidades específicas inerentes a cada função. Através da identificação das tarefas é possível obter informações sobre os objetivos propostos a cada função.
	Satisfação dos clientes	
	Cumprimento dos prazos	
	Qualidade do trabalho	
Aptidões e capacidades	Domínio das ferramentas de informação	A categoria "Aptidões e capacidades" pretende agrupar as capacidades e as qualificações necessárias para a realização de determinadas tarefas.
	Resiliência	
	Organização	
	Pensamento crítico	
Competências	Resolução de conflitos	A categoria "Competências" expressa as experiências e os talentos específicos que cada colaborador deve apresentar de forma a realizar com êxito as tarefas que estão descritas no desempenho de cada função.
	Gestão do tempo	
	Autonomia/Inovação	
	Comunicação	
	Trabalho em equipa	
Características de personalidade	Humildade	A categoria "Características de personalidade" pretende agrupar um conjunto de características inerentes a cada indivíduo que influenciam o seu comportamento e consequentemente o desempenho das suas funções.
	Paciência	
	Empatia	
	Simpatia	

Fonte: Elaboração própria.

### 3.1.1 Tratamento dos resultados

O tratamento dos resultados é uma etapa crucial na análise de conteúdo, este consiste essencialmente na organização dos dados brutos em informações úteis ao estudo, proporcionando a interpretação e compreensão do conteúdo analisado. Nos pontos seguintes procedeu-se à análise e interpretação das categorias e subcategorias desenvolvidas a partir dos dados recolhidos transformando-os em informações significativas e determinantes para a criação do MAD.

#### 3.1.1.1 Categoria: Identificação das tarefas

Os "conhecimentos/habilidades" é uma das subcategorias constituintes da categoria "identificação das tarefas", observada através da interpretação das unidades de registos, evidenciadas no discurso dos entrevistados.

O conhecimento pode ser definido como "o saber". É o resultado de uma aprendizagem contínua. A habilidade, por sua vez, é caracterizada pelo "saber fazer", ou seja, é a implementação do conhecimento transformando-o em resultados (Chiavenato, 2014). Uma definição clara desses

conceitos permite apresentar os resultados pretendidos bem como o cumprimento dos objetivos propostos e conseqüentemente melhorar o desempenho. Através das entrevistas foi possível evidenciar essas mesmas conclusões através dos seguintes comentários:

Participante 2: *“Os anos de trabalho que tenho hoje na empresa e todo o conhecimento prático que tenho hoje levaram ao aprimoramento da forma como desempenho as minhas tarefas.”*

Participante 5: *“Conhecimentos nas áreas de gestão, economia, conhecimentos esses que são importantes para o desempenho das minhas funções.”*

A partir dos quatro primeiros participantes foi possível constituir, três subcategorias, nomeadamente, o conhecimento/ habilidades; cumprimento dos prazos; e a qualidade do trabalho.

A Tabela 3 apresenta algumas das unidades de registro exibidas no discurso dos entrevistados.

Tabela 3: Unidades de registro da categoria identificação das tarefas (Participantes: 1 a 4).

	Identificação das tarefas		
	Conhecimentos/habilidades	Cumprimento dos prazos	Qualidade do trabalho
Participante 1	<i>“(…) garantir o controlo de stocks, planejar e assegurar o aprovisionamento das mercadorias (…);“(…) conhecimentos na área da logística (…);“(…) área de gestão (…).”</i>	<i>“(…) timing de realização de cada tarefa”; “o desperdício de tempo(…).”</i>	<i>“(…) então enviar uma mercadoria no lugar de outra (…);“(…) estabelecidas metas diárias (…);“(…) experiência (…).”</i>
Participante 2	<i>“(…)elaborar ordens de pagamento”;“(…) arquivo de documentos (…); “Conhecimentos nas áreas de contabilidade e de gestão (…);“(…) controlo as entradas e saídas dos valores monetário (…).”</i>	<i>“(…) capacidade de gestão das tarefas”; “(…) orientação para a obtenção de resultados (…); “(…) conseguir estabelecer essas prioridades (…).”</i>	<i>“(…) experiência é fundamental (…).”</i>
Participante 3	<i>“(…) habilidades de organização e estruturação de documentação e de processos (…);“(…) domínio das ferramentas básicas de informática (…);“(…) conhecimentos dos processo e tratamento das documentações (…);“(…) conhecimentos nas áreas de contabilidade, gestão de stock (…).”</i>	<i>“(…) onde antes da realização de cada inventário em determinado posto já tenho de ter realizado todos os lançamentos desse mesmo posto de venda (…);“(…) exceções são classificadas por prioridades bem como o meu fluxo de trabalho (…).”</i>	<i>“(…) devo ter atenção porque um pequeno descuido pode comprometer o meu trabalho (…).”</i>
Participante 4	<i>“(…) respetiva entrada de stock no armazém (…);“(…) emails a fornecedores para realizar pedidos de fatura proforma (…);“(…) área de contabilidade, informática e gestão (…);“(…) domínio do programa ou software de gestão (…).”</i>	<i>“(…) período de inventário onde eu devo ter todas essas situações regularizadas pois se não afetaram o meu stock (…);“(…) nos postos de venda tem prioridade porque tenho de fazer mudanças de preço(…).”</i>	<i>“(…) a experiência que venho adquirindo (…).”</i>

Fonte: Elaboração própria.

A identificação das habilidades e dos conhecimentos necessários para desempenhar a função são imprescindíveis para criação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho eficiente, sendo, a avaliação de desempenho um instrumento que permite controlar e direcionar o comportamento e o conhecimento dos trabalhadores, em prol dos objetivos da organização (Philadelpho & Macêdo, 2007).

Através das entrevistas, pode verificar-se a consciencialização que os entrevistados têm sobre a importância e o peso que os seus conhecimentos e as habilidades têm face a realização das suas tarefas, bem como a importância da experiência adquirida que potencializa essas competências, tal como corroborado por Chiavenato (2014), que refere que a identificação dos conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias para desempenhar as funções permitem recolher informações que sem transcrevem posteriormente na definição de critérios para a avaliação de desempenho.

Na Tabela 4 são apresentados então as seguintes opiniões referentes aos conhecimentos e habilidades.

Tabela 4: Unidades de registo da subcategoria conhecimentos/habilidades.

Participantes	Unidades de registo
Participante 2	<i>"(...) sem esses conhecimentos técnicos por exemplo acredito que as tarefas não seriam de todo bem executadas". "Posso falar pela minha experiência própria, porque já há muito tempo que trabalho e a experiência é fundamental para o meu dia-a-dia."</i>
Participante 5	<i>"(...) o que me ajudou e ajuda a desempenhar as minhas tarefas é a experiência que venho adquirindo até ao dia de hoje."</i>
Participante 6	<i>"Para se chegar ao posto de responsável, a pessoa deverá ter alguma experiência neste ramo (...)."</i>
Participante 7	<i>"As habilitações profissionais passam muito pela experiência com o atendimento ao cliente (...)."</i>

Fonte: Elaboração própria.

A experiência adquirida poderá reverter-se em uma mudança nos comportamentos de um indivíduo, potencializando e melhorando o desempenho da sua função. Pode ser descrita em uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou de comportamento (Chiavenato, 2014).

O desempenho é medido por critérios, estes critérios podem ser medidos através de índices de produtividade ou de qualidade. As habilidades e os conhecimentos, por sua vez, também poderão atuar como critérios de avaliação, medindo de forma imparcial e consistente o desempenho através de critérios específicos e mensuráveis (Chiavenato, 2014).

A qualidade é uma variável muito importante na determinação do sucesso de qualquer organização (Oliveira et al., 2017). A identificação dos processos e atributos que permitem desenvolver as funções de forma mais eficiente, ajuda a estabelecer metas específicas e proporcionar *feedback* construtivo que incentivam o crescimento profissional e a melhoria da eficiência do desempenho.

Atualmente, as organizações exigem aos seus colaboradores um aumento contínuo da produtividade e qualidade de forma a alcançar altos níveis de desempenho, sendo a avaliação de desempenho um potencial meio que permite melhorar a qualidade do trabalho, e consequentemente, a qualidade de vida das organizações (Chiavenato, 2014).

Em concordância com a narrativa apresentada pelos autores, os entrevistados apresentaram a sua opinião prática sobre o conceito, destacando a experiência profissional como um grande potencializador para as suas habilidades atuais e melhoria do desempenho das suas funções e a atenção a realização das funções de forma a reduzir os possíveis erros.

- Participante 2: *"(...) a experiência é fundamental para o meu dia-a-dia. Os anos de trabalho que tenho hoje na empresa e todo o conhecimento prático que tenho hoje levaram ao aprimoramento da forma como desempenho as minhas tarefas."*;
- Participante 4: *"(...) são todas essas situações por exemplo que devo ter atenção porque um pequeno descuido pode comprometer o meu trabalho."*;

- Participante 5: *“A experiência em “campo” é essencial, porque existiram situações em que só conseguirá entender e resolver da melhor forma, só com tempos trabalho e experiência.”*

A subcategoria “satisfação dos clientes” foi identificada ainda na sequência da categoria “identificação das tarefas”, essencialmente nos discursos dos participantes 5, 6 e 7 respetivamente. Através desta subcategoria, pode-se identificar informações cruciais para a avaliação de desempenho.

Segundo Martins (2008), um processo de avaliação de desempenho eficiente deverá apresentar planos devidamente elaborados que definam os resultados a serem alcançados como lucro, posição no mercado, nível de tecnologia e a satisfação dos clientes. Assim sendo, a satisfação dos clientes poderá ser utilizada como um indicador de desempenho dos colaboradores, garantindo igualmente, o cumprimento dos objetivos organizacionais e a satisfação dos clientes.

Na Tabela 5 são apresentadas as unidades de registo dos participantes 5, 6 e 7, onde foram identificadas 4 subcategorias da categoria “identificação das tarefas”.

Tabela 5: Unidades de registo da categoria identificação das tarefas (participantes: 5 a 7).

	Identificação das tarefas			
	Conhecimentos/habilidades	Satisfação dos clientes	Cumprimento dos prazos	Qualidade do trabalho
Participante 5	<i>“(…) receber e conferir as mercadorias (…);“(…) garantir o controlo de stock (…);“(…) delegar tarefas (…);“(…) conhecimentos básicos de logística (…);“(…) gestão de pessoas (…).”</i>	<i>“(…) melhorar os nossos processos de trabalho e o atendimento ao cliente (…);“(…) reorganização das prateleiras deixando-as mais atrativas a clientela(…).”</i>	<i>“(…) a pontualidade é outro quesito muito importante (…);“(…) reposição de stock ou de verificação dos prazos (…).”</i>	<i>“(…) conseguirá entender e resolver da melhor forma, só com tempos de trabalho e experiência (…).”</i>
Participante 6	<i>“(…) arranjo e conferência da mercadoria para dar seguimento a entrega das mesmas (…);“(…) proceder com a realização das vendas (…);“(…) verificação do prazo de validade dos produtos (…);“(…) conhecimento práticos na área da informática de gestão (…).”</i>	<i>“(…) para sobreviver neste ramo temos de ter clientes então a relação com estes deverá ser o mais saudável possível (…).”</i>	<i>“(…) tenho de registar todos esses produtos em falta para que no dia da semana que corresponda realizar as compras (…).”</i>	<i>“(…) alguma experiência a lidar com clientes (…).”</i>
Participante 7	<i>“(…) arrumação e organização das prateleiras (…);“(…) participação nos inventários que são realizados periodicamente (…);“(…) conhecimento a nível informático (…);“(…) habilidades matemáticas; agilidade e eficiência (…).”</i>	<i>“(…) a simpatia e a boa disposição tanto com os clientes (…);“(…) lidamos com clientes e devemos estar sempre cientes quanto a isso (…).”</i>	<i>“(…) pontualidade e a assiduidade do profissional (…).”</i>	<i>“(…) experiência com o atendimento ao cliente (…).”</i>

Fonte: Elaboração própria.

Em conformidade com literatura analisada, verificou-se que os entrevistados têm uma opinião bastante clara e definida sobre a importância da satisfação dos clientes relativamente ao desempenho das suas funções.

- Participante 5: *“(…) o objetivo afinal é sempre melhorar os nossos processos de trabalho e o atendimento ao cliente.”;*
- Participante 7: *“(…) devemos tentar ao máximo evitar resolver qualquer tipo de situação sob stress porque lidamos com clientes (…).”*

É possível verificar a importância que os participantes atribuem à satisfação dos clientes e de como a satisfação destes é crucial para melhorar o desempenho das suas funções. Através das

informações fornecidas pelos clientes, é possível medir, controlar e melhorar de forma contínua qualidade do atendimento aos clientes.

A subcategoria “cumprimento dos prazos” foi bastante apontada pelos participantes como um ponto de extrema importância para a realização das suas funções, nomeadamente:

Participante 2: “(...) *capacidade de gestão das tarefas (...) sem esses conhecimentos técnicos por exemplo, acredito que as tarefas não seriam de todo bem executadas.*”;

- Participante 3: “(...) *onde antes da realização de cada inventário em determinado posto já tenho de ter realizado todos os lançamentos desse mesmo posto de venda.*” *Através desta narrativa é possível verificar que muitas vezes o desempenho de uma função irá inevitavelmente depender de outra e manter o timing certo de realização de cada tarefa é imprescindível para que se possa verificar o comprimento eficaz e eficiente das funções em causa;*
- Participante 7: “(...) *pontualidade e a assiduidade do profissional.*”

O cumprimento dos prazos poderá impactar a eficiência, a satisfação dos clientes e também a reputação da organização, e, por esta razão é necessário que se verifique a integração de um sistema de avaliação de desempenho que ajude a orientar os colaboradores para o alcance dos objetivos e a entrega dos resultados com qualidade necessária e exigida.

Definir prazos para a realização das tarefas é fundamental, pois, desta forma, torna-se possível estabelecer um acordo com o colaborador, esclarecendo quais são as prioridades e quando as tarefas devem ser concluídas, propiciando a alocação dos recursos e do tempo disponível de forma eficiente (Cavagliari & Moreira, 2016).

### **3.1.1.2 Categoria: Aptidões e capacidades**

A gestão por competência é um modelo de gestão de pessoas que se concentra em identificar, analisar e melhorar continuamente as capacidades, aptidões e competências dos colaboradores tendo por base os seus perfis profissionais (Neto, 2019).

No decorrer da análise das entrevistas, identificaram-se algumas capacidades e aptidões que os colaboradores devem ter para desempenhar as suas tarefas. De forma a apresentar e descrever da melhor forma a categoria aptidões e capacidades, esta foi dividida em subcategorias.

A subcategoria “domínio das ferramentas de informação”, foi descrita pela maioria dos participantes como uma das aptidões mais importantes e essencial para o desempenho das suas funções.

- Participante 1: “*Para a realização das minhas funções necessito essencialmente de recorrer a matérias e equipamentos de escritório, como computadores, papeis, canetas etc; bem como a disponibilização do software de gestão, nomeadamente, o software Primavera que é o software utilizado pela empresa (...).*”;
- Participante 2: “(...) *os recursos informáticos, como o software Primavera, para o desempenho das minhas funções é também essencial a utilização de um telemóvel (...).*”;

- Participante 3: “(...) como pontos que acredito que sejam os mais valorizados atualmente, para o desempenho das minhas funções (...), manuseamento das ferramentas informáticas (...).”;
- Participante 4: “Conhecimentos básicos de informática na ótica do utilizador, porque sempre vou precisar recorrer a uma folha no Excel para desenvolver algum quadro, ou utilizar algum recurso que facilite o desenvolvimento das minhas tarefas; domínio do programa ou software de gestão (...).”;
- Participante 6: “(...) tenho de ter conhecimento a nível de informática, para o manuseamento dos softwares de gestão que são utilizados neste fluxo de trabalho (...).”;
- Participante 7: “Conhecimento a nível informático ter alguma facilidade com cálculos e números também são muito importantes porque dão uma grande autonomia ao trabalho que é desenvolvido.”

Através do conteúdo apresentado nas entrevistas pode verificar-se que os colaboradores, necessitam dominar conhecimentos relativos aos recursos informáticos, e sendo um dos pontos essenciais para a realização das tarefas torna-se também um ponto fulcral para a determinação do desempenho das funções.

A subcategoria “resiliência” foi identificada também como uma das capacidades necessárias para que se desempenhe as funções estabelecidas pela empresa. O termo resiliência no contexto do trabalho refere-se à capacidade de se adaptar, de contornar as adversidades preservando a relação entre o indivíduo e seu trabalho transformando os desafios em oportunidades de crescimento pessoal (Barlach et al., 2008).

Através das entrevistas foi possível identificar e retirar algumas conclusões sobre as opiniões expostas pelos participantes, identificadas na Tabela 6:

Tabela 6: Unidades de registo da subcategoria resiliência.

Participantes	Unidades de registo
Participante 1	<i>“(…), ter paciência e controlo emocional, pois é um trabalho de muita responsabilidade (...).”</i>
Participante 2	<i>“(…), mas sem a capacidade de adaptabilidade as mudanças (...) acredito que as tarefas não seriam de todo bem executadas (...).”</i>
Participante 3	<i>“(…) a capacidade da rápida compreensão e resolução de processos e situações que ocorre no desempenho das tarefas (...).”</i>
Participante 4	<i>“(…) deve ter a capacidade de saber agir perante certas situações, que muitas vezes podem não ser as situações mais favoráveis digamos assim (...).”</i>
Participante 5	<i>“(…) ter habilidades para lidar com todo o tipo de situação (...).”</i>
Participante 6	<i>“(…) devemos ter a capacidade de conseguir dar a volta a situação e dar resposta a demanda (...).”</i>
Participante 7	<i>“(…) devemos tentar ao máximo evitar resolver qualquer tipo de situação sob estresse porque lidamos com clientes e devemos estar sempre cientes quanto a isso (...).”</i>

Fonte: Elaboração própria.

Neste sentido a resiliência foi identificada como a capacidade que os colaboradores têm para se adaptar às mudanças, de conferir suporte aos colegas de trabalho, de promover o desenvolvimento contínuo. Colaboradores resilientes propiciam um desempenho eficaz e eficiente das tarefas e um ambiente motivador, o que promove um desempenho produtivo.

Tal como citado por Pasqualotto et al. (2015), a resiliência pressupõe, a exposição a determinadas situações e, como resultado desta exposição verifica-se a construção de competências que permitem enfrentar as adversidades promovendo o desempenho, o que vai de acordo com que foi argumentado pelos participantes, que descrevem a resiliência como sendo uma capacidade de adaptar-se à mudança, de saber atuar em situações inesperadas ou mesmo ter controlo sobre as emoções, como em situações de *stress*, são capacidades exigidas na função. Essas capacidades permitem aos indivíduos alcançar melhores resultados mesmo perante as adversidades que possam surgir. Desta forma, a resiliência torna-se um ponto essencial a se ter em consideração na constituição de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que contribui para o alcance das metas e dos objetivos.

A subcategoria “organização” descreve a importância que foi identificada nas opiniões dos participantes relativamente a este tema. Onde foi possível verificar a importância que estes dão aos processos de organização.

A organização de trabalho possibilita que o indivíduo tenha controle sob as suas tarefas e atividades, estabelecendo por si próprios os processos de realização (Moraes et al., 2012).

Como mencionado pelo participante 1:

*É de extrema importância para manter todos os processos organizados (...).”; “(...) conhecimentos referentes a organização das mercadorias para a sua distribuição bem como a conferência da mesma, na medida em que erros que possam ser cometidos durante a execução deste processo poderá colocar em causa o desempenho e o trabalho realizado.”; “(...) a importância da sua organização, conservação, distribuição e principalmente ter o cuidado e atenção com a integridade das mercadorias.*

Através deste discurso é possível verificar que manter os processos, os recursos e materiais de trabalho organizados reduzem a probabilidade de ocorrência de erros, e o que conseqüentemente implicaria em um baixo desempenho, logo, prejudicaria a avaliação da *performance* do trabalhador.

O participante 2 por sua vez, evidencia a importância da organização como um processo bastante valorizado, e determinante para a execução e o desempenho eficiente das funções, “*A capacidade de organização é outra qualidade bastante importante e valorizada neste tipo de funções.*”

O participante 3, descreve a organização e a estruturação como habilidades indispensáveis para o desempenho das suas tarefas, “*Eu acho que primeiramente, para desempenhar as minhas tarefas tenho que ter habilidades de organização e estruturação de documentação e de processos (...).*”

O participante 4, destaca a organização como uma capacidade necessária a se ter para executar as suas funções, “(...) *ter a capacidade de planejar e organizar os processos que fazem parte das funções (...).*”

Compartilhando da mesma opinião, o participante 5, vê a organização como uma capacidade necessária e que pode ser melhorada com o tempo, “(...) *capacidade de organização também é outra máxima que melhora visivelmente com o tempo (...).*”

O participante 6 e 7, veem a organização como uma característica pessoal que devem ter para desempenhar as suas funções, “(...) *ser uma pessoa (...) organizada.*”

O pensamento crítico foi a quarta subcategoria identificada na categoria aptidões e capacidades, onde se verificou a importância que os participantes atribuem a esta subcategoria.

O pensamento crítico é uma habilidade aplicada ao conhecimento e a ferramentas cognitivas e analíticas em que se analisam objetivamente e cuidadosamente informações ou situações. Descreve-se ainda na habilidade de analisar e avaliar minuciosamente argumentos, o que ajuda a tomar decisões de forma mais acertada (Coelho, 2022).

Através da subcategoria pensamento crítico obteve-se as seguintes opiniões:

- Participante 1: “*Acredito que ser uma pessoa atenta, é uma qualidade muito valiosa, pois, permite confirmar que os funcionários estão a realizar as suas funções de forma correta (...).*”;
- Participante 2: “*(...) uma pessoa pode ter todos os meios e equipamentos necessários, mas sem a (...) capacidade de interpretação e resolução de problemas, desta forma, sem esses conhecimentos técnicos por exemplo acredito que as tarefas não seriam de todo bem executadas.*”;
- Participante 3: “*(...), capacidade de raciocínio rápido, pois, por vezes surgem algumas situações como foi mencionada anteriormente, que necessitam de uma ação imediata, então que acho que basicamente é isso.*”;
- Participante 4: “*(...) temos de ter a capacidade de conseguir reter da melhor forma possível esses conhecimentos.*”; “*(...), a capacidade da rápida compreensão e resolução de processos.*”; “*(...) pensamento crítico.*”;
- Participante 5: “*(...) pessoa respeitosa, que saiba empregar bem as palavras as situações.*”;
- Participante 6: “*(...) capacidade de comunicação e compreensão (...).*”

De acordo com as opiniões apresentadas pelos participantes verifica-se que o pensamento crítico é uma habilidade muito importante e que, quando utilizada corretamente resulta numa melhor execução das tarefas.

Esta subcategoria é apresentada como uma tendência, compromisso ou inclinação para agir de forma crítica. Esta habilidade implica uma procura constante pelas informações, utilizar e mencionar fontes credíveis, procurar razões, procurar alternativas, ter abertura de espírito (Vieira & Vieira,

2013). Desta forma, pode-se verificar que é uma capacidade que deverá ser avaliada e tomada em consideração no momento de avaliação de desempenho do colaborador.

### 3.1.1.3 Categoria: Competências

O conflito é uma característica inerente a cada indivíduo e faz parte da natureza humana. O conflito ocorre quando uma das partes seja indivíduo ou grupo pretende alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca para atingir os objetivos (Chiavenato, 2014).

A subcategoria resolução de conflitos foi descrita por alguns participantes como uma competência imprescindível para a execução das suas tarefas, e para manter um ambiente de trabalho saudável.

Na Tabela 7, apresentam-se as opiniões expressas pelos participantes referentes à resolução de conflitos.

Tabela 7: Unidades de registo da subcategoria resolução de conflitos.

Participantes	Unidades de registo
Participante 3	<i>"(...) principalmente com alguns fornecedores, há que ter uma certa capacidade de controlar situações e de resolver conflitos."</i>
Participante 5	<i>"(...), como responsável sou muitas vezes obrigada a resolver situações de conflito por exemplo, entre os clientes e os trabalhadores, há que saber se posicionar resolvendo a situação da melhor maneira possível."; "(...), ter a capacidade de resolver conflitos e situações inesperadas é outra habilidade que uma hora ou outra deixará falta."</i>
Participante 6	<i>"(...) ter a capacidade de gerir e de resolver conflitos."</i>
Participante 7	<i>"(...) Referente as habilidades posso destacar as habilidades de comunicação; a capacidade de resolução e de gerir os conflitos, visto que, estamos em contacto todos os dias com pessoas de todos os lugares e com atitudes e comportamentos muito diferentes umas das outras (...)."</i>

Fonte: Elaboração própria.

Através da narrativa dos participantes, torna-se claro que a capacidade de resolução de conflito é uma competência de extrema importância para a realização das tarefas dos colaboradores, e que têm a noção clara e bem definida das consequências que poderão advir da aplicação desta competência, o que corrobora o pensamento de Chiavenato (2014), que constata que o conflito pode converter-se em resultados positivos ou negativos para os indivíduos e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo, sendo que, a questão central que se coloca é como gerir o conflito de forma a aumentar os efeitos positivos e a diminuir os efeitos negativos.

Segundo Chiavenato (2014), nas organizações existem algumas condições que tendem a gerar conflitos e essas condições são intrínsecas à natureza das organizações e tendem a criar percepções entre indivíduos e grupos, as quais predispõem ao conflito. E através da entrevista verificou-se que de facto, os trabalhadores cuja funções requerem a interação com o público, sejam esses fornecedores ou clientes, estão mais propícios a evidenciar situações de conflitos e daí a importância de se ter a capacidade de resolvê-los e solucioná-los da melhor forma.

É importante ressaltar que a maneira pela qual as partes reagem ao conflito e a forma pela qual o conflito é solucionado produz influência sobre percepções, sentimentos e comportamentos que se seguem, bem como sobre a qualidade da comunicação entre os grupos (Chiavenato, 2014). Deste modo, entende-se que a capacidade de resolução de conflitos poderá promover um ambiente de trabalho positivo, bem como a redução do *stress* que poderiam advir de conflitos mal resolvidos, o que torna a comunicação entre os intervenientes mais clara e compreensiva contribuindo para a concretização dos objetivos.

A gestão do tempo é um tema bastante debatido ultimamente, principalmente, em contexto organizacional. Foi possível através das entrevistas identificar este conceito no discurso dos participantes.

A gestão do tempo é uma habilidade muito importante no contexto organizacional pois ajuda a otimizar tempo disponível e a obter o máximo de resultados. A gestão do tempo transcreve-se no processo de organização, planeamento e priorização das tarefas e atividades de forma aproveitar ao máximo nosso tempo disponível (Jones, 2023).

Do que diz respeito a subcategoria gestão do tempo verificou-se através do discurso dos entrevistados o peso e a importância que gestão do tempo tem para o cumprimento das tarefas e de como é benéfico organizar as tarefas a serem desempenhas tendo em conta o período que devem ser realizados.

A Tabela 8 apresenta as opiniões apresentadas pelos participantes.

Tabela 8: Unidades de registo da subcategoria gestão do tempo.

Participantes	Unidades de registo
Participante 1	<i>"Ter um plano de trabalho para esta função é bastante benéfico na medida em que evita a sobrecarga de trabalho, o desperdício de tempo."</i>
Participante 2	<i>"(...) uma habilidade muito valorizada é a autonomia e a gestão do tempo. Com a quantidade de trabalho que tenho diariamente tenho de ter a capacidade de dar resposta a sua grande maioria e principalmente a casos mais urgentes, daí a importância de se conseguir gerir o tempo da melhor forma possível."</i>
Participante 3	<i>"Eu, pessoalmente, gosto de chegar ao trabalho e já ter as minhas ideias organizadas, já sei o que cabe fazer no dia, é claro que podem existir exceções, mas essas exceções são classificadas por prioridades bem como o meu fluxo de trabalho (...)."</i>
Participante 4	<i>"Eu organizo o meu trabalho tendo em conta as prioridades de cada tarefa e as responsabilidades que cada uma acarreta, as entradas das mercadorias nos postos de venda tem prioridade porque tenho de fazer mudanças de preço (...)."</i>
Participante 5	<i>"Para mim o que funciona é todos os dias antes de chegar ao trabalho ter as minhas ideias organizadas desde casa, ter uma ideia geral do que preciso e tenho de priorizar; o meu processo é sempre anotar quais serão as minhas prioridades e em sequência como devo resolver."</i>
Participante 6	<i>"A organização é feita por prioridades, claro que sempre que eu tenha clientes dentro do estabelecimento eles serão a minha prioridade (...) sempre nos momentos que considero mais oportunos também procedo a verificação do stock das mercadorias e a realização do inventário caso assim se justifique."</i>
Participante 7	<i>"(...) a organização do trabalho dá-se pela exclusão de partes, terminando uma tarefa passa-se para a outra."</i>

Fonte: Elaboração própria.

Em grande parte das opiniões apresentadas pelos participantes, pode constatar-se que, as suas tarefas, normalmente, são organizadas de acordo com a prioridade que a função possa apresentar

no momento, e a capacidade de gerir o tempo permite que seja possível concentrar os esforços nas tarefas principais e que contribuam para o alcance dos objetivos o que resulta no aumento da produtividade e na qualidade do trabalho.

Mediante o conteúdo exposto pelos participantes pode-se verificar que a gestão do tempo está diretamente ligada ao cumprimento dos prazos na medida em que promove a existência de um cenário propício para que se priorize as principais tarefas e que se possa utilizar o tempo de forma mais eficiente evitando por exemplo as sobrecargas de trabalho. Esta conclusão vai ao encontro do modelo de Estrada et al. (2011), que refere que a gestão do tempo consiste em organizar as ações planeadas na perspetiva temporal, transformando as tarefas e compromissos em práticas organizadas para o alcance dos objetivos e resultados esperados.

Ainda dando continuidade à análise das entrevistas, foi possível identificar a presença da competência autonomia associada ao conceito de inovação. Por esta razão, foi constituída a subcategoria autonomia/inovação, que pretende evidenciar a importância da autonomia no trabalho e os benefícios que podem ser retirados da relação existente entre a autonomia e a inovação.

A autonomia no trabalho pode ser compreendida como uma importante aliada no desempenho das funções, podendo promover novas formas de organização do trabalho, pois, favorece o exercício da inteligência prática, possibilitando que o indivíduo desenvolva formas mais eficazes para desempenhar as suas funções (Moraes et al., 2012).

Na Tabela 9 são apresentadas as opiniões dos participantes ao que concerne à subcategoria autonomia/inovação.

Tabela 9: Unidades de registo da subcategoria autonomia/inovação.

Participantes	Unidades de registo
Participante 1	<i>"O plano de trabalho que utilizo hoje foi uma proposta apresentada por mim ao meu chefe, com o intuito de dar a conhecer os processos utilizados e que fosse analisado de forma a chegar a um consenso das melhorias (...)."</i>
Participante 2	<i>"Uma outra habilidade que se destaca no ambiente corporativo que também é uma habilidade muito valorizada é a autonomia (...) A capacidade de inovar e de tomar a realização das tarefas um processo mais simples e eficiente."</i>
Participante 4	<i>"(...) ter a capacidade da rápida compreensão e resolução de processos e situações que ocorrem no desempenho das tarefas, porque não é possível ter alguém a cem por cento ao nosso lado (...)."</i>
Participante 5	<i>"Como habilidades profissionais posso enumerar a inovação, iniciativa, para evitar cair numa monotonia de trabalho, e podem ser somente pequenos feitos como a reorganização das prateleiras deixando-as mais atrativas a clientela."</i>
Participante 6	<i>"(...) ser uma pessoa também dotada de simpatia; compreensiva; autônoma e claro também organizada."</i>
Participante 7	<i>"Conhecimento a nível informático ter alguma facilidade com cálculos e números também são muito importantes porque dão uma grande autonomia ao trabalho que é desenvolvido."</i>

Fonte: Elaboração própria.

Através do discurso apresentado pelo participante 1, pode-se evidenciar de forma prática que a autonomia que este detém foi utilizada para inovar no desempenho das suas funções criando novos processos para melhorar e facilitar o desempenho das suas tarefas. Assim como também se pode verificar que os restantes participantes descrevem a autonomia como uma competência necessária

e importante para o desempenho das funções. O participante 2, ainda no seu discurso acrescenta que a autonomia é uma competência bastante valorizada na organização e que a capacidade de inovar torna os processos mais simples e eficientes, evidenciando o que foi apresentado por Lin et al. (2012), que constata que equipas eficientes podem aumentar o seu desempenho, inovando e melhorando os métodos de trabalho. O discurso dos participantes é convergente com a opinião de Lin et al. (2012), que refere que a autonomia pode ser associada a um potencializador da inovação. Na medida em que quando a organização proporciona a autonomia de inovação aos seus colaboradores a sua inovação organizacional é fortalecida.

A subcategoria comunicação foi outra subcategoria utilizada para compor a categoria competências. Segundo Chiavenato (2014), atualmente a eficiência dos indivíduos está cada vez mais relacionada a habilidade interpessoal de comunicação e colaboração. Através da Tabela 10 pode-se verificar as opiniões apresentadas pelos participantes que confirmam a importância desta competência para a realização das funções e de como este potencia o aumento do desempenho profissional.

Tabela 10: Unidades de registo da subcategoria comunicação.

Participantes	Unidades de registo
Participante 1	<i>"Ter uma boa comunicação é essencial, saber comunicar com os trabalhadores, ter a capacidade de saber interagir e de motivar os colaboradores da melhor forma (...)."</i>
Participante 2	<i>"Ter uma boa capacidade de comunicação seja ela escrita ou oral, com os colegas primeiramente, mas principalmente para efetivar e desenvolver as negociações ou qualquer outra situação com os fornecedores (...)."</i>
Participante 3	<i>"Eu acho que primeiramente, para desempenhar as minhas tarefas tenho que ter (...), capacidade de comunicação, devido as interações interpessoais que a função em si exige (...)."</i>
Participante 4	<i>"(...) ter também boas técnicas de organização; habilidades de comunicação (...)."</i>
Participante 5	<i>"(...) ser uma pessoa respeitosa, que saiba empregar bem as palavras as situações (...) porque como responsável sou muitas vezes obrigada a resolver situações de conflito por exemplo, entre os clientes e os trabalhadores (...)."</i>
Participante 6	<i>"(...) ter uma boa capacidade de comunicação (...), principalmente nos momentos em que estou em contacto com os clientes; e também acho que ter a capacidade de gerir e de resolver conflitos."</i>
Participante 7	<i>"Referente as habilidades posso destacar as habilidades de comunicação; (...), visto que, estamos em contacto todos os dias com pessoas de todos os lugares e com atitudes e comportamentos muito diferentes (...)."</i>

Fonte: Elaboração própria.

Após a realização da análise das entrevistas constata-se que relativamente a subcategoria comunicação, todo os participantes têm opiniões claras e definidas sobre esta competência. Segundo as opiniões expostas pelos participantes, a comunicação é uma competência essencial, seja a comunicação entre colegas, clientes ou fornecedores promovendo o desempenho de outras competências como por exemplo a negociação e o trabalho em equipa, opiniões convergentes com Brito (2011), que concluiu que uma comunicação eficaz deverá ser uma comunicação assertiva, objetiva e clara que concretize o entendimento e resposta, persuadindo a outra parte. E no contexto organizacional a capacidade de se comunicar é extremamente importante, por diversas razões, visto que, promove o relacionamento interpessoal, ajuda a resolver situações de conflito, melhora o

trabalho em equipa. Todas essas razões foram identificadas nas opiniões apresentadas pelos participantes.

Ainda como subcategoria constituinte da categoria competências, o trabalho em equipa foi um ponto amplamente abordado pelos participantes e destacado pelos mesmos, com uma competência relevante para o desempenho eficiente e de um ambiente saudável e propício para a concretização das tarefas e funções discriminadas a cada colaborador.

Na Tabela 11 apresentam-se as opiniões referentes a subcategoria trabalho em equipa.

Tabela 11: Unidades de registo da subcategoria trabalho em equipa.

Participantes	Unidades de registo
Participante 1	<i>"(...) capacidade de saber interagir e de motivar os colaboradores da melhor forma, manter uma relação uns com os outros com mútuo respeito é imprescindível."</i>
Participante 2	<i>"Para as tarefas que desempenho, a capacidade de trabalho em equipa (...) são requisitos cruciais (...)."</i>
Participante 3	<i>"(...) capacidade de comunicação, devido as interações interpessoais que a função em si exige, bem como a capacidade de trabalho em equipa (...)."</i>
Participante 4	<i>"(...) tanto para nós mesmo como para com os colegas, sempre que possível devemos ajudar, ter um espírito de trabalho em equipa (...)."</i>
Participante 5	<i>"(...) a relação com os meus colegas e os meus clientes está assente numa relação de muito respeito e este respeito permite que não haja problemas uns com os outros na maioria dos casos."</i>
Participante 6	<i>"Relativamente as relações interpessoais (...) Acredito que as relações deverão ser saudáveis e que deverá ser uma relação sustentada no diálogo e na interajuda essencialmente."</i>
Participante 7	<i>"(...) o com os nossos colegas de trabalho que iremos passar a maior parte do nosso dia então é importante ter uma certa cumplicidade uns com os outros; ter uma relação também baseada na compreensão e interajuda (...)."</i>

Fonte: Elaboração própria.

Todos os participantes ao longo das entrevistas expuseram a sua opinião sobre o trabalho em equipa. Tal como referido por Dias e Borges (2015), as equipas podem ser interpretadas como uma unidade básica de desempenho, sendo necessário impulsioná-las para que trabalhem efetivamente em equipa e, para que desta forma, seja possível alcançar os resultados pretendidos. Em concordância com a literatura, os participantes também compartilham da opinião de que a capacidade de trabalho em equipa favorece um ambiente de trabalho saudável e este é crucial para que se possa desempenhar as funções e cumprir com os objetivos organizacionais.

#### **3.1.1.4 Categoria: Características de personalidade**

A quarta e última categoria desenvolvida a partir do conteúdo das entrevistas foi a categoria características de personalidade, que pretende apresentar as qualidades pessoais que foram apontadas pelos participantes como cruciais para o desempenho das suas funções e para o alcance dos objetivos organizacionais.

As características individuais são dotadas de personalidades singulares, inteligência e aptidões, conhecimentos e habilidades específicas (Chiavenato, 2014). As características de personalidade potencializam o desenvolvimento das aptidões, dos conhecimentos e também das habilidades, concretizando-se em um tópico importante em contexto organizacional.

Através da Figura 1 apresentam-se as características de personalidade descritas pelos participantes.

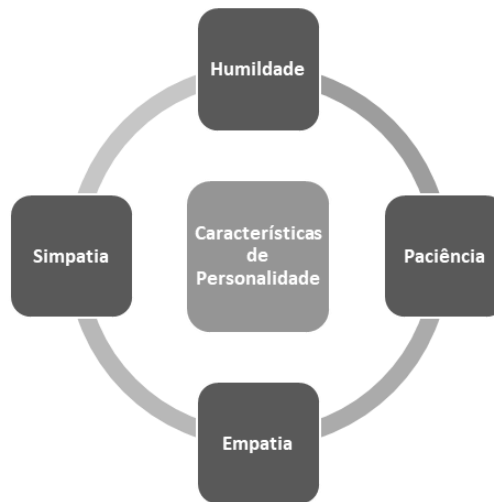


Figura 1: Unidades de registo da subcategoria características de personalidade.  
Fonte: Elaboração própria.

A humildade foi mencionada no discurso por grande parte dos participantes, expondo opiniões como, “(...) *peessoa deve ser disciplinada (...); (...)* humilde, apesar de acreditar que a humildade é indispensável a personalidade de qualquer trabalhador (...).”; “(...) *o trabalhador terá de ser uma pessoa proativa, dinâmica, humilde.*”; “(...) *acho que o trabalhador deve ser uma pessoa humilde, porque todos os dias podemos aprender algo novo e temos de ter a capacidade de conseguir reter da melhor forma possível esses conhecimentos (...)*”. Através destas unidades de registo evidencia-se o elo existente entre as características de personalidade e a incidência destes sobre o desenvolvimento dos conhecimentos e das habilidades.

Assim como a humildade a paciência foi uma característica abordada e descrita pelos participantes como sendo, uma característica imprescindível que deve ser adotada pelo trabalhador. Ao que concerne a esta característica obtiveram-se opiniões como: Participante 1, “(...) *ser paciente e calmo são também outras qualidades importantes.*”, “*Ter paciência e controlo emocional, pois é um trabalho de muita responsabilidade.*”; Participante 3, “*Acredito também que é um trabalho que exige ter alguma calma e paciência para poder contornar e resolver algumas situações (...)*”; Participante 6, “*Acho que qualquer pessoa para desempenhar as minhas funções, deverá ser uma pessoa paciente; calma, visto que, trabalho como muitas pessoas, nomeadamente, clientes e cada um tem uma personalidade diferente (...)*”.

A subcategoria empatia foi descrita pelos participantes como uma característica capaz de melhorar as relações interpessoais e consequentemente contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. A empatia é descrita como uma capacidade que pode ser desenvolvida ao longo do tempo, e tende a desenvolver à medida que os aspetos cognitivos e afetivos evoluem (Sampaio et al., 2009).

Do conteúdo analisado nas entrevistas pode-se retirar unidades de registos como, Participante 1, “(...) *ser uma pessoa paciente e tolerante, pois, em muitas situações as pessoas tem pontos de*

*vista diferentes (...).”; Participante 2, “Em qualquer organização as relações interpessoais são fundamentais, acredito que os colegas de trabalho devem manter uma boa relação e uma boa comunicação e principalmente ter momentos de interajuda.” Participante 4, “Nas relações entre colegas, acredito que tem de ter empatia e compreensão uns com os outros (...).”; Participante 7, “ter uma certa cumplicidade uns com os outros; ter uma relação também baseada na compreensão e interajuda (...).”*

A subcategoria simpatia, foi observada essencialmente no discurso dos participantes cuja tarefas e funções exigem que haja interação com o público, foi apresentada como uma característica importante que tem a capacidade de influenciar diretamente a satisfação do cliente e conseqüentemente a reputação da empresa. Através do conteúdo analisado identificou-se a seguintes opiniões: Participante 5, “(...) ser uma pessoa respeitosa, que saiba empregar bem as palavras as situações; simpática; calma (...); “(...) e para sobreviver neste ramo temos de ter clientes então a relação com estes deverá ser o mais saudável possível; ser uma pessoa também dotada de simpatia (...).”; Participante 7, “Outra qualidade que também não pode faltar é a simpatia e a boa disposição tanto com os clientes, mas também para com os colegas de trabalho.”

Através das opiniões apresentadas pelos participantes sobre as características de personalidade foi possível verificar que estas potencializam e facilitam o desempenho do trabalho destes profissionais na medida em que estimula e fornece bases para a concretização de outras competências bem como o cumprimento dos objetivos propostos.

Com a interpretação das entrevistas realizadas utilizando o método de análise de conteúdo obteve-se um extenso número de informações relevantes e determinantes para a criação do MAD para a empresa em estudo. Optou-se pela criação de um modelo dual de avaliação de desempenho por objetivos e competências.

A escolha da utilização deste método esteve assente nas evidências e opiniões observadas nas entrevistas e na revisão de literatura realizada, onde se verificou a importância e a relevância que este apresentaria para a empresa em questão.

De acordo com o que se observou na literatura revisada, o método de avaliação por objetivos é um processo que tem a capacidade de motivar os colaboradores a executar os objetivos pretendidos, potencializando o desempenho, a produtividade e os resultados organizacionais por meio de seus colaboradores (Islamia et al., 2018). E em concordância com a literatura verificou-se que os participantes e a empresa em si, reconhecem a importância e as vantagens que podem ser alcançadas através da definição de objetivos claros e relevantes para o alcance dos resultados organizacionais almejados.

Através da análise do conteúdo identificou-se a relevância que é atribuída as competências que foram consideradas cruciais para o desempenho das funções, assim como apresentado anteriormente na revisão da literatura as competências descrevem-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que maximizam as capacidades e o desempenho dos indivíduos (Fleury & Fleury, 2001). Foram apontadas ao longo da análise do conteúdo as

competências necessárias para que cada colaborador possa desempenhar as suas tarefas de forma a atingir a eficiência na execução das suas funções, e essas competências identificadas permitem assim a constituição do modelo de avaliação por competências.

Um ponto ainda evidenciado nas entrevistas foi a importância que os participantes atribuem à experiência de trabalho e de como este é fundamental para o desenvolvimento das capacidades e competências para otimizar e aprimorar a realização das suas funções. Ainda na sequência, a definição de prioridades também se revelou um ponto crucial para a definição dos objetivos, consumando assim a importância de se estabelecer prioridades de realização de tarefas, o que acaba por demonstrar as habilidades e capacidades dos colaboradores em desempenhar as funções pela ordem de importância que estes têm para a empresa.

Em suma, o modelo dual proposto de avaliação de desempenho conjuga a especificidade das duas dimensões, ou seja, tendo em foco a definição e concretização de objetivos específicos e a avaliação das competências, atitudes e comportamentos dos colaboradores, resultando em uma visão mais ampla e concreta do desempenho que estes apresentam face aos objetivos organizacionais.

## **4. Conceção do Modelo de Avaliação de Desempenho**

O presente capítulo tem como objetivo conceber o MAD da empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda. Pretende-se desenvolver um modelo dual de avaliação de desempenho, baseado no método de avaliação por objetivos e competências.

Com a realização das entrevistas, que tiveram como propósito analisar e descrever as funções exercidas pelos colaboradores da empresa, e, após a interpretação do conteúdo das mesmas, obteve-se um conjunto de informações que permitiram escolher o método de avaliação dual de objetivos e competências considerado este como sendo o mais adequado à empresa em questão.

Tendo por base a revisão de literatura realizada e a interpretação das informações fornecidas pelos colaboradores, optou-se pela escolha de um método que, por um lado, permitisse articular os objetivos estratégicos da empresa com o desempenho e desenvolvimento profissional dos funcionários bem como a motivação dos mesmos, e, por outro, um modelo que estimulasse e promovesse as habilidades e competências dos colaboradores ajustados às necessidades da empresa contribuindo assim para o alcance dos resultados pretendidos.

Como mencionado anteriormente por Thomson (1998), a forma como a abordagem da gestão por objetivos é assumida em determinada organização não é tão relevante, desde que o método seja capaz de orientar e direcionar os gestores para a concretização dos objetivos organizacionais, e de articular os colaboradores aos objetivos promovendo um ambiente que estimule o pensamento orientado às necessidades futuras de forma a atender as exigências da organização.

A implementação do método de gestão e avaliação por objetivos como referido por Islami et al. (2018), consiste essencialmente na passagem de três fases. O planeamento das metas e dos objetivos que se pretendem atingir, definindo os resultados esperados, os pontos de controlo envolvendo os colaboradores na definição dos objetivos; o planeamento dos objetivos deve ser discutido e analisado entre o gestor e os colaboradores de forma a associar as funções as responsabilidades. A segunda fase integra a implementação do plano de avaliação e a comunicação contínua com os colaboradores; a terceira e última fase consiste na avaliação que se baseia na verificação da eficácia e eficiência do método através do desempenho dos colaboradores.

Através da interpretação do conteúdo das entrevistas, identificaram-se as subcategorias que serviram de base para a constituição do modelo de gestão por objetivos. Ou seja, na constituição dos objetivos o foco principal deverá estar assente, essencialmente, nos conhecimentos/habilidades dos colaboradores, nos parâmetros de satisfação dos clientes, na capacidade de cumprimento dos prazos e na qualidade do trabalho, conclusões norteadas pela análise e interpretação dos dados fornecidos pelos colaboradores.

Para conceber o modelo da melhor forma e de se aplicar os objetivos de acordo com as especificações de cada função, dividiram-se os participantes em dois grupos: o primeiro, denominado *front office*, que inclui os colaboradores cujas funções dependem da interação direta com o atendimento ao cliente, tem como integrantes, o responsável do posto de venda a retalho, responsável do posto de venda a grosso e auxiliar de venda/caixa. O segundo grupo, denominado por *back office*, integra os colaboradores cujo desempenho das funções pretendem garantir o normal funcionamento das operações comerciais. O grupo caracterizado como *back office* é, ainda, composto pelo gerente de armazém, o responsável administrativo/financeiro, responsável de *stock* dos postos de venda a retalho, o responsável administrativo e de *stock* do posto de venda a grosso.

Na Figura 2 são apresentadas as divisões feitas entre os participantes em relação a especificação das funções.



Figura 2: Divisão dos grupos por especificação da função.  
Fonte: Elaboração própria.

Para que esses objetivos possam ser específicos e mensuráveis, com metas claras e eficazes, estes devem seguir os critérios SMART, como mencionado anteriormente, os objetivos devem ser, específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e limitados no tempo de forma a manter o compromisso de responsabilidade de cumprimento com as mesmas (Osmani & Ramolli, 2012).

Nesta sequência propôs-se os seguintes objetivos para o grupo *front office*. Na Figura 3 apresentam-se alguns objetivos sugeridos para a avaliação de desempenho do grupo, bem como o seu indicador de medida e o critério de superação correspondente a cada objetivo.

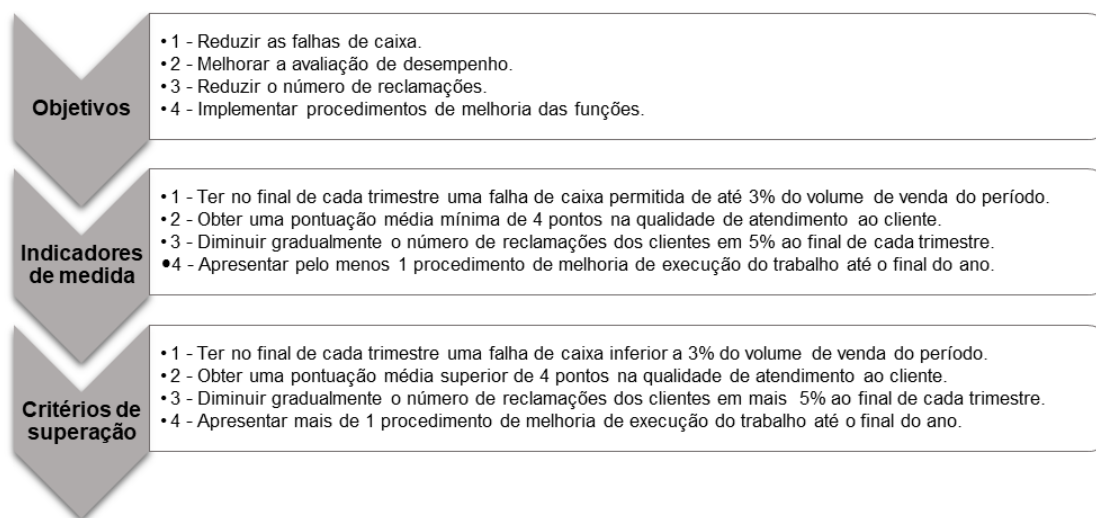


Figura 3: Objetivos a atribuir ao grupo *front office*.  
Fonte: Elaboração própria.

O objetivo “reduzir as falhas de caixa” pretende que à data de realização dos inventários, que são realizados a cada três meses, como referido pelos participantes, as diferenças de caixa sejam de até 3% sobre o valor de venda registado até ao período. Ressaltando que a percentagem mínima assumida poderá variar consoante o posto de venda tendo em consideração o volume de venda médio.

O objetivo “melhorar a avaliação de desempenho”, propõe que se estabeleçam meios para que os clientes possam avaliar a satisfação quanto a qualidade do serviço prestado, aplicando por exemplo uma escala de avaliação de Likert de 5 pontos onde o 1 represente muito insatisfeito e o 5 muito satisfeito.

Através do objetivo “reduzir o número de reclamações”, tenciona-se diminuir gradualmente o número de reclamações a cada trimestre, ou seja, deverá haver uma redução do número de reclamações obtidas no início do primeiro trimestre do ano até ao final do último trimestre do ano. Pretende-se que, através deste objetivo, se verifique um progresso na qualidade de execução do trabalho de cada funcionário.

O último objetivo proposto para o grupo *front office* assenta na implementação de procedimentos que melhorem a execução das funções, por exemplo, apresentar procedimentos que reflitam na melhoria da qualidade do serviço prestado, ou se processos que agilizem e facilitem desempenho das tarefas, ou seja, quaisquer procedimentos que tornem as tarefas e funções em operações mais eficientes e que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

De seguida são apresentados na Figura 4 os objetivos propostos para a avaliação de desempenho do grupo *back office*.

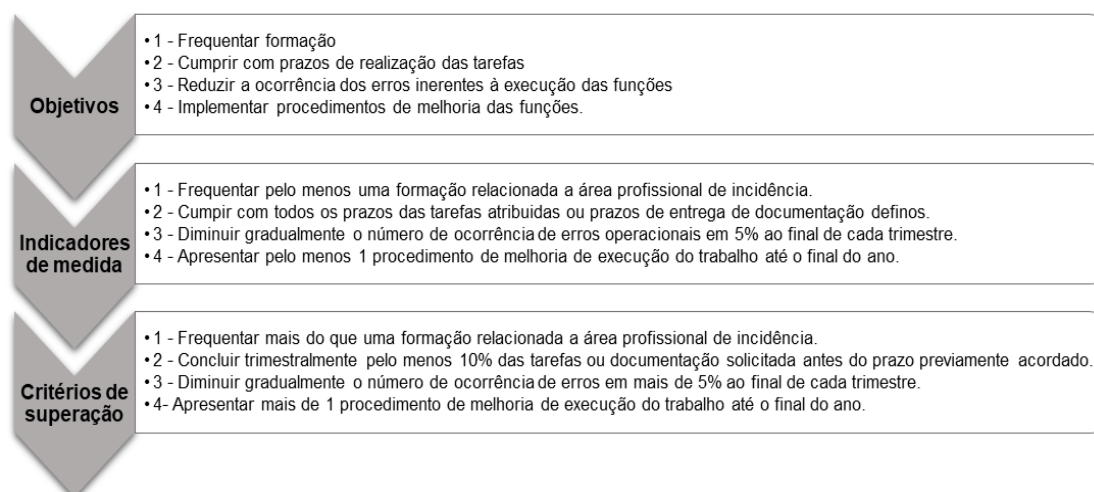


Figura 4: Objetivos a atribuir ao grupo *back office*.  
Fonte: Elaboração própria.

O objetivo “frequentar formação” pretende que o colaborador realize pelo menos uma formação anual, formação esta que deverá estar relacionada com a área e ao trabalho desempenhado pelo colaborador. Este objetivo visa promover o desenvolvimento das capacidades e das competências dos colaboradores, o que, conseqüentemente, contribui para o aumento da produtividade, eficiência e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com o objetivo “cumprir os prazos de realização das tarefas”, pretende-se que os colaboradores, às datas previamente definidas tenham todas as suas tarefas e responsabilidades concluídas. Este objetivo, para além de permitir que se avalie a capacidade de organização e responsabilidade do colaborador contribui para o sucesso organizacional transformando o ambiente de trabalho em

um local mais produtivo, organizado e que privilegia a eficácia dos funcionários em relação aos cumprimentos das suas obrigações.

Através do objetivo “reduzir a ocorrência dos erros inerentes à execução das funções”, almeja-se que o colaborador seja capaz de diminuir a ocorrência dos erros que poderão ocorrer, eventualmente, na realização das funções e responsabilidades inerentes ao cargo que ocupa. Através das entrevistas realizadas, foram listados, junto aos participantes, os erros que podem ser cometidos no desempenho das funções. Neste sentido, torna-se útil desenvolver um objetivo que pretende diminuir gradualmente a ocorrência dos erros do trabalhador ao longo do ano, de forma a incentivar o trabalhador a manter o seu desempenho em constante melhoria.

Tal como o grupo *front office*, pretende-se que o grupo *back office* apresente procedimentos que melhorem a execução das funções, e que de igual forma contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Após a criação dos objetivos, o passo seguinte pretende especificar os parâmetros e as pontuações que deverão ser utilizados para medir esses objetivos de uma forma prática e intuitiva. A definição da pontuação utilizada para a avaliação consiste em estabelecer um padrão uniforme que avalie os colaboradores de forma clara e imparcial.

Na Figura 5 apresenta-se os parâmetros sugeridos para a avaliação e medição dos objetivos.

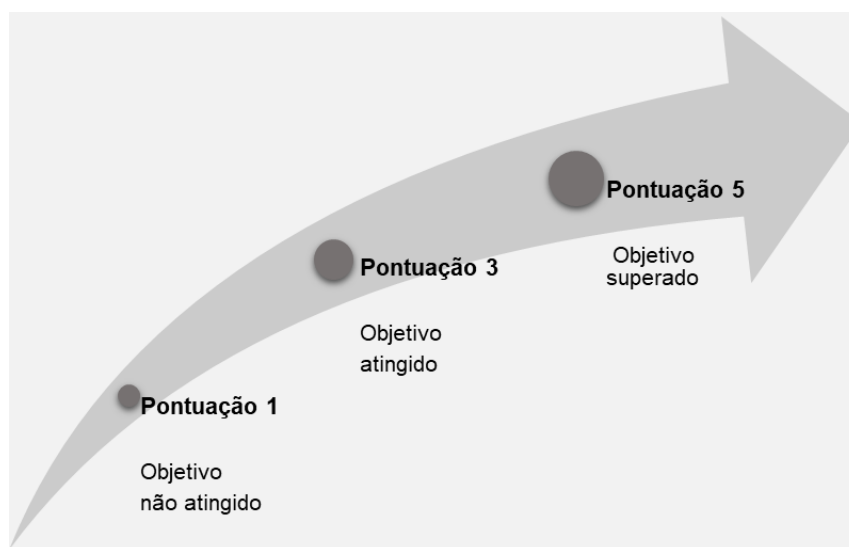


Figura 5: Parâmetro de avaliação dos objetivos.  
Fonte: Elaboração própria, baseada no modelo SIADAP.

A Figura 5 sugere as pontuações a serem aplicadas na avaliação e medição dos objetivos, sendo esta pontuação classificada em 3 níveis, nomeadamente, com a pontuação 1 encontram-se os objetivos que não cumprirem com as diretrizes definidas no indicador de medida. A pontuação 3 será aplicada ao objetivo que foi efetivamente atingido, obedecendo aos parâmetros estabelecidos no indicador de medida. A pontuação 5 será aplicada aos objetivos que cumpram os requisitos apresentados nos critérios de superação. Esta métrica foi inspirada na avaliação de desempenho do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho da administração pública portuguesa (SIADAP).

Como parte integrante do modelo dual, a avaliação por competências será aplicada aos colaboradores com o intuito de identificar as habilidades, os conhecimentos e as atitudes que possam agregar investigação e valor social e intelectual ao próprio colaborador. Como referido por Pimenta e Paula (2012), a avaliação de desempenho por competências, não abrange somente a avaliação por si só, mas também permite elaborar acordos de desenvolvimento individual.

A análise do conteúdo das entrevistas realizadas aos trabalhadores da empresa permitiu identificar as competências necessárias para que os colaboradores possam desenvolver as suas funções de forma mais eficiente, alinhando-as às necessidades da empresa.

Os colaboradores apontaram as competências que consideram como essenciais para o seu desenvolvimento profissional e que também funcionam como um elemento de distinção na forma de como se realiza as funções, é possível concluir de igual forma como referido por Chiavenato (2014), que o conceito de competência pode ser apresentado como uma capacidade de direccionar o foco e de concentrar as energias no que se pretende melhorar e desenvolver para que a empresa alcance os seus objetivos.

Neste contexto, na Figura 6 são enumeradas as competências que se propõem avaliar.

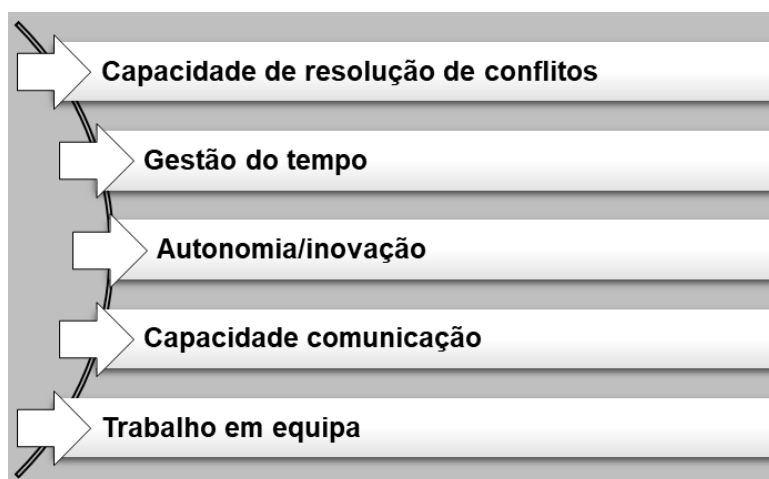


Figura 6: Competências a serem avaliadas.  
Fonte: Elaboração própria.

Tendo definidas as competências que serão objetos de avaliação, é necessário que se identifique o parâmetro que será utilizado para medir e pontuar as competências de acordo com a *performance* do colaborador face a cada uma das competências.

Tal como a avaliação por objetivos, a avaliação por competências será mensurada em 3 escalões, conferindo a pontuação 1 para as competências que não foram identificadas ou consideradas como inexistentes. A pontuação 3, para as competências que foram demonstradas ou identificadas no comportamento do colaborador. A pontuação 5, por sua vez, será direcionada às competências que foram demonstradas pelo colaborador a um nível elevado, superando as expectativas, como se pode verificar na Tabela 12.

Tabela 12: Parâmetros de avaliação das competências.

Pontuação	Descrição
1	Competência não demonstrada ou inexistente
3	Competência demonstrada
5	Competência demonstrada a um nível elevado

Fonte: Elaboração própria, baseada no modelo SIADAP.

Após concluir a atribuição e calcular a pontuação média resultante da avaliação do desempenho dos colaboradores referentes aos objetivos e as competências, procede-se a realização da avaliação global do desempenho.

A avaliação global é atribuída através de uma pontuação ponderada resultante da multiplicação das pontuações obtidas nos parâmetros, da avaliação por objetivos e pela avaliação por competências, pela percentagem correspondente ao peso que cada avaliação tem sobre o modelo. No modelo proposto, adotou-se a mesma ponderação do modelo SIADAP, ou seja, atribuição de um peso de 60% para os objetivos, uma vez que, estes estão diretamente orientados para o desempenho das funções e são fundamentais para o alcance dos resultados organizacionais e a atribuição de um peso de 40% para as competências. Apesar de as avaliações serem igualmente importantes, as competências, por sua vez, permitem desenvolver habilidades e comportamentos que capacitem o colaborador a concluir os seus objetivos.

O resultado da pontuação global ponderada será posteriormente alocada ao seu desempenho correspondente, descrita como avaliação final. A avaliação final é apresentada por uma menção qualitativa, que irá apresentar o resultado da avaliação do colaborador, contextualizando o mesmo como, desempenho inadequado, desempenho adequado e desempenho relevante, como se pode verificar na Tabela 13.

Tabela 13: Avaliação Final do Colaborador.

Avaliação de Desempenho Global			
Parâmetros de avaliação	A	B	C (A x B)
	Pontuação	Ponderação	Pontuação Ponderada
Objetivos		60%	
Competências		40%	

<b>Avaliação Final - Menção Qualitativa</b>	Desempenho Relevante
	Desempenho Inadequado
	Desempenho Adequado

Fonte: Elaboração própria, baseada no modelo SIADAP.

De forma a garantir que a atribuição da classificação da avaliação final seja um processo equitativo, são estabelecidos intervalos para as pontuações que se fazem corresponder às menções

qualitativas definidas. A definição dos intervalos é um procedimento muito importante, uma vez que garantem a objetividade e a consistência das avaliações contribuindo para que o modelo seja uma ferramenta objetiva e imparcial.

Na Tabela 14 são apresentados os intervalos de critérios definidos para atribuição da avaliação final.

Tabela 14: Intervalo de critérios.

<b>Critérios para a avaliação final:</b>
<b>Pontuação Ponderada final:</b>
1 a 2.99 = Desempenho Inadequado
3 a 3.99 = Desempenho Adequado
4 a 5 = Desempenho Relevante

Fonte: Elaboração própria, com base no modelo SIADAP.

Com a criação do modelo de avaliação e gestão de desempenho, a empresa poderá utilizar esta ferramenta não só para avaliar os seus colaboradores, mas também tirar partido das vantagens que o mesmo confere. Ceribeli et al. (2019), por exemplo, apontam que esta ferramenta permite identificar as dificuldades e os anseios dos funcionários, aumenta a cumplicidade e a compreensão entre o gestor e os colaboradores, fornece ainda critérios e informações que podem ser utilizados para a atribuição de aumentos e progressões salariais.

Para a conceção deste modelo de avaliação e gestão de desempenho para a empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda, este estudo centralizou-se na recolha das informações referentes à descrição e análise das funções desempenhadas pelos trabalhadores da empresa. Com as informações obtidas e devidamente interpretadas e analisadas, foi possível identificar as competências e as capacidades requeridas para o cumprimento das funções, bem como a identificação das habilidades essenciais para a realização e alcance dos objetivos propostos em cada tarefa. Neste sentido, sugeriu-se a utilização de um modelo dual de avaliação do desempenho, tendo em vista, que este seria o modelo mais adequado à empresa.

Apesar dos esforços concentrados para a conceção do modelo, precedentemente à implementação do modelo de avaliação deverá ser tido em consideração que os objetivos e as competências avaliadas deverão ser comunicadas e acordadas com os colaboradores, de forma que todos fiquem cientes e em concordância com os parâmetros definidos como objeto de avaliação, esta etapa reforça a imparcialidade e abrangência do modelo integrando ambas as partes interessadas no processo e garantindo a integridade da avaliação. Ao que concerne ao modelo proposto, por exemplo, o valor percentual dos indicadores de medida e dos critérios de superação poderão ser redefinidos e ajustados ao contexto atual e específico da empresa.

Um ponto ainda muito importante a se considerar é o processo de *feedback*. Este processo descreve-se como um conceito fulcral para o sistema de avaliação e gestão de desempenho, visto que, adotar o *feedback* como uma prática contínua, permite fornecer informações sobre o desempenho dos colaboradores. Por conseguinte, este pode apresentar-se como uma ferramenta capaz de motivar os funcionários quando fornecido de forma eficaz e que impulse o mesmo a

explorar as suas capacidades, pois, após a avaliação do desempenho o *feedback* fornecido pelo supervisor, contém muitas vezes informações sobre as áreas em que os colaboradores deverão se esforçar e aperfeiçoar para que as futuras avaliações sejam melhores. Assim, também como mencionado por Franco (2020), é necessário monitorizar o processo de trabalho disponibilizando um *feedback* contínuo ao longo do tempo, sendo que fornecer um *feedback* contínuo permitir que o próprio desempenho melhore, beneficiando a todos intervenientes deste processo.

Para a implementação futura do MAD criado, foram elaborados formulários de avaliação de desempenho dos trabalhadores e de autoavaliação, que se encontram em anexo (Anexo E e Anexo F, respetivamente). Ambos os documentos utilizados no processo de avaliação utilizam os mesmos parâmetros, porém apresentam finalidades diferentes. Enquanto o formulário de avaliação é preenchido pelo responsável ou supervisor da função, o formulário de autoavaliação é preenchido pelo próprio colaborador com o intuito de que o indivíduo possa avaliar-se quanto à sua *performance*, eficiência e eficácia, tendo por base parâmetros previamente fornecidos pelo seu superior.

Em suma, denota-se que a avaliação de desempenho deverá ser uma prática contínua e periódica, caso contrário, não será possível evidenciar os seus benefícios organizacionais. A periodicidade da avaliação de desempenho depende das práticas e políticas definidas pela empresa. Neste modelo proposto, sugere-se que a avaliação seja realizada anualmente, porém está é uma decisão exclusiva da empresa.

## **Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

Com a realização do presente trabalho, almejou-se a conceção de um modelo de gestão e avaliação de desempenho para a empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda, empresa que se dedica ao ramo de atividade comercial, disponibilizando produtos para venda em postos de venda a grosso e a retalho.

A motivação subjacente à criação de um modelo de avaliação de desempenho para a empresa surgiu através da lacuna evidenciada na mesma relativamente ao tema, e da necessidade manifestada pelos seus dirigentes, em dispor de uma ferramenta que promovesse o desempenho e a produtividade dos trabalhadores alinhando as suas forças e capacidades, ou seja, os recursos humanos disponíveis, aos objetivos da empresa.

Com base na revisão de literatura, retiraram-se conceitos e informações que se verificaram fundamentais para a conceção do MAD, abrangendo desde os conceitos e a importância que é dada a análise e descrição de funções, até aos conceitos que descrevem e contextualizam a avaliação e a gestão do desempenho dos colaboradores nas organizações.

A partir da revisão de literatura foi possível identificar uma ampla variedade de métodos e abordagens que podem ser aplicadas à avaliação e gestão do desempenho, verificou-se ainda a importância que deve ser atribuída à definição de critérios e objetivos claros e à necessidade de se realizar avaliações e atribuições de *feedback* contínuo, além das vantagens e benefícios que a correta utilização do modelo poderá apresentar para a empresa e para os próprios colaboradores, destacando-se que os objetivos definidos devem ser específicos e ajustados à função que se pretende avaliar, bem como, à identificação das competências que potencializam o desempenho, os comportamentos e as habilidades dos trabalhadores.

O foco principal deste estudo esteve assente na criação de um modelo de avaliação e gestão do desempenho. De forma a concretizar o objetivo proposto, utilizou-se a metodologia qualitativa, tendo sido realizadas entrevistas semi-diretivas com o intuito de recolher informações sobre as funções executadas pelos colaboradores, para a realização da análise e descrição das funções desempenhadas.

Com o tratamento e interpretação dos dados recolhidos foi possível identificar quais os conceitos que devem ser colocadas como o foco principal para a definição dos objetivos, destacando-se os conhecimentos/habilidades, a satisfação dos clientes, o cumprimento dos prazos e a qualidade do trabalho como os pontos determinantes para a definição dos objetivos de desempenho para os colaboradores. Ao que concerne às competências identificadas, estas foram ao encontro, na sua grande maioria, aos discursos exibidos pelos entrevistados; também através das bases construídas com a revisão da literatura, identificou-se, a resolução de conflitos, a gestão do tempo, a autonomia/ inovação, a comunicação e o trabalho em equipa como as habilidades e atitudes capazes de fornecer o *input* necessário para que o trabalhador desempenhe e realize as suas funções e tarefas de formas mais eficientes e eficazes.

Ainda com a realização das entrevistas, evidenciou-se que os colaboradores da empresa, têm uma noção bastante clara da relevância da organização, de responsabilidade e priorização das tarefas e funções e de como estes conceitos são determinantes para o seu desempenho, e a partir dos argumentos que foram expostos, constata-se então que o MAD será uma ferramenta que irá potencializar e orientar de uma forma metódica e sistemática os conceitos e os processos que já são adotados.

Através do conteúdo analisado, obtiveram-se bases que permitiram então propor o modelo de avaliação para a empresa, sugerindo a conceção de um modelo dual de avaliação de desempenho constituído pelo método de avaliação por objetivos e competências. Este método descreve-se como sendo mais adequado para a empresa, uma vez que se beneficia das funcionalidades e vantagens oferecidas por cada um dos métodos, e transcreve-se numa abordagem ampla e versátil, com a capacidade de preencher e identificar as diferentes deficiências que possam existir e de orientar os funcionários de acordo com as capacidades e recurso humanos disponíveis e também na tomada de decisão, tendo em vista sempre o objetivo da empresa.

Constata-se, ainda, que a avaliação de desempenho deverá ser um processo contínuo e periódico, não se limitando a uma única avaliação anual, mas um processo que envolva interações frequentes

permitindo que os colaboradores recebam *feedback* regular e que este sirva para promover oportunidades para melhorar o desempenho e uma comunicação eficaz entre os intervenientes do processo.

O MAD tem como objetivo desenvolver um ambiente que propicia o crescimento profissional dos colaboradores e da organização, neste sentido, poderá ser pertinente para empresa, após a realização das avaliações, apoiar-se nos resultados obtidos promovendo sistemas de reconhecimento e recompensa, bem como o desenvolvimento de planos que apoiem o bem estar da saúde dos trabalhadores, visto que, através das entrevistas realizadas foram identificadas alguns esforços físicos e condições de risco associadas à realização das funções.

Em suma, através de todo o trabalho desenvolvido e das conclusões retiradas, constata-se que o objetivo proposto para este estudo foi efetivamente concluído, tendo sido desenvolvido um modelo de avaliação e gestão de desempenho que se enquadra no contexto e nas especificações das funções realizadas pela empresa Mário Duarte Lopes & filhos Lda.

Relativamente às limitações verificadas na realização deste estudo, constatou-se que a metodologia qualitativa poderá apresentar algumas limitações, nomeadamente com a realização das entrevistas: existe um cuidado e uma atenção que se deve ter em relação a subjetividade na interpretação dos dados, bem como, a limitação que existe na recolha das informações através do método de entrevista, e no desfasamento que poderá existir entre a veracidade e consistência das informações fornecidas com a realidade.

Uma forma possível de ultrapassar essas limitações seria através da utilização de um método adicional ao método de entrevista, podendo ser o método de observação ou por questionário.

Com a utilização da análise de conteúdo também se verificou algumas limitações e dificuldades devido à complexidade existente no processo de codificação por ser um processo moroso e desafiador e que requer um cuidado adicional para que seja mantida a consistência dos dados obtidos ao longo de todo o processo. Este método revela outra limitação na medida em que não permite a generalização dos dados obtidos, e diferentes pontos de vista ou informações adicionais, como a utilização de método adicional na recolha de dados. Por exemplo, poderá fornecer novos dados e conclusões diferentes. Apesar das limitações encontradas o método utilizado permitiu recolher informações valiosas que auxiliaram na compreensão e interpretação em profundidade dos conteúdos.

Atualmente, a gestão de recursos humanos descreve os colaboradores como um dos principais protagonistas das organizações e com esta premissa, a avaliação de desempenho reflete-se em uma ferramenta que orienta o desenvolvimento das organizações, apoiando-se na capacitação dos seus colaboradores e na utilização eficientes dos recursos.

## Referências Bibliográficas

- Aggarwal, A., & Thakur, G. (2013). Techniques of performance appraisal - A review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2(3), 617-621. [https://www.researchgate.net/publication/264458875\\_Techniques\\_of\\_Performance\\_Appraisal-A\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/264458875_Techniques_of_Performance_Appraisal-A_Review)
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson Education. <https://docplayer.net/57255142-Performance-management.html>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. (L. Reto, & A. Pinheiro, Trad.) Edições 70. <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>
- Barlach, L., França, A., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 101-112. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rip/v42n1/v42n1a11.pdf>
- Benetti, K., Girardi, D., Dalmau, M., Melo, P., & Parrino, M. (2007). Avaliação de desempenho por competências: A realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19), 179-198. <https://doi.org/10.5007/1982-2278.2007.19.179-198>
- Brandão, H., & Bahry, C. (2005). Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 52(2), 179-194. [https://www.researchgate.net/publication/345158142\\_gestao\\_por\\_competencias\\_metodos\\_e\\_tecnicas\\_para\\_mapeamento\\_de\\_competencias](https://www.researchgate.net/publication/345158142_gestao_por_competencias_metodos_e_tecnicas_para_mapeamento_de_competencias)
- Brandão, H., & Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15. <https://www.scielo.br/j/rae/a/c3zbzvbfbq8llhpsppq4bybh/?format=pdf&lang=pt>
- Brito, E. (2011). Técnicas de negociação. *Revista Científica Do ITPAC*, 4(1), 20-27. <https://pt.scribd.com/doc/262418918/3>
- Cavagliari, M., & Moreira, N. (2016). Modelo de avaliação de desempenho para micro e pequenas empresas. *Revista Eletrônica de Administração*, 15(2), 194-212. <https://pt.scribd.com/document/408168725/modelo-de-avaliacao-de-desempenho>
- Ceribeli, H., Tamashiro, H., Botelho, A., & Reu, J. (2019). Gestão por competências: Um estudo de caso em uma indústria de bebidas do Brasil. *Nucleus*, 16(1), 1-14. <https://doi.org/10.3738/1982.2278.2038>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas : O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4th ed.). Manole. <https://pt.b-ok.xyz/book/9040804/16b911>

- Coelho, H. S. (2022). *O pensamento Crítico: História e Método*. Editora UFJF. [https://www2.ufjf.br/editora/wp-content/uploads/sites/113/2022/03/o-pensamento-critico\\_ba02.pdf](https://www2.ufjf.br/editora/wp-content/uploads/sites/113/2022/03/o-pensamento-critico_ba02.pdf)
- Delic, A., & Cebic, M. (2011). Sources of errors in the evaluation of performance of employees in the sector of public administration reform in Bosnia and Herzegovina. *Journal of Economics and Business*, 49(1), 79-102. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/193799/1/econ-review-v09-i1-p079-102.pdf>
- Dessler, G. (2012). *Human resource management* (13th ed.). Pearson Education. <https://pt.scribd.com/document/490214240/Human-Resource-Management-13th-Edition-pdf>
- Dias, M., & Borges, R. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200-221. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2021, Dezembro 21). *Avaliação do desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3)*: <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=866C1963-A5D3-40B3-A20E-3E20FEDD2A47>
- Dooley, L. (2002). Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335–354. <https://doi.org/10.1177/1523422302043007>
- Estrada, R., Flores, G., & Schimith, C. (2011). Gestão do tempo como apoio ao planejamento estratégico pessoal. *Revista de Administração da UFSM*, 4(2), 315–332. <https://doi.org/10.5902/198346593349>
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>
- Fossá, M. (2003). *A cultura de devoção nas empresas familiares e visionária - Uma definição teórica e operacional*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. UFRGS, Escola de Administração. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2232/000366156.pdf?sequence=1>
- Franco, E. (2020). *Avaliação de desempenho por gestão de competências aliada à formação: Estudo de caso numa empresa de alumínio*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/69038>
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas. <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29. <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt>

- Harlez, R. (2023). *Gestão por objetivos: Tirar o melhor partido dos seus empregados*. (A. Silva, Trad.) 50Minutos.com. <https://pt.scribd.com/book/620807797/Gestao-por-objetivos-Tirar-o-melhor-partido-dos-seus-empregados>
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Jansirani, S., Hatrikrishnan, R., kani, D., & Saisathya, A. (2013). A study on performance appraisal system at wipro infrastructure engineering pvt ltd. *IOSR Journal of Business and Management*, 9(3), 8-23. <https://doi.org/10.9790/487X-0930823>
- Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 286–302. [https://ijol.cikd.ca/article\\_60464\\_e664300a56883a0e6b8a49a754f0bd81.pdf](https://ijol.cikd.ca/article_60464_e664300a56883a0e6b8a49a754f0bd81.pdf)
- Jones, O. (2023). *Gestão do tempo e produtividade: Como otimizar seu tempo e obter o máximo de resultados*. (C. Furtado, Trad.) TeKtime. <https://pt.scribd.com/book/656370081/Gestao-Do-Tempo-E-Produtividade-Como-Otimizar-Seu-Tempo-E-Obter-O-Maximo-De-Resultados>
- Lin, T., Chuang, L., Chang, M., & Yeh, C. (2012). A study of the relationship between team innovation and organizational innovation in the high-tech industry: Confirmation of the organizational culture moderation effect. *Advances in Management & Applied Economics*, 2(2), 19-52. [https://ideas.repec.org/a/spt/admaec/v2y2012i2f2\\_2\\_2.html](https://ideas.repec.org/a/spt/admaec/v2y2012i2f2_2_2.html)
- Lopes, C., Vigarani, M., & Faria, G. (2007). Avaliação de desempenho 360º: Um confronto entre teoria e prática. *Nucleus*, 4(1), 131-140. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4032223>
- Lunenburg, F. (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, 14(1), 1-9. <https://www.semanticscholar.org/paper/Performance-Appraisal%3A-Methods-and-Rating-Errors-Lunenburg/75fc23a334ffe6b299583a49b8538e8888d23daa>
- Lussier, R., & Hendon, J. (2019). *Human resource management: Functions, applications, and skill development* (3rd ed.). SAGE. [http://hozekf.oerp.ir/sites/hozekf.oerp.ir/files/kar\\_fanavari/manabe%20book/TVET/Human%20Resource%20Management\\_%20Functions%2C%20Applications%2C%20and%20Skill%20Development.pdf](http://hozekf.oerp.ir/sites/hozekf.oerp.ir/files/kar_fanavari/manabe%20book/TVET/Human%20Resource%20Management_%20Functions%2C%20Applications%2C%20and%20Skill%20Development.pdf)
- Martins, G. (2008). Estudo de caso: Uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 9–18. <https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34702>
- Moraes, R., Vasconcelos, A., & Cunha, S. (2012). Prazer no Trabalho: O Lugar da Autonomia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(2), 217-228. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572012000200007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000200007)

- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: Potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1537/analise-de-conteudo-como-tecnica-de-analise-de--->
- Neto, J. (2019). *Gestão por competências*. IESDE - Inteligência Educacional e Sistemas de Ensino. <https://pt.scribd.com/document/557694014/Gestao-po-competencias>
- Oliveira, D. (2008). Análise de conteúdo temático-categorial: Uma proposta de sistematização. *Revista enfermagem*, 16(4), 569-576. <http://files.bvs.br/upload/S/0104-3552/2008/v16n4/a569-576.pdf>
- Oliveira, V., Machado, M., & John, E. (2017). Sistema de gestão por competência em pequena empresa. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 7(3), 46-59. [https://www.researchgate.net/publication/318082663\\_Sistema\\_de\\_gestao\\_por\\_competencia\\_em\\_pequena\\_empresa](https://www.researchgate.net/publication/318082663_Sistema_de_gestao_por_competencia_em_pequena_empresa)
- Osmani, F., & Ramolli, G. (2012). Performance management, its assessment and importance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 434 - 441 . <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.052>
- Pasqualotto, R., Löhr, S., & Stoltz, T. (2015). Skinner and vygotsky's understanding of resilience in the school environment. *Creative Education*, 6(17), 1841-1851. <https://doi.org/10.4236/ce.2015.617188>
- Pereira, A. (2014). A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. *Negócios em Projeção*, 5(2), 80-96. [https://web.archive.org/web/20180421052834id\\_/http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/407/364](https://web.archive.org/web/20180421052834id_/http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/407/364)
- Philadelpho, P., & Macêdo, K. (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*(2), 27-40. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1413-03942007000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-03942007000200003&lng=pt&nrm=iso)
- Pimenta, A., & Paula, P. (2012). Avaliação de desempenho por competências: Sob avaliação dos empregados. *Psicologia em Revista*, 18(2), 316-329. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682012000200010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682012000200010)
- Reis, M. (2015). *Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: Caso da CIM Alto Minho*. [Dissertação de Mestrado , Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/37881>
- Ribeiro, N., Assis, M., & Medeiros, S. (2016). *Gestão de desempenho por competências-aplicação do feedback 360 graus - Quais são seus pontos fortes e seus desafios* [Apresentação de artigo]. XIX Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, Universidade Federal de Lavras, Brasil. <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/12114>

- Riumin, D. (2020, setembro 10-12). *Role of organizational psychology in human resource management* [Apresentação de artigo]. Proceedings of the ENTRENOVA - Enterprise research Innovation conference, virtual conference, Zagreb, Croácia. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/224712/1/43-ENT-2020-Riumin-462-470.pdf>
- Romão, A., Oliveira, A., Espain, A., Cravo, C., Moura, E., Reses, G., Mendes, I., Abelheira, I., Bernardo, I., Lemos, L., Ramos, R., Simões, S., Cossa, S., & Li, Y. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: Análise de dados* (Costa, A., Moreira, A., Sá., Org; 1 ed., Vol. 3). UA Editora. [https://ria.ua.pt/bitstream/10773/30773/1/Metodologias%20investigacao\\_Vol3\\_Digital.pdf](https://ria.ua.pt/bitstream/10773/30773/1/Metodologias%20investigacao_Vol3_Digital.pdf)
- Roque, M. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32. [https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod\\_resource/content/1/Roque-Moraes\\_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf](https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf)
- Sampaio, L., Camino, C., & Roazzi, A. (2009). Revisão de aspectos conceituais, teóricos e metodológicos da empatia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 29(2), 212–227. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000200002>
- Siddique, C. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219–244. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>
- Smither, J., & London, M. (2009). *Performance management: Putting research into action*. Jossey-Bass. [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/performance%20management%20performance%20management%20%20putting%20research%20into%20action.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/performance%20management%20performance%20management%20%20putting%20research%20into%20action.pdf)
- Svetozarovova, N., & Pollakova, T. (2015, novembro 24-25). *Analysis performance appraisal methods of employees in terms of their impact on organizational efficiency* [Apresentação de artigo]. Proceedings of the Third International Conference on Emerging Research Paradigms in Business and Social Science, Dubai, United Arab Emirates. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2943345](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2943345)
- Tessaro, P., Caregnatto, M., Borelli, V., Chais, C., Ganzer, P., Radaelli, A., Matte, J., Miri, D., Pereira, E., Olea, P. (2018, novembro 9-10). *Avaliação de Desempenho: Uma Ferramenta para a Gestão de Pessoas* [Apresentação de artigo]. XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, Universidade de Caxias do Sul, Brasil . [https://www.researchgate.net/publication/331076544\\_avaliacao\\_de\\_desempenho\\_uma\\_ferramenta\\_para\\_a\\_gestao\\_de\\_pessoas/citations](https://www.researchgate.net/publication/331076544_avaliacao_de_desempenho_uma_ferramenta_para_a_gestao_de_pessoas/citations)
- Thomson, T. (1998). Management by objectives. *The Pfeiffer Library*, 20(2), 1-516. <https://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>
- Tripathi, R. (2016). Assessment centers: Benefits and shortcomings. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 5(2), 31-34.

- [https://www.researchgate.net/publication/303940259\\_assessment\\_centers\\_benefits\\_and\\_shortcomings](https://www.researchgate.net/publication/303940259_assessment_centers_benefits_and_shortcomings)
- Ubeda, C., & Santos, F. (2002, Outubro 23-25). *Gestão de desempenho por competências como elemento viabilizador das estratégias de recursos humanos e de produção* [Apresentação de artigo]. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, Brasil. [https://www.researchgate.net/publication/237753639\\_gestao\\_de\\_desempenho\\_por\\_comp\\_etencias\\_como\\_elemento\\_viabilizador\\_das\\_estrategias\\_de\\_recursos\\_humanos\\_e\\_de\\_producao](https://www.researchgate.net/publication/237753639_gestao_de_desempenho_por_comp_etencias_como_elemento_viabilizador_das_estrategias_de_recursos_humanos_e_de_producao)
- Usman, M., & Dugguh, S. (2014). Human resources management practices and organizational performance in Nigéria. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(12), 1-14. [https://www.researchgate.net/publication/342766230\\_human\\_resources\\_management\\_practices\\_and\\_organizational\\_performance\\_in\\_nigeria](https://www.researchgate.net/publication/342766230_human_resources_management_practices_and_organizational_performance_in_nigeria)
- Venclova, K., Salkova, A., & Kolackova, G. (2013). Identification of employee performance appraisal methods in agricultural organizations. *Journal of Competitiveness*, 20-36. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.02>
- Vieira, C., & Vieira, R. M. (2013). Literacia e pensamento crítico: Um referencial para a educação em ciências e em matemática. *Revista Brasileira de Educação*, 18(52), 163–188. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782013000100010>
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2nd ed.). (D. Grassi, Trad.) Bookman. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod\\_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf)

## **Anexos**

### **Anexo A Guião de Entrevista**

#### **Guião de Entrevista**

**População: Trabalhadores da empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda.**

**Participantes: 7 trabalhadores**

#### **Objetivos da entrevista**

- Recolher informações sobre a função do titular do cargo;
- Caracterizar as tarefas e/ou atribuições necessárias para a realização da função do titular do cargo;
- Identificar as competências necessárias,
- Fornecer bases para a construção de um sistema de gestão e avaliação de desempenho.

Tabela A1: Matriz de entrevista

Blocos	Objetivos	Tópicos	Notas/Observações
<b>Bloco A</b> Legitimação e explicitação da entrevista.	Situar a entrevista no contexto do trabalho acadêmico. Criar clima de confiança e de colaboração.	Esta entrevista tem como objetivo a recolha de informações sobre cada função desempenhada; Agradecer a presença e disponibilidade para realizar esta entrevista; Toda a informação que transmitida será confidencial Pedir autorização para gravar a entrevista; Esclarecer eventuais dúvidas do entrevistado.	Explicitar os objetivos. Prevê-se 20/25 minutos de entrevista.
<b>Bloco B</b> Descrição das tarefas/responsabilidades	Recolher elementos sobre as tarefas realizadas	Pedir que enumere e descreva as tarefas que realiza diariamente; Pedir que enumere e descreva as tarefas que realiza periodicamente Pedir que especifique os recursos e os materiais, que utiliza na realização da sua função.	Recolher informações que caracterizem cada função de forma pormenorizada
<b>Bloco C</b> Aptidões e capacidades	Determinar, junto do entrevistado, as competências necessárias para realizar as tarefas	Pedir que enumere os conhecimentos técnicos necessários para realizar a função; Pedir que enumere as atitudes/qualidades necessárias para realizar a função; Pedir que enumere as habilidades profissionais e as atitudes necessárias para realizar a função.	Recolher informações que permitam caracterizar a performance necessária para realização da tarefa.
<b>Bloco D</b> Análise da função	Determinar, junto do entrevistado, os conhecimentos necessários para realizar as tarefas.	Pedir que enumere as habilitações literárias necessárias para a realização da função; Pedir que enumere as habilitações e experiências técnico profissionais necessárias para a realização da função; Pedir que descreva os processos de organização do trabalho utilizados para a realização da função; Pedir que descreva as relações interpessoais necessárias para a realização da função; Enumerar os possíveis erros que podem ser cometidos durante a realização das tarefas desempenhadas; Pedir que enumere, caso se aplique, as responsabilidades que poderão ter pelo trabalho dos colegas; Pedir que enumere os eventuais esforços físicos, condições e riscos de trabalho associadas a realização das funções	Recolher informações que especifiquem os conhecimentos teóricos e técnicos necessário para a realização da tarefa.
Finalização da entrevista	Sumariar a principal informação e assegurar a sua compreensão.	Dar oportunidade ao entrevistado de esclarecer eventuais dúvidas.	Agradecer ao entrevistado a sua colaboração

## Anexo B Transcrição das Entrevistas

### Transcrição da entrevista do gerente de armazém da empresa MDL & filhos Lda

Data: 03. maio.2023	Entrevistado: Gerente de armazém
Duração: 27 minutos	Entrevista online

**Entrevistadora:** Boa tarde, esta entrevista tem como principal objetivo a recolha de informações referentes a função que desempenha na empresa, tendo a ressalva que todas as informações fornecidas nesta entrevista serão estritamente confidências, e a sua utilização será para fins exclusivamente académicos.

Para dar inicio a entrevista gostaria que enumerasse e descrevesse as tarefas que realiza diariamente.

**Gerente:** A principal tarefa a se desempenhar no armazém é a separação e entrega de mercadorias para a sua distribuição. Para proceder a realização dessas tarefas nós seguimos alguns procedimentos padrões, que passa primeiramente, pelo pedido de encomenda que é realizada pelas lojas, de seguida procede-se a análise do pedido, a separação da encomenda e por fim a confeção do documento de transferência da mercadoria.

Após a realização desta parte inicial, a mercadoria é entregue ao transportador que irá proceder à distribuição e entrega da carga aos postos de venda da empresa.

Outras responsabilidades também ligadas as minhas funções é garantir o controlo de *stock*, planear e assegurar o aprovisionamento das mercadorias.

**Entrevistadora:** Além destas tarefas que são realizadas diariamente, poderia enumerar e descrever quais são as tarefas que realiza periodicamente.

**Gerente:** A empresa também trabalha com a importação de mercadorias, e as funções derivadas dos serviços de importação ocorrem somente após a chegada das mercadorias importadas. Normalmente, ocorre a “desova do contentor”, uma ou duas vezes por semana. Tendo em mãos o agendamento da chegada das mercadorias, pode-se dar início ao processo de levantamento e a contabilização das mesmas.

Sou ainda responsável pela realização dos pedidos de compra no mercado local, quando assim se justificar; a arrumação e limpeza do espaço no armazém é outra tarefa que é realizada periodicamente, na qual é reservado um dia específico para a realização destas tarefas de forma a manter todos os processos organizados.

**Entrevistadora:** Poderia especificar quais os recursos e os materiais, que utiliza na realização das suas funções.

**Gerente:** Para a realização das minhas funções necessito essencialmente de recorrer a materiais e equipamentos de escritório, como computadores, papéis, canetas etc; bem como a disponibilização do *software* de gestão, nomeadamente, o *software* Primavera que é o *software* utilizado pela empresa, é de extrema importância para manter todos os processos organizados e contabilizados; de uma empilhadeira, este equipamento auxilia na execução das funções mencionadas anteriormente.

**Entrevistadora:** Quais são os conhecimentos técnicos necessários para realizar a sua função?

**Gerente:** Como habilidades técnicas posso frisar, o conhecimento técnico de manuseamento do *software* Primavera, que é um aspeto fundamental no desempenho das minhas funções, conhecimentos referentes a organização das mercadorias para a sua distribuição bem como a conferência da mesma, na medida em que erros que possam ser cometidos durante a execução deste processo poderá colocar em causa o desempenho e o trabalho realizado.

**Entrevistadora:** Enumere as atitudes/qualidades necessárias para realizar a função.

**Gerente:** Acredito que ser uma pessoa atenta, é uma qualidade muito valiosa, pois, permite confirmar que os funcionários estão a realizar as suas funções de forma correta, ser paciente e calmo são também outras qualidades importantes.

**Entrevistadora:** Enumere as habilidades profissionais que acredita serem importantes para realizar a sua função.

**Gerente:** Considero algumas habilidades como, ter espírito de liderança, capacidade de motivar e encorajar outras pessoas, capacidade de colocar ordem no trabalho, visto que, se trabalha com outras pessoas. Ter paciência e controlo emocional, pois é um trabalho de muita responsabilidade.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse as habilitações literárias necessárias para que seja possível a realização da sua função.

**Gerente:** Para desempenhar a função de responsável de armazém é útil ter conhecimentos na área da logística e/ou de gestão de empresas, ainda recentemente realizei uma formação na área de gestão de empresas que adquiri conhecimentos que poderão também ser uma mais-valia para mim, mas essencialmente conhecimentos na área da logística são indispensáveis.

E o trabalho que desempenho hoje na empresa deriva na sua maioria da experiência que tenho vindo a adquirir com os anos de trabalho, e principalmente a função que ocupo hoje parte maioritariamente da minha experiência prática do desempenho da função. Acredito que cursos superiores são sim uma mais-valia para o desempenho da minha função, mas não é o único critério a se ter em conta para o desempenho da mesma. Por exemplo, um auxiliar de armazém que possa ter anos de experiência no desempenho das funções poderá eventualmente ter capacidade para ser eleito a responsável de armazém.

**Entrevistadora:** Quais são as habilitações e experiências técnico-profissionais que considera necessárias para a realização da função.

**Gerente:** Para o desempenho da função de gerente de armazém acredito que uma das principais técnicas a se dominar é a forma de organização e sistematização das mercadorias em armazém, desde a importância da sua organização, conservação, distribuição e principalmente ter o cuidado e atenção com a integridade das mercadorias.

Em suma, ter a noção prática de toda a logística que envolve as atividades referentes as funções desempenhadas num armazém.

**Entrevistadora:** Gostaria que descrevesse quais são os processos de organização do trabalho utilizados para a realização da função.

**Gerente:** Eu estipulo o meu plano de trabalho semanalmente, na qual tenho definido as tarefas que tenho a desempenhar diariamente, onde tenho descritas as funções que me são exigidas e que tenho de executar diariamente bem como as funções que tenho de desempenhar periodicamente. Em suma, tenho estabelecidas metas diárias que se sustentam maioritariamente através do *timing* de realização de cada tarefa.

O plano de trabalho que utilizo hoje foi uma proposta apresentada por mim ao meu chefe, com o intuito de dar a conhecer os processos utilizados e que fosse analisado de forma a chegar a um consenso das melhorias que poderiam ser aplicadas no processo de trabalho.

Ter um plano de trabalho para esta função é bastante benéfico na medida em que evita a sobrecarga de trabalho, o desperdício de tempo e contribui para a padronização e organização das tarefas.

**Entrevistadora:** Como descreve as relações interpessoais indispensáveis para a realização da sua função.

**Gerente:** Ter uma boa comunicação é essencial, saber comunicar com os trabalhadores, ter a capacidade de saber interagir e de motivar os colaboradores da melhor forma, manter uma relação uns com os outros com mútuo respeito é imprescindível.

Como gerente uma das qualidades que acredito que seja indispensável para que haja uma boa relação interpessoal com os colegas de trabalho é ser uma pessoa paciente e tolerante, pois, em muitas situações as pessoas tem pontos de vista diferentes, sendo eu um responsável acredito que tenho de ser uma pessoa paciente para que possa entender e resolver as questões que possam vir a surgir da melhor forma, porque como disse anteriormente trabalhar com pessoas que tenham diferentes pontos de vista por vezes é bastante complicado.

Mas eu descrevo a relação com os meus colegas como algo formal quando o exige, mas também nós temos os nossos momentos informais, onde também conversamos e partilhamos ideias uns com os outros, tenho por mim que aqui nós não somos somente colegas de trabalho, mas também somos amigos e é importante manter o local de trabalho com um ambiente leve para ajudar nos momentos de maior pressão no trabalho.

**Entrevistadora:** Através do desempenho de qualquer função, as pessoas estão suscetíveis a cometer equívocos, neste sentido, quais os possíveis erros que podem ser cometidos durante a realização das suas tarefas.

**Gerente:** Existem alguns erros mais comuns que podem ocorrer, nomeadamente, a falta de atenção pode desencadear alguns erros, por exemplo, posso enviar uma mercadoria ou a mais ou a menos por engano, ou então enviar uma mercadoria no lugar de outra. Mas são erros que tento ao máximo não cometer.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse, caso se aplique a sua função, as responsabilidades que poderá ter pelo trabalho dos colegas.

**Gerente:** Como gerente do armazém, todas as tarefas que eu possa delegar já foram previamente explicadas e descritas aos trabalhadores, pois, gosto de deixar claro como se deve proceder a realização de cada tarefa, e todos têm as suas tarefas definidas, mas claro como sendo responsável eu tenho uma certa responsabilidade pelo trabalho do meu colaborador. Caso seja necessário e em situações pontuais posso realizar o trabalho de um outro colaborador, seja em caso de falta ou outra situação qualquer que assim se justifique.

**Entrevistadora:** Quais são os eventuais esforços físicos, condições e riscos de trabalho associadas a realização das suas funções.

**Gerente:** Trabalhar em um armazém é um risco enorme, porque trabalhamos com máquinas por exemplo empalhadeiras, estamos sujeitos a trabalhar com cargas por vezes muito pesadas que também podem ter risco de queda e disto magoar alguém, é do tipo de função a se ter muito cuidado, muitas vezes a inalação da poeira, gases por exemplo da empalhadeira, pode apresentar também um risco futuro. De forma a evitar esses riscos a principal atitude a se adotar é ter atenção e estar sempre em alerta.

**Entrevistadora:** Muito obrigada pela sua atenção.

**Gerente:** De nada, espero ter fornecido todas as informações necessárias.

**Transcrição da entrevista do responsável administrativo/financeiro da empresa MDL & filhos Lda**

Data: 05. maio.2023	Entrevistado(a): Responsável administrativo/financeiro
Duração: 39 minutos	Entrevista online

**Entrevistadora:** Boa tarde, antes de mais queria agradecer pela sua participação nesta entrevista, queria informar que no final da entrevista tenho reversado uns minutos caso queira esclarecer algum ponto, estarei disponível para responder a qualquer questão. Ainda tenho a ressaltar que todas as informações fornecidas nesta entrevista serão estritamente confidências, e a sua utilização será para fins exclusivamente académicos.

Para dar inicio a entrevista gostaria que enumerasse e descrevesse as tarefas que realiza diariamente

**Responsável administrativo (R.A):** As minhas tarefas passam por elaborar ordens de pagamento, emissão de cheques para pagamentos diversos, atendimento ao público para abordar assuntos diversos, registo dos diários de venda após a realização da sua análise e certificação, ou seja, tudo que respeita a pagamentos diversos. No momento da chegada dos contentores de mercadorias, estou ainda encarregue de realizar todos os procedimentos necessários para o seu respetivo desalfandegamento.

Diariamente, também ainda estou encarregue de proceder com o arquivo de documentos em pastas consoante o banco correspondente a cada transação. A pasta de diário de caixa de BCA (Banco Comercia do Atlântico), contém documentos referentes a faturas pagas aos fornecedores, anexadas com a ordem de pagamento e copia do cheque; copia dos documentos de pagamento das mercadorias importadas. A pasta de diário BCN (Banco Cabo-Verdianos de Negócios) onde são arquivadas copias dos talões de depósitos (moedas estrangeiras) e aquivo das copias dos documentos pagos aos fornecedores estrangeiros e também são arquivados documentos de transferências interbancárias. Na pasta de aquivo da Caixa Económica, são arquivados todos os documentos referentes as despesas de funcionamento da empresa. Na pasta de operações diversas são arquivadas as faturas dos fornecedores estrangeiros de importação, faturas de clientes nacionais, documentos referentes a ofertas, de inutilização e de mercadorias deterioradas e folhas de ordenados e salários entre outros.

Basicamente, sou responsável pelo fluxo de caixa da empresa, onde controlo as entradas e saídas dos valores monetários, o que engloba ainda a administração das contas bancarias, mas isto com a supervisão do meu superior.

Essas são basicamente as tarefas eu desempenho de forma mais recorrente.

**Entrevistadora:** Além destas tarefas que são realizadas diariamente, poderia enumerar e descrever quais são as tarefas que realiza periodicamente.

**(R.A):** As tarefas associadas à minha função são na sua grande maioria rotineiras. Posso destacar como funções periódicas, o período em que se efetua a importação de mercadorias; o processamento dos salários, que é realizado mensalmente onde também estou encarregue de proceder com a transferência e atribuição dos mesmos, onde são aplicados os descontos legais suportados pelos trabalhadores; e outros assuntos ou situações que possam chegar até mim por meio dos trabalhadores, desde que tenha meios para os resolver, normalmente, posso tratar essas situações pontuais. No fundo é mais ou menos essas as funções.

**Entrevistadora:** Poderia especificar quais os recursos e os materiais, que utiliza na realização das suas funções.

**(R.A):** Os recursos e materiais que eu utilizo são os disponibilizados pela empresa, nomeadamente, os recursos informáticos, como o *software* Primavera, para o desempenho das minhas funções é também essencial a utilização de um telemóvel; para que possa contactar os meus colegas e principalmente para realizar contacto com fornecedores de forma mais rápida e eficaz; materiais de desgaste rápido, como papeis, canetas; utilização de bases de dados e arquivos da organização.

**Entrevistadora:** Quais são os conhecimentos técnicos necessários para realizar a sua função?

**(R.A):** Posso falar pela minha experiência própria, porque já a muito tempo que trabalho e a experiência é fundamental para o meu dia-a-dia. Os anos de trabalho que tenho hoje na empresa e todo o conhecimento prático que tenho hoje levaram ao aprimoramento da forma como desempenho as minhas tarefas. Conhecimentos nas áreas de contabilidade e de gestão, principalmente, financeira são imprescindíveis para o desempenho das minhas funções.

Uma pessoa pode ter todos os meios e equipamentos necessários, mas sem a capacidade de adaptabilidade as mudanças, habilidades analíticas, conhecimentos de manuseamento de documentação, capacidade de gestão das tarefas ou a capacidade de interpretação e resolução de problemas, desta forma, sem esses conhecimentos técnicos por exemplo acredito que as tarefas não seriam de todo bem executadas.

**Entrevistadora:** Enumere as atitudes/qualidades necessárias para realizar a função.

**(R.A):** Como exemplo de atitude e qualidades, posso talvez ressaltar que em primeiro lugar a pessoa deve ser disciplinada; humilde, apesar de acreditar que a humildade é indispensável a personalidade de qualquer trabalhador.

A capacidade de organização é outra qualidade bastante importante e valorizada neste tipo de funções. Ter capacidade de demonstrar interesse e proatividade, ser uma pessoa inovadora que apresente ideias e soluções quando assim se justificar.

Acredito que essas são as principais qualidades e atitudes necessárias para desempenhar as minhas funções de forma mais eficiente.

**Entrevistadora:** Enumere as habilidades profissionais que acredita serem importantes para realizar a sua função.

Ter uma boa capacidade de comunicação seja ela escrita ou oral, com os colegas primeiramente, mas principalmente para efetivar e desenvolver as negociações ou qualquer outra situação com os fornecedores, capacidades de trabalho em equipe. Uma outra habilidade que se destaca no ambiente corporativo que também é uma habilidade muito valorizada é a autonomia e a gestão do tempo. Com a quantidade trabalho que tenho diariamente tenho de ter a capacidade de dar resposta a sua grande maioria e principalmente a casos mais urgentes, daí a importância de se conseguir gerir o tempo da melhor forma possível. A capacidade de inovar e de tornar a realização das tarefas um processo mais simples e eficiente.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse as habilitações literárias necessárias para que seja possível a realização da sua função.

**(R.A):** No meu caso devido aos anos de experiência que tenho no ramo e das formações que já realizei são suficientes para desempenhar as funções. Hoje um profissional que queira candidatar-se para a vaga que ocupo hoje terá de ter no mínimo uma licenciatura seja em contabilidade ou nas áreas de gestão.

**Entrevistadora:** Quais são as habilitações e experiências técnico-profissionais que considera necessárias para a realização da função

**(R.A):** Eu comecei a trabalhar desde os 18 anos e neste momento já tenho um grande percurso realizado até aqui, o que me permitiu desenvolver diversas habilidades, e como tal acho a experiência nas áreas financeiras ou de gestão são um dos principais requisitos hoje para o desempenho das tarefas, sendo que estas referidas experiências vêm com muito esforço e dedicação.

Para as tarefas que desempenho, a capacidade de trabalho em equipa e a capacidade de planeamento e estruturação das tarefas e funções são requisitos cruciais, bem como as habilidades de negociação. Outra habilidade que também considero ser muito importante é a determinação e orientação para a obtenção de resultados.

**Entrevistadora:** Gostaria que descrevesse quais são os processos de organização do trabalho utilizados para a realização da função.

**(R.A):** Basicamente a organização ou reorganização será sempre ajustada ao meu dia-a-dia, porque sempre poderá existir situações que irão carecer de uma maior atenção, e cabe também a nós conseguir estabelecer essas prioridades, e mais uma vez, ter capacidade de gerir o tempo.

Desde o momento que chego ao trabalho já tenho as minhas prioridades e responsabilidades definidas. Um responsável administrativo deve ser capaz de gerir todos os seus processos de trabalho de forma autónoma sem necessitar da intervenção de ninguém.

**Entrevistadora:** Como descreve as relações interpessoais indispensáveis para a realização da sua função.

**(R.A):** Em qualquer organização as relações interpessoais são fundamentais, acredito que os colegas de trabalho devem manter uma boa relação e uma boa comunicação e principalmente ter

momentos de interajuda. E nós aqui na empresa temos uma relação que considero bastante saudável. Sem uma boa relação profissional estaríamos a prejudicar não só a nós como também o desempenho da organização, por isso, devemos procurar ter uma relação de excelência. O facto de termos esse espírito de interajuda e transmissão de conhecimentos faz toda a diferença no desempenho das nossas funções.

**Entrevistadora:** Através do desempenho de qualquer função, as pessoas estão suscetíveis a cometer equívocos, neste sentido, quais os possíveis erros que podem ser cometidos durante a realização das suas tarefas.

**(R.A):** Inevitavelmente os erros sempre irão ocorrer, um ponto a se preocupar sim é com a periodicidade da ocorrência desses erros, e é por isso que devemos ter bastante atenção. No meu caso por exemplo, ao emitir um cheque posso emití-lo com o valor errado; ou também ao emitir um talão de depósito posso colocar equivocadamente o número de conta do cliente ou do fornecedor, posso não ter atenção e errar também no envio de uma transferência bancária; posso cometer um erro na elaboração de uma fatura ou de uma missiva. Todos esses erros podem efetivamente ocorrer, mas devo estar sempre muito atento para que assim possa reduzir a probabilidade de ocorrência.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse, caso se aplique a sua função, as responsabilidades que poderá ter pelo trabalho dos colegas.

**(R.A):** Aqui na firma nós trabalhamos de uma forma muito unida, na medida em que, se algum colega comete algum erro automaticamente estamos envolvidos, mas não diretamente, pois é nestes momentos em que evidenciamos os tais processos de interajuda onde sempre tentarei encontrar uma solução que possa ajudar ou vice-versa, mas a minha função não acarreta responsabilidades diretas com o trabalho dos meus colegas.

**Entrevistadora:** Quais são os eventuais esforços físicos, condições e riscos de trabalho associadas a realização das suas funções?

**(R.A):** O maior esforço que tenho acredito que seja o esforço mental, porque as minhas funções requerem uma elevada capacidade de raciocínio, mas também hoje sofro com problemas de visão devido ao esforço que é necessário fazer, assim como grande parte dos meus colegas quase todos nós utilizamos lentes... ou mesmo o desenvolvimento de dores de costas ou na região lombar. Então sim há alguns riscos que estamos sujeitos no desempenho das nossas funções.

**Entrevistadora:** Caso tenha alguma pergunta ou questão que queira esclarecer pode-o fazer.

**(R.A):** Não, acho que foi tudo minimamente abordado.

**Entrevistadora:** Muito obrigada pela sua entrevista!

**(R.A):** Muito obrigada.

**Transcrição da entrevista do responsável de *stock* (posto de venda a retalho) da empresa  
MDL & filhos Lda**

Data: 20. maio .2023	Entrevistado(a): Responsável de <i>stock</i> (posto de venda a retalho)
Duração: 24 minutos	Entrevista online

**Entrevistadora:** Boa tarde, antes de mais queria agradecer pela sua participação nesta entrevista, queria informar que no final da entrevista tenho reversado uns minutos caso queira esclarecer algum ponto, estarei disponível para responder a qualquer questão. Ainda tenho a ressaltar que todas as informações fornecidas nesta entrevista serão estritamente confidências, e a sua utilização será para fins exclusivamente académicos.

Para dar inicio a entrevista primeiramente, gostaria que enumerasse e descrevesse as tarefas que realiza diariamente.

**Responsável:** Boa tarde, bom a minha primeira tarefa diária é proceder a contagem e certificação do dinheiro da venda diária que é enviada pelos postos de venda a retalho das quais sou responsável, após está certificação, é feita a integração do montante em sistema e de seguida é enviada a quantia para o banco para a realização do seu depósito. Basicamente este é a primeira fase do meu dia.

De seguida faço todos os lançamentos referentes a todas as compras realizadas que dão entrada nos postos de venda, esses valores são inseridos em sistema. A empresa também fornece mercadorias para os navios das agências nacionais e estrangeiras. Nesses casos quando tenho alguma encomenda, realizo também a emissão de uma fatura proforma que posteriormente será enviada para análise, e após essa análise devo receber a resposta se esta foi aceite ou não para proceder a realização da fatura original. Realizo a emissão das guias de remessa que são documentos de transporte que acompanham o transporte das mercadorias, esses são os documentos emitidos normalmente para as compras de baixo montante.

**Entrevistadora:** Gostaria agora que enumerasse e descrevesse quais as tarefas que realiza periodicamente.

**Responsável:** Então... as faturas que são emitidas para a realização do pagamento aos fornecedores, são emitidas normalmente uma vez por semana, depois de ter feito a contabilização da fatura de compra faço a emissão da ordem de pagamento que de seguida é entregue ao responsável que realiza a emissão do cheque para proceder ao pagamento do fornecedor. No final de cada mês são me enviadas as faturas referentes as guias de remessas emitidas na qual devo proceder com a suas verificações, ou seja, se os dados da referida fatura coincidem com as informações que eu tenho em sistema, após essas verificações e tendo confirmado esses valores encaminho a fatura para pagamento.

E ainda três em três meses é dedicada uma semana para a realização de inventários, onde antes da realização de cada inventário em determinado posto já tenho de ter realizado todos os lançamentos desse mesmo posto de venda. Já no dia da realização do inventário a minha tarefa é proceder com a contagem das mercadorias em loja. E de seguida, no final do inventário, tenho de proceder a inserção dos dados em sistema.

Um caso também que pode ocorrer é eu ter de substituir algum responsável de um posto de venda que por algum motivo não consiga ir trabalhar no dia.

**Entrevistadora:** Poderia especificar quais os recursos e os materiais, que utiliza na realização das suas funções.

**Responsável:** Bom como recursos e materiais de uma forma geral necessito de um computador equipado com os respetivos sistemas informáticos de que necessito, de um telemóvel que utilizo para me comunicar com os meus colegas de trabalho e com fornecedores, uma impressora, e materiais como papéis, e canetas...

**Entrevistadora:** Quais são os conhecimentos técnicos necessários para realizar a sua função?

**Responsável:** Na minha perceção existem alguns, mas os que considero serem os mais importantes talvez sejam, o domínio das ferramentas básicas de informática como *microsoft office Excel* principalmente, *Word*, conhecimentos informáticos também nas áreas de *software*, especificamente na área de gestão, conhecimentos nas áreas de *stock*.

**Entrevistadora:** Enumere as atitudes/qualidades necessárias para realizar a função.

**Responsável:** Eu acho que para executar essas tarefas o trabalhador terá de ser uma pessoa proativa, dinâmica, humilde. Acredito também que é um trabalho que exige ter alguma calma e paciência para poder contornar e resolver algumas situações, principalmente com alguns fornecedores, há que ter uma certa capacidade de controlar situações e de resolver conflitos.

**Entrevistadora:** Enumere as habilidades profissionais que acredita serem importantes para realizar a sua função.

**Responsável:** Eu acho que primeiramente, para desempenhar as minhas tarefas tenho que ter habilidades de organização e estruturação de documentação e de processos, capacidade de comunicação, devido as interações interpessoais que a função em si exige, bem como a capacidade de trabalho em equipa e também acho que é necessário ter alguma capacidade de raciocínio rápido, pois, por vezes surgem algumas situações como foi mencionada anteriormente, que necessitam de uma ação imediata, então que acho que basicamente é isso.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse as habilitações literárias necessárias para que seja possível a realização da sua função.

**Responsável:** Para desempenhar a minhas funções atualmente é estritamente necessário que o profissional tenha uma licenciatura, principalmente em áreas contábeis.

**Entrevistadora:** Quais são as habilitações e experiências técnico-profissionais que considera necessárias para a realização da função

**Responsável:** Como pontos que acredito que sejam os mais valorizados atualmente, para o desempenho das minhas funções, são os conhecimentos nas áreas de contabilidade, gestão de *stock*, conhecimentos dos processo e tratamento das documentações, conhecimentos de manuseamento das ferramentas informáticas, mas principalmente ter noções básicas e sólidas sobre as áreas de incidência como gestão e contabilidade em geral.

**Entrevistadora:** Gostaria que descrevesse quais são os processos de organização do trabalho utilizados para a realização da função.

**Responsável:** Eu, pessoalmente, gosto de chegar ao trabalho e já ter as minhas ideais organizadas, já sei o que me cabe fazer no dia, é claro que podem existir exceções, mas essas exceções são classificadas por prioridades bem como o meu fluxo de trabalho, para mim acho muito importante anotar as minhas responsabilidades para que desta forma não tenha margem para erro em nenhuma tarefa. Por exemplo, se eu sei que tenho muitas faturas de um fornecedor que preciso dar tratamento esta será o meu foco principalmente do dia.

**Entrevistadora:** Como descreve as relações interpessoais indispensáveis para a realização da sua função.

**Responsável:** Eu posso descrever a relação com os meus colegas como uma relação de bastante confiança e apoio, temos uma relação bastante profissional no trabalho, mas também temos os nossos momentos de descontração que podemos ver que hoje somos mais que somente colegas de trabalho.

**Entrevistadora:** Através do desempenho de qualquer função, as pessoas estão suscetíveis a cometer equívocos, neste sentido, quais os possíveis erros que podem ser cometidos durante a realização das suas tarefas.

**Responsável:** Caso eu tenha momentos de falta de atenção posso cometer erros como, inserir quantidades a mais ou a menos e isso irá afetar o valor total da fatura, se não tiver atenção também nas ordens de pagamento posso, por exemplo também realizar o lançamento de forma errada das faturas ou mesmo posso lançar quatro faturas sendo que na semana correspondente deveria ser somente três, em situações também onde são feitos pedidos de encomenda posso errar nas quantidades solicitadas, são todas essas situações por exemplo que devo ter atenção porque um pequeno descuido pode comprometer o meu trabalho.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse, caso se aplique a sua função, as responsabilidades que poderá ter pelo trabalho dos colegas.

**Responsável:** Não, neste caso não se aplica a mim, não tenho responsabilidades pelo trabalho dos outros. Posso ter momentos que tenha responsabilidade do trabalho de algum colega por exemplo quando este vai de férias e eu tenho de o substituir, nestes casos por exemplo.

**Entrevistadora:** Quais são os eventuais esforços físicos, condições e riscos de trabalho associadas a realização das suas funções?

**Responsável:** No meu caso acho que possam ser problemas de visão, tendinites, podemos também sofrer com algumas dores por estar muito tempo sentados, e muitas vezes também nós mesmos esquecemos de fazer pausas para levantar um pouco, basicamente são esses.

**Entrevistadora:** Antes de terminar a entrevista gostaria de saber se tem alguma questão ou dúvida que queira esclarecer.

**Responsável:** Não, acho que do meu lado está tudo.

**Entrevistadora:** Muito obrigada pela sua disponibilidade em comparecer a esta entrevista.

**Responsável:** Obrigada, foi um prazer.

**Transcrição da entrevista do responsável administrativo e de *stock* dos postos de venda a grosso da empresa MDL & filhos Lda**

Data: 25. maio .2023	Entrevistado(a): Responsável administrativo e de <i>stock</i> (posto de venda a grosso)
Duração: 27 minutos	Entrevista online

**Entrevistadora:** Boa tarde, antes de mais queria agradecer pela sua participação nesta entrevista, queria informar que no final da entrevista tenho reversado uns minutos caso queira esclarecer algum ponto, estarei disponível para responder a qualquer questão. Ainda tenho a ressaltar que todas as informações fornecidas nesta entrevista serão estritamente confidências, e a sua utilização será para fins exclusivamente académicos.

Para dar inicio a entrevista primeiramente, gostaria que enumerasse e descrevesse as tarefas que realiza diariamente.

**Responsável:** Boa tarde, bom, diariamente a primeira tarefa que eu executo logo pela manhã é a contagem do dinheiro faturado pelos postos de venda no dia anterior, tenho um colega que faz a recolha do dinheiro em todos os postos e que depois é entregue a mim, para que eu faça a verificação mediante os talões de deposito que vem anexados ao valor, após a verificação desses valores, e confirmado a sua conformidade, de seguida este valor é entregue a outro colega que fará o deposito efetivo no respetivo banco.

De seguida passo a realização das minhas restantes tarefas diárias, que normalmente, é a introdução de faturas das compras que são feitas no mercado local. Eu trabalho com os postos de venda a grosso, então quando esses postos realizam as suas compras, eu efetuo os lançamentos, e o valor da fatura referente a compra deve ser igual ao lançamento que eu insiro em sistema, com isto eu realizo a faturação do documento e a respetiva entrada de *stock* no armazém; mas ainda diariamente posso realizar outras tarefas que são demandas pelo responsável, mas diariamente sem muitas exceções é basicamente isto.

**Entrevistadora:** Gostaria agora que enumerasse e descrevesse quais as tarefas que realiza periodicamente.

**Responsável:** Bom...periodicamente, no inicio de cada mês tenho de realizar o preenchimento do documento para o INPS (Instituto Nacional de Previdência Social), de todos os funcionários, este preenchimento é feito *online*, para a inserção dos pagamentos de seguros mensais, também se houver algum despedimento de algum trabalhador, sou responsável para realizar os procedimentos padrões associados a este processo. Mensalmente eu tenho de elaborar as folhas de vencimento.

Referente aos depósitos realizados, no que diz respeito as moedas estrangeiras, quando por alguma razão as moedas são devolvidas, por exemplo, caso as notas estejam danificadas, eu fico encarregada de guardar esses valores e no final do mês, faço as contas de tudo o que foi devolvido transmitindo estas informação para a contabilidade.

E também trimestralmente, é realizado durante uma semana inventários em todos os postos de venda, desde os postos de venda a grosso até aos postos de venda a retalho. Para a realização do inventário a feita a divisão por grupos de trabalho, onde por exemplo um grupo pode ficar responsável pela área das mercadorias liquidas outro pelas áreas de higiene e limpeza, assim com a listagem que é extraída do sistema é feita a contagem das mercadorias e é anotado a quantidade referente a cada descrição.

Também na área da importação, antes da chegada das mercadorias em território nacional são me enviados todos os documentos referentes a este processo que devo dar seguimento e tratamento para que depois seja possível de desalfandegamento das mercadorias e depois estão ainda fico encarregue de dar entrada em sistema dessas mesmas mercadorias.

Envio ainda emails a fornecedores para realizar pedidos de fatura proforma e confirmação das mesmas mediante analise.

**Entrevistadora:** Poderia especificar quais os recursos e os materiais, que utiliza na realização das suas funções.

**Responsável:** Neste momento, para realizar as minhas funções tenho de ter a minha disposição principalmente, equipamentos informáticos, como um computador, impressora, *softwares* informáticos, nomeadamente, *software* de gestão; uma maquina de calcular para mim também é um recurso indispensável. E também claro, materiais de escritório como papeis, canetas etc.

**Entrevistadora:** Quais são os conhecimentos técnicos necessários para realizar a sua função?

Responsável: Bom na altura quanto entrei para a empresa, eu tinha formações na área de contabilidade, informática e gestão, e acredito que são áreas indispensáveis para realizar as tarefas de que desempenho, mas, basicamente tive de adquirir muita pratica no trabalho e adquiero até hoje, porque é visível a diferença entre os conceitos teóricos que adquirimos e as funções que de facto nos cabe desempenhar.

**Entrevistadora:** Enumere as atitudes/qualidades necessárias para realizar a função.

**Responsável:** As atitudes... acredito que o trabalhador deve ser uma pessoa proativa, dinâmica, deve ter a capacidade de saber agir perante certas situações, que muitas vezes podem não ser a situações mais favoráveis digamos assim, tanto para nós mesmo como para com os colegas, sempre que possível devemos ajudar, ter um espirito de trabalho em equipa e interajuda, ser uma pessoa também sempre atenta.

No que diz respeito a qualidades, acho que o trabalhador deve ser uma pessoa humilde, porque todos os dias podemos aprender algo novo e temos de ter a capacidade de conseguir reter da melhor forma possível esses conhecimentos; ser uma pessoa organizada e claro também responsável.

**Entrevistadora:** Enumere as habilidades profissionais que acredita serem importantes para realizar a sua função.

**Responsável:** Durante todo o meu percurso empresarial acredito ter adquirido diversas habilidades profissionais, e hoje vejo que talvez as mais importantes possam ser, a capacidade da rápida compreensão e resolução de processos e situações que ocorre no desempenho das tarefas, porque não é possível ter alguém a cem por cento ao nosso lado, digo isto, porque foi um dos primeiros trabalhadores a ingressar aqui na empresa e na altura não tinha ninguém que me guiasse da forma que as funções exigiam, por exemplo, hoje em dia sempre que algum programador chega aqui e faz alguma alteração no programa temos de ter a capacidade de assimilar o que é nos dito e de investigar o que for necessário; ter a capacidade de planear e organizar os processos que fazem parte das funções; trabalho em equipa. Acho que são essas as habilidades que posso destacar.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse as habilitações literárias necessárias para que seja possível a realização da sua função.

**Responsável:** Referente as habilitações literárias, eu quando vim trabalhar para empresa tinha uma formação em gestão e contabilidade realizada numa escola profissional técnica e industrial, mas isso a mais de 20 anos atrás, atualmente acredito que será indispensável que trabalhadores que desempenhem as funções que eu desempenho sejam formadas com um curso superior, mais especificamente nas áreas de gestão e economia por exemplo, porque essas áreas permitem adquirir, digamos o conceitos e vocabulários de que se necessita para realizar essas funções.

**Entrevistadora:** Quais são as habilitações e experiências técnico-profissionais que considera necessárias para a realização da função

**Responsável:** Conhecimentos básicos de informática na ótica do utilizador, porque sempre vou precisar recorrer a uma folha no *Excel* para desenvolver algum quadro, ou utilizar algum recurso que facilite o desenvolvimento das minhas tarefas; domínio do programa ou *software* de gestão utilizado, no caso na empresa utilizamos o *software* Primavera; ter também boas técnicas de organização; habilidades de comunicação e de trabalho em equipa; de pensamento crítico e de resolução de processos, pois o trabalho não é algo monótono e temos de ter alguma capacidade de reação para certas situações.

**Entrevistadora:** Gostaria que descrevesse quais são os processos de organização do trabalho utilizados para a realização da função.

**Responsável:** Eu organizo o meu trabalho tendo em conta as prioridades de cada tarefa e as responsabilidades que cada uma acarreta, as entradas das mercadorias nos postos de venda tem prioridade porque tenho de fazer mudanças de preço, a cada entrada de *stock* de mercadoria tenho de alterar o preço para o preço a praticar nas vendas, porque sem esta alteração do preço a mercadoria não pode ser colocada para venda.

Caso, não haja nenhuma ordem do meu superior para executar qualquer função que no momento possa ser considerada urgente, eu dou seguimento ao desempenho das minhas funções, dou seguimento aos meus restantes lançamentos, se houver também alguma mercadoria deteriorada ou a ser inutilizada ou quebras nos postos de venda, esses já não tem tanta urgência porque a qualquer momento posso dar a saída de *stock* dessas mercadorias, ou entrada de algum produto

de oferta, a única exceção, ocorre no período de inventário onde eu devo ter todas essas situações regularizadas pois se não afetaram o meu *stock*.

**Entrevistadora:** Como descreve as relações interpessoais indispensáveis para a realização da sua função.

**Responsável:** Nas relações entre colegas, acredito que tem de ter empatia e compreensão uns com os outros, confiança, porque lidamos com muitas responsabilidades e para tal devemos ter uma relação de confiança; relações baseadas na honestidade e humildade. Eu aqui na empresa acredito que somos pessoas dotadas dessas qualidades e que facilita o desempenho das nossas tarefas, tendo uma relação bastante saudável e profissional.

**Entrevistadora:** Através do desempenho de qualquer função, as pessoas estão suscetíveis a cometer equívocos, neste sentido, quais os possíveis erros que podem ser cometidos durante a realização das suas tarefas.

**Responsável:** Um dos erros que podem ocorrer, estão ligados aos processos referentes a importação de mercadorias, ou seja, no momento de realização o pagamento ao fornecedor temos documentos que devemos preencher, e existem alguns campos que devo ter muita atenção, como, o campo do número de identificação bancária, ao valor da fatura porque, por vezes podemos ter notas de créditos anexados as faturas e que deve-se fazer o referido desconto, e o número do fornecedor que se deseja fazer o pagamento.

Outro erro também pode acontecer quando faço as alterações de preço, tenho de ter muita atenção as mercadorias que têm IVA e aos que não têm e as percentagens também.

Tenho de ter também muita atenção quando faço o preenchimento para o INPS, pois posso declarar valores errados e isso irá prejudicar a empresa; posso ainda realização entradas de *stock* com valores errados; tenho de ter atenção ao fazer as entradas de *stock*, onde devo fazer a entrada de *stock* correspondente a cada armazém.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse, caso se aplique a sua função, as responsabilidades que poderá ter pelo trabalho dos colegas.

**Responsável:** Praticamente, eu não tenho responsabilidades sobre o trabalho dos meus colegas, porque cada um tem as suas funções.

**Entrevistadora:** Quais são os eventuais esforços físicos, condições e riscos de trabalho associadas a realização das suas funções?

**Responsável:** Bom...como trabalho praticamente oito horas em frente ao computador sempre estamos suscetíveis a desenvolver problemas de visão; a postura que adotamos para trabalhar também depois de algum tempo podemos desenvolver problemas de coluna, acredito que sejam basicamente esses os problemas.

**Entrevistadora:** Antes de terminar a entrevista gostaria de saber se tem alguma questão ou dúvida que queira esclarecer?

**Responsável:** Não...praticamente acho que já foi tudo dito.

**Entrevistadora:** Muito obrigada pela sua entrevista!

**Responsável:** De nada, espero ter ajudado.

### Transcrição da entrevista do responsável do posto de venda a retalho da empresa MDL & filhos Lda

Data: 26. maio.2023	Entrevistado: Responsável do posto de venda a retalho
Duração: 32 minutos	Entrevista online

**Entrevistadora:** Boa tarde, esta entrevista tem como principal objetivo a recolha de informações referentes a função que desempenha na empresa, tendo a ressalva que todas as informações fornecidas nesta entrevista serão estritamente confidências, e a sua utilização será para fins exclusivamente académicos.

Para dar inicio a entrevista gostaria que enumerasse e descrevesse as tarefas que realiza diariamente.

**Responsável:** Boa tarde, eu como responsável do posto de venda a retalho, desde o momento que eu abro as portas logo pela manhã, tenho sempre muito que fazer.

Primeiramente, tenho de conferir ou até mesmo realizar a reposição das mercadorias nas prateleiras; faço a retirada do resumo de vendas diárias para realizar a confirmação dos valores em caixa e depois preencho um documento com o relatório das caixas, como forma de confirmação se houve ou não falhas de caixa; faço também atendimentos ao balcão caso for necessário, por exemplo, períodos ou dias que estamos com muita movimentação de clientes no espaço; realizo a contagem do dinheiro feito nas vendas diárias e o respetivo preenchimento do talão de deposito. Outra tarefa também é receber e conferir as mercadorias que dão entrada na loja. Como responsável eu tenho as minhas funções e responsabilidades definidas, mas sempre se acaba por fazer de tudo um pouco, temos de estar preparados para desempenhar qualquer função.

Durante o dia também devo garantir o controlo de *stock*; delegar tarefas e manter sempre a organização e otimização do espaço.

Muitas vezes os auxiliares dos postos de venda podem estar ocupados, e se vejo que algo por fazer ou arrumar eu gosto de ir lá e fazer, pois, isto também faz parte das responsabilidades de um responsável, saber quando agir, quando orientar e quando delegar as tarefas e deveres, porque o objetivo afinal é sempre melhorar os nossos processos de trabalho e o atendimento ao cliente.

**Entrevistadora:** Gostaria agora que enumerasse e descrevesse quais as tarefas que realiza periodicamente.

**Responsável:** Praticamente, as tarefas de um responsável de loja são maioritariamente repetitivas, mas têm tarefas que por exemplo devem ser realizadas uma vez por semana, como as compras de mercadorias no mercado local, uma vez por semana eu fico responsável de fazer o levantamento do que está em falta no posto e realizar um lista dos produtos necessários, a exceção disto acho que não há mais nada que seja estritamente periódico, como disse anteriormente é uma função que exige que as tarefas sejam desempenhadas e garantidas diariamente; faço a requisição de

mercadorias também ao armazém central e também as vezes ocorre que tenho que fazer alguma inserção de preço de alguma mercadoria.

Periodicamente também faço a verificação do prazo de validade dos produtos de forma a informar o responsável para que assim se possa proceder a respetiva baixa de preços.

**Entrevistadora:** Poderia especificar quais os recursos e os materiais, que necessita para exercer as suas funções?

**Responsável:** Para desempenhar as minhas funções eu vou sempre recorrer a papéis, canetas, no fundo todos os materiais de escritório por assim dizer; eu também necessito de uma máquina calculadora, porque para mim é mais pratico e me facilita bastante; também utilizo recursos informáticos como o computador.

**Entrevistadora:** Quais são os conhecimentos técnicos necessários para realizar a sua função?

**Responsável:** Conhecimentos nas áreas de gestão principalmente, como gestão de *stock*, ou seja, conhecimentos básicos de logística e principalmente, eu acho, na gestão de pessoas, mas para mim em concreto o que me ajudou e ajuda a desempenhar as minhas tarefas é a experiência que venho adquirindo até ao dia de hoje. Já tenho vinte e cinco anos a trabalhar neste ramo, o que me fez ter bases suficientes para hoje ser gerente de loja.

**Entrevistadora:** Enumere as atitudes/qualidades necessárias para realizar a função.

**Responsável:** A primeira característica que uma pessoa deve apresentar na minha opinião é a humildade, sendo uma pessoa humilde é possível ter habilidades para lidar com todo tipo de situação, por mais que uma pessoa tenha elevadas responsabilidades ou mesmo uma hierarquia mais alta nunca se deve ser uma pessoa arrogante e isto principalmente porque trabalhamos com muitas pessoas e cada uma com a sua personalidade; ser um pessoa organizada; ser uma pessoa respeitosa, que saiba empregar bem as palavras as situações; simpática; calma, porque como responsável sou muitas vezes obrigada a resolver situações de conflito por exemplo, entre os clientes e os trabalhadores, há que saber se posicionar resolvendo a situação da melhor maneira possível e estar sempre disposta ajudar, acho com essas qualidades é possível desempenhar as tarefas sem nenhum problema.

**Entrevistadora:** Enumere as habilidades profissionais e as atitudes que acredita serem importantes para realizar a sua função.

**Responsável:** Como habilidades profissionais posso enumerar a inovação, iniciativa, para evitar cair numa monotonia de trabalho, e podem ser somente pequenos feitos como a reorganização das prateleiras deixando-as mais atrativas a clientela; capacidade de motivar a equipa, capacidade de delegar tarefas; a pontualidade é outro quesito muito importante.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse as habilitações literárias necessárias para que seja possível a realização da sua função.

**Responsável:** Eu realizei uma formação na área do comércio, que me permitiu ter conhecimentos nas áreas de gestão, economia, conhecimentos esses que são importantes para o desempenho das

minhas funções, e atualmente acredito que também qualquer pessoa que possa ocupar o cargo que ocupo hoje, deverá ter esses conhecimentos ou mesmo deverá ter um curso superior porque hoje talvez só com formações na área poderá ser mais complicado; ou então ter muitos anos de experiência.

**Entrevistadora:** Quais são as habilitações e experiências técnico-profissionais que considera necessárias para a realização da função

**Responsável:** A experiência em “campo” é essencial, porque existirão situações em que só conseguirá entender e resolver da melhor forma, só com tempos trabalho e experiência. Esta função requer muita concentração porque exige muita responsabilidade e ser uma pessoa responsável e organizada é quase que obrigatório; ter a capacidade de resolver conflitos e situações inesperadas é outra habilidade que uma hora ou outra deixará falta; capacidade de organização também é outra máxima que melhora visivelmente com o tempo.

**Entrevistadora:** Gostaria que descrevesse quais são os processos de organização do trabalho utilizados para a realização da função.

**Responsável:** Para mim o que funciona é todos os dias antes de chegar ao trabalho ter as minhas ideias organizadas desde casa, ter uma ideia geral do que preciso e tenho de priorizar; o meu processo é sempre anotar quais serão as minhas prioridades e em sequência como devo resolver.

Por exemplo, se for o dia de proceder com as compras para reposição de *stock* ou de verificação dos prazos, sei que é uma prioridade do dia e que tenho de o desempenhar, de resto sigo desenvolvendo as minhas funções normalmente, garantindo sempre o *stock* das mercadorias em primeiro lugar, verifico as mercadorias confirmando se existe algum produto que ainda falta colocar o preço na prateleira ou organizar. Se eu tenho anotado o que fazer naquele dia eu tenho de o fazer inevitavelmente, mas dentro dessas tarefas vou dando prioridade as tarefas que mais necessitam.

**Entrevistadora:** Como descreve as relações interpessoais indispensáveis para a realização da sua função.

**Responsável:** Eu tento sempre manter uma relação aberta com os meus colegas, dando abertura caso algum funcionário queira esclarecer ou conversar sobre algum assunto relacionado ao trabalho e essas relações devem ser caracterizadas pela confiança que devemos ter uns nos outros. Em geral, a relação com os meus colegas e os meus clientes está assente numa relação de muito respeito e este respeito permite que não haja problemas uns com os outros na maioria dos casos. Com os clientes a minha relação diria que é algo mais formal, mas com os meus colegas talvez um pouco mais informal porque nós aqui consideramos como família, por estamos aqui a maior parte de nosso dia compartilhando o mesmo espaço e tentamos que esse espaço seja o mais agradável possível.

**Entrevistadora:** Através do desempenho de qualquer função, as pessoas estão suscetíveis a cometer equívocos, neste sentido, quais os possíveis erros que podem ser cometidos durante a realização das suas tarefas.

**Responsável:** É claro que muitas vezes podemos cometer um erro sem querer, mas eu tento sempre evitar ao máximo, no meu caso se estiver a desempenhar o papel de caixa devo ter muita atenção ao atender os clientes porque as vezes um pequeno descuido, posso fazer a inserção errada do produto em sistema ou então posso registar o valor da venda a mais ou a menos do valor real da compra e em casos de dinheiro em falta em caixa terei de ser eu a repor o valor em falta; tenho de ter atenção e não deixar que as mercadorias percam a validade e fiquem sem ter nenhuma ação da minha parte ou mesmo que produtos fora da validade fiquem à venda. A inserção dos preços também é uma tarefa que deve ser desempenhada com muita cautela porque errar nesta tarefa poderá prejudicar a empresa e o meu trabalho.

No momento também de arrumação das mercadorias tenho de ter muita atenção principalmente quando estou a arrumar as garrafas de vidro porque partir uma garrafa pode apresentar um risco não só para a minha integridade física como também uma despesa para mim.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse, caso se aplique a sua função, as responsabilidades que poderá ter pelo trabalho dos colegas.

**Responsável:** Sim, como responsável sempre terei uma parte da responsabilidade dos meus subordinados, tenho sempre de estar atenta não só no desempenho das minhas funções como também nas funções dos meus colegas porque uma das minhas responsabilidades também é manter o posto em ordem tenho de saber quando devo chamar a atenção de algum colega de forma a garantir o cumprimento de todas as diretrizes do trabalho.

**Entrevistadora:** Quais são os eventuais esforços físicos, condições e riscos de trabalho associadas a realização das suas funções?

**Responsável:** O esforço físico que eu realizo é maioritariamente quando vou ao armazém recolher as mercadorias para repor nas prateleiras, pegar em caixas algumas são sim um pouco pesadas apesar de não ser uma tarefa obrigatória para mim eu gosto porque é gratificante para mim saber que eu estou integrada em todos os fluxos da minha função.

**Entrevistadora:** Antes de terminar a entrevista gostaria de saber se tem alguma questão ou dúvida que queira esclarecer?

**Responsável:** Não. Espero ter respondido todas as questões da melhor forma e que tenha sido útil de alguma forma.

**Entrevistadora:** Muito obrigada pela sua entrevista!

**Responsável:** obrigada e boa tarde.

### Transcrição da entrevista do responsável do posto de venda a grosso da empresa MDL & filhos Lda

Data: 09. junho.2023	Entrevistado: Responsável do posto de venda a grosso
Duração: 27 minutos	Entrevista online

**Entrevistadora:** Boa tarde, vamos dar inicio a nossa entrevista.

Esta entrevista tem como principal objetivo a recolha de informações referentes a função que desempenha na empresa, tendo a ressalva que todas as informações fornecidas nesta entrevista serão estritamente confidências, e a sua utilização será para fins exclusivamente académicos.

Para dar inicio a entrevista gostaria que enumerasse e descrevesse as tarefas que realiza diariamente.

**Responsável:** Boa tarde, eu logo de manhã ao chegar no trabalho tenho de abrir a portas do estabelecimento, pois sou eu a responsável das chaves. Ao chegar sempre faço uma pequena limpeza de forma superficial no espaço. Logo de seguida eu abro o computador para dar início ao programa Primavera no qual eu realizo as tarefas do meu trabalho.

De seguida eu fico à espera dos clientes para que dessa forma possa proceder as minhas restantes tarefas, ou seja, para que possa proceder com a realização das vendas.

Os clientes que frequentam o posto, normalmente já são clientes fixos, mas também tenho os clientes das restantes ilhas aqui do país, esses clientes comunicam comigo através de chamadas telefónicas ou por email fornecendo as informações sobre as mercadorias que desejam e eu fico encarregue de fornecer os preços das mesmas, caso estiverem de acordo com os requisitos da encomenda, esses clientes realizam a transferência bancária correspondente ao montante que ficou acordado e só depois de conferir que o valor foi de facto transferido eu dou seguimento ao arranjo e verificação da mercadoria para dar seguimento entrega das mesmas.

**Entrevistadora:** Gostaria agora que enumerasse e descrevesse quais as tarefas que realiza periodicamente.

**Responsável:** Bom semanalmente, tenho de verificar as mercadorias que estão com rutura de *stock*, onde tenho de registar todos esses produtos em falta para que no dia da semana que corresponda realizar as compras, possa entregar ao responsável que realiza esta função a listagem dos meus produtos.

Quando os produtos dão entrada no posto tenho de conferir e verificar todas as mercadorias para certificar que recebo todas as mercadorias com as quantidades certas.

Periodicamente eu e o meu colega também realizamos um pequeno inventário para o controlo das mercadorias em *stock* e também para a verificação do prazo de validade dos produtos.

Nos finais de semana eu e o meu auxiliar, normalmente fazemos uma limpeza mais profunda do espaço.

Caso, também for solicitado por algum cliente, fico encarregue de realizar faturas proforma. E é basicamente estas as funções que me são atribuídas.

**Entrevistadora:** Poderia especificar quais os recursos e os materiais, que necessita para exercer as suas funções?

**Responsável:** De certa forma, o meu principal recurso é o computador, pois é o recurso que eu utilizo para a realização dos meus lançamentos e claro também das vendas; uma calculadora é outro material que utilizo bastante e também outros materiais de escritório. Tenho que sempre ter a minha disposição um fundo fixo de caixa, caso tenha a necessidade de pagar algum serviço que possa ser prestado ou mesmo por segurança caso ocorra alguma eventualidade.

**Entrevistadora:** Quais são os conhecimentos técnicos necessários para realizar a sua função?

**Responsável:** Referente a conhecimentos técnicos tenho de ter conhecimento a nível de informática, para o manuseamento dos *softwares* de gestão que são utilizados neste fluxo de trabalho; conhecimentos diria a nível de gestão, mais especificamente gestão de *stock*. Como as minhas funções estão mais direcionadas para a realização das vendas são esses os conhecimentos que posso destacar para desempenhar as minhas funções.

**Entrevistadora:** Enumere as atitudes/qualidades necessárias para realizar a função da melhor forma possível.

**Responsável:** Acho que qualquer pessoa para desempenhar as minhas funções, deverá ser uma pessoa paciente; calma, visto que, trabalho como muitas pessoas, nomeadamente, clientes e cada um tem uma personalidade diferente, e para sobreviver neste ramo temos de ter clientes então a relação com estes deverá ser o mais saudável possível; ser uma pessoa também dotada de simpatia; compreensiva; autónoma e claro também organizada.

**Entrevistadora:** Enumere as habilidades profissionais e as atitudes que acredita serem importantes para realizar a sua função.

**Responsável:** Para desempenhar estas funções acredito que as habilidades profissionais a se destacar são, a agilidade, pois, muitas vezes ao ter o espaço com um número significativo de clientes devemos ter a capacidade de conseguir dar a volta a situação e dar resposta a demanda; a proatividade; ter uma boa capacidade de comunicação e compreensão; capacidade de negociação, principalmente nos momentos em que estou em contacto com os clientes; e também acho que ter a capacidade de gerir e de resolver conflitos.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse as habilitações literárias necessárias para que seja possível a realização da sua função.

**Responsável:** Além dos conhecimentos das áreas que estão relacionadas a função; é obrigatória que o indivíduo tenha pelo menos o 12º ano de escolaridade e talvez alguma ou outra formação.

Porque é um trabalho que talvez demonstre mais resultados com o tempo e com a prática e o mais importante é que a pessoa tenha as competências necessárias para desenvolver essas funções.

**Entrevistadora:** Quais são as habilitações e experiências técnico-profissionais que considera necessárias para a realização da função.

**Responsável:** Para se chegar ao posto de responsável, a pessoa deverá ter alguma experiência neste ramo, digo, no ramo de venda; alguma experiência a lidar com clientes também no mínimo de 2 a 3 anos acredito que seja o ideal; habilidade de comunicação; organização e conhecimento práticos na área da informática de gestão.

**Entrevistadora:** Gostaria que descrevesse quais são os processos de organização do trabalho utilizados para a realização da função.

**Responsável:** A organização é feita por prioridades, claro que sempre que eu tenha clientes dentro do estabelecimento eles serão a minha prioridade, tirando isso, a sequência passa então por tratar os clientes das outras ilhas e afins, organizando as encomendas e as mercadorias para proceder ao envio das mesmas; sempre nos momentos que considero mais oportunos também procedo a verificação do *stock* das mercadorias e a realização do inventário caso assim se justifique.

**Entrevistadora:** Como descreve as relações interpessoais indispensáveis para a realização da sua função.

**Responsável:** Relativamente as relações interpessoais, eu trabalho aqui também diretamente com mais outro colega, auxiliar de venda, e a nossa relação passa muito pela confiança e interajuda que depositamos um no outro; é muito importante também que se mantenha o respeito e compromisso pelo trabalho. Acredito que as relações deverão ser saudáveis e que deverá ser uma relação sustentada no diálogo e na interajuda essencialmente.

**Entrevistadora:** Através do desempenho de qualquer função, as pessoas estão suscetíveis a cometer equívocos, neste sentido, quais os possíveis erros que podem ser cometidos durante a realização das suas tarefas.

**Responsável:** Os possíveis erros mais frequentes que podem ocorrer, pode ser por exemplo no momento de entrada das mercadorias, posso dar entrada de mercadorias a mais ou a menos, se eu não estiver atenta e concentrada no momento da verificação; no momento de realização das vendas também posso fazer algum lançamento em sistema com valores equivocados; posso também não ter atenção e deixar com que algum produto perca o seu preço de validade sem ter dado nenhuma ação a mesma.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse, caso se aplique a sua função, as responsabilidades que poderá ter pelo trabalho dos colegas.

**Responsável:** Como responsável qualquer erro cometido pelo meu colega de trabalho claramente, eu terei de assumir o meu papel de responsável e arcar com as consequências do ocorrido, mas são raros os casos.

**Entrevistadora:** Quais são os eventuais esforços físicos, condições e riscos de trabalho associadas a realização das suas funções?

**Responsável:** Bom acredito que problemas de visão, dada a minha situação de trabalho; má postura corporal, por passar muito tempo sentada; ou até risco de me aleijar no momento de entrega das mercadorias.

**Entrevistadora:** Antes de terminar a entrevista gostaria de saber se tem alguma questão ou dúvida que queira esclarecer?

**Responsável:** Não, obrigada.

**Entrevistadora:** Muito obrigada pela sua entrevista!

**Responsável:** Obrigada eu e boa tarde.

### Transcrição da entrevista do auxiliar de venda/caixa da empresa MDL & filhos Lda

Data: 12. junho.2023	Entrevistado: Auxiliar de venda/caixa
Duração: 25 minutos	Entrevista online

**Entrevistadora:** Boa tarde, esta entrevista tem como principal objetivo a recolha de informações referentes a função que desempenha na empresa, tendo a ressalva que todas as informações fornecidas nesta entrevista serão estritamente confidências, e a sua utilização será para fins exclusivamente académicos.

Para dar inicio a entrevista gostaria que enumerasse e descrevesse as tarefas que realiza diariamente.

**Auxiliar:** Boa tarde, sim então podemos dar inicio a entrevista. Relativamente a está primeira questão posso dizer que a maioria das tarefas dos auxiliares de venda é um pouco repetitivo.

Eu diariamente estou incumbido de desenvolver as minhas funções de caixa, ou seja, tenho de efetuar as vendas realizadas pelos clientes, este processo inclui, passar o produto pela máquina de *scanner* verificando sempre que o produto passa e com o preço correto e disto resulta o recebimento do pagamento podendo ser em dinheiro ou cartão que deve ser devidamente conferido e de seguida procede-se ao embalamento dos produtos.

Um auxiliar não deve simplesmente cuidar somente da sua caixa, mas também cuidar de todos os processos que envolvem o posto, como por exemplo, outra função também bastante importante é manter o perímetro das caixas limpas e arrumadas bem como o restante do posto.

Apesar da minha função principal ser atender os clientes, há que estar ciente de que existem outras tarefas também que tenho de executar, a arrumação e organização das prateleiras que contém os produtos por exemplo.

**Entrevistadora:** Gostaria agora que enumerasse e descrevesse quais as tarefas que realiza periodicamente.

**Auxiliar:** Bom, neste caso, as minhas responsabilidades como caixa também incluem a participação nos inventários que são realizados periodicamente, onde eu fico responsável de fazer a contagens dos produtos e anotar as quantidades que foram conferidas

**Entrevistadora:** Poderia especificar quais os recursos e os materiais, que necessita para exercer as suas funções?

**Auxiliar:** As minhas funções necessitam obrigatoriamente da utilização de um computador e com o sistema de gestão devidamente operacional; sempre também devo ter em mãos uma caneta e papel para realizar as anotações necessárias sobre algum produto em específico por exemplo ou para conceder alguma informação caso for solicitada.

**Entrevistadora:** Quais são os conhecimentos técnicos necessários para realizar a sua função?

**Auxiliar:** Relativamente a conhecimentos, devo ter conhecimentos relativos aos códigos dos produtos, pois, em alguns casos alguns produtos podem não passar pelo *scanner* um exemplo muito recorrente são os casos das hortaliças e das leguminosas... temos muitas vezes de ter em mente os códigos desses produtos pois isso facilita e agiliza e muito o nosso trabalho.

Conhecimento a nível informático ter alguma facilidade com cálculos e números também são muito importantes porque dão uma grande autonomia ao trabalho que é desenvolvido.

**Entrevistadora:** Enumere as atitudes/qualidades necessárias para realizar a função da melhor forma possível.

**Auxiliar:** Primeiramente a pessoa deve ser responsável, porque estas funções requerem que as pessoas sejam bastante responsáveis, outra qualidade que também é bastante importante é a pontualidade e a assiduidade do profissional; a calma, devemos tentar ao máximo evitar resolver qualquer tipo de situação sob *stress* porque lidamos com clientes e devemos estar sempre cientes quanto a isso.

Outra qualidade que também não pode faltar é a simpatia e a boa disposição tanto com os clientes, mas também para com os colegas de trabalho.

**Entrevistadora:** Enumere as habilidades profissionais e as atitudes que acredita serem importantes para realizar a sua função.

**Auxiliar:** Referente as habilidades posso destacar as habilidades de comunicação; a capacidade de resolução e de gerir os conflitos, visto que, estamos em contacto todos os dias com pessoas de todos os lugares e com atitudes e comportamentos muito diferentes umas das outras, ainda a pontualidade e assiduidade como já foi referido outrora; habilidades matemáticas; a agilidade e eficiência.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse as habilitações literárias necessárias para que seja possível a realização da sua função.

**Auxiliar:** O nível de escolaridade mínima exigida é o 12º ano ter algumas formações em áreas similares também têm a sua importância e é bastante valorizado.

**Entrevistadora:** Quais são as habilitações e experiências técnico-profissionais que considera necessárias para a realização da função.

**Auxiliar:** As habilitações profissionais passam muito pela experiência com o atendimento ao cliente; ter algum nível de escolaridade; em muitos casos também é dada preferência a pessoas que já tenham uma carta de condução e conhecimentos em outras línguas estrangeiras, visto que Cabo Verde é um país bastante turístico; é muito valorizado também os conhecimentos a nível de informática.

**Entrevistadora:** Gostaria que descrevesse quais são os processos de organização do trabalho utilizados para a realização da função.

**Auxiliar:** A primeira coisa que eu faço quando chego no trabalho é abrir o meu computador e iniciar o programa de vendas para que assim seja possível proceder com a realização das vendas; durante o dia ainda podem surgir situações em que o responsável pode atribuir alguma tarefa, e nesses casos já sei que no momento eu que eu não estiver a atender nenhum cliente devo proceder a realização dessa tarefa, seja arrumar alguma prateleira, ou agendar algum pedido. Ou seja, a organização do trabalho dá-se pela exclusão de partes, terminando uma tarefa passa-se para a outra.

**Entrevistadora:** Como descreve as relações interpessoais indispensáveis para a realização da sua função.

**Auxiliar:** As relações interpessoais entre colegas devem ter por base o respeito um pelo outro, quando saímos de casa para ir trabalhar são com os nossos colegas de trabalho que iremos passar a maior parte do nosso dia então é importante ter uma certa cumplicidade uns com os outros; ter uma relação também baseada na compreensão e interajuda e principalmente confiança porque sem a confiança não é possível desempenhar as tarefas corretamente.

**Entrevistadora:** Através do desempenho de qualquer função, as pessoas estão suscetíveis a cometer equívocos, neste sentido, quais os possíveis erros que podem ser cometidos durante a realização das suas tarefas.

**Auxiliar:** Tenho de ter atenção quando os clientes efetuam o pagamento para poder cobrar o valor certo e devolver o valor correto também, caso este pague pelo multibanco também tenho de ter atenção ao inserir o valor, de modo a inserir o valor correto; a falta de atenção também pode fazer com que eu passe os produtos erradamente pelo scanner e também devo ter muita atenção no momento do fecho e de abertura de caixa e devo contabilizar corretamente o valor que tenho em caixa.

**Entrevistadora:** Gostaria que enumerasse, caso se aplique a sua função, as responsabilidades que poderá ter pelo trabalho dos colegas.

**Auxiliar:** As minhas funções diretamente não acarretam responsabilidades pelo trabalho dos outros.

**Entrevistadora:** Quais são os eventuais esforços físicos, condições e riscos de trabalho associadas a realização das suas funções?

**Auxiliar:** Acredito que o principal problema que possa vir a desenvolver pode ser problemas de visão e também de coluna. São esses os riscos que estou exposto no meu dia a dia.

**Entrevistadora:** Antes te terminar a entrevista gostaria de saber se tem alguma questão ou dúvida que queira esclarecer?

**Auxiliar:** Não, obrigada.

**Entrevistadora:** Muito obrigada pela sua entrevista!

**Auxiliar:** Muito obrigada eu e boa tarde.

## Anexo C Resumo das Unidades de Registo

Tabela C1: Resumo das unidades de registo por categorias e subcategorias

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Participantes</b>	<b>Unidades de Registo</b>
<b>Identificação das Tarefas</b>	<b>Conhecimentos/habilidades</b>	P. 1	"(...) garantir o controlo de stock, planear e assegurar o aprovisionamento das mercadorias (...); (...) conhecimentos na área da logística (...); (...) área de gestão (...)."
		P. 2	"(...) elaborar ordens de pagamento"; (...) arquivo de documentos (...); "Conhecimentos nas áreas de contabilidade e de gestão (...); (...) controlo as entradas e saídas dos valores monetário (...)."
		P. 3	"(...) habilidades de organização e estruturação de documentação e de processos (...); (...) domínio das ferramentas básicas de informática (...); (...) conhecimentos dos processo e tratamento das documentações (...); (...) conhecimentos nas áreas de contabilidade, gestão de stock (...)."
		P. 4	"(...) respetiva entrada de stock no armazém (...); (...) emails a fornecedores para realizar pedidos de fatura proforma (...); (...) área de contabilidade, informática e gestão (...); (...) domínio do programa ou software de gestão (...)."
		P. 5	"(...) receber e conferir as mercadorias (...); (...) garantir o controlo de stock (...); (...) delegar tarefas (...); (...) conhecimentos básicos de logística (...); (...) gestão de pessoas (...)."
		P. 6	"(...) arranjo e conferência da mercadoria para dar seguimento a entrega das mesmas (...); (...) proceder com a realização das vendas (...); (...) verificação do prazo de validade dos produtos (...); (...) conhecimento práticos na área da informática de gestão (...)."
		P. 7	"(...) arrumação e organização das prateleiras (...); (...) participação nos inventários que são realizados periodicamente (...); (...) conhecimento a nível informático (...); (...) habilidades matemáticas; agilidade e eficiência (...)."
	<b>Satisfação dos clientes</b>	P. 5	"(...) melhorar os nossos processos de trabalho e o atendimento ao cliente (...); (...) reorganização das prateleiras deixando-as mais atrativas a clientela (...)."
		P. 6	"(...) para sobreviver neste ramo temos de ter clientes então a relação com estes deverá ser o mais saudável possível (...)."
		P. 7	"(...) a simpatia e a boa disposição tanto com os clientes (...); (...) lidamos com clientes e devemos estar sempre cientes quanto a isso (...)."

Nota: Na coluna designada por "Participantes" a letra "P" corresponde a "Participante". Está tabela continua nas próximas páginas.

Tabela C1: Resumo das unidades de registo por categorias e subcategorias

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Participantes</b>	<b>Unidades de Registo</b>
<b>Identificação das Tarefas</b>	<b>Cumprimento dos prazos</b>	P. 1	"(...) <i>timing de realização de cada tarefa</i> "; "o desperdício de tempo (...)."
		P. 2	"(...) <i>capacidade de gestão das tarefas</i> "; " (...) <i>orientação para a obtenção de resultados (...)</i> "; " (...) <i>conseguir estabelecer essas prioridades (...)</i> ".
		P. 3	"(...) <i>onde antes da realização de cada inventário em determinado posto já tenho de ter realizado todos os lançamentos desse mesmo posto de venda (...)</i> "; " (...) <i>exceções são classificadas por prioridades bem como o meu fluxo de trabalho (...)</i> ."
		P. 4	"(...) <i>período de inventário onde eu devo ter todas essas situações regularizadas pois se não afetaram o meu stock (...)</i> "; " (...) <i>nos postos de venda tem prioridade porque tenho de fazer mudanças de preço (...)</i> ."
		P. 5	" (...) <i>a pontualidade é outro quesito muito importante (...)</i> "; " (...) <i>reposição de stock ou de verificação dos prazos (...)</i> ."
		P. 6	" (...) <i>tenho de registar todos esses produtos em falta para que no dia da semana que corresponda realizar as compras (...)</i> ."
		P. 7	" (...) <i>pontualidade e a assiduidade do profissional (...)</i> ."
	<b>Qualidade do trabalho</b>	P. 1	" (...) <i>então enviar uma mercadoria no lugar de outra (...)</i> "; " (...) <i>estabelecidas metas diárias (...)</i> "; " (...) <i>experiência (...)</i> ."
		P. 2	" (...) <i>experiência é fundamenta (...)</i> ."
		P. 3	" (...) <i>devo ter atenção porque um pequeno descuido pode comprometer o meu trabalho (...)</i> ."
		P. 4	" (...) <i>a experiência que venho adquirindo (...)</i> ."
		P. 5	" (...) <i>conseguirá entender e resolver da melhor forma, só com tempos de trabalho e experiência (...)</i> ."
		P. 6	" (...) <i>alguma experiência a lidar com clientes (...)</i> ."
		P. 7	" (...) <i>experiência com o atendimento ao cliente (...)</i> ."

Tabela C1: Resumo das unidades de registo por categorias e subcategorias

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Participantes</b>	<b>Unidades de Registo</b>
<b>Aptidões e capacidades</b>	<b>Domínio das ferramentas de informação</b>	P. 1	<i>“Para a realização das minhas funções necessito essencialmente de recorrer a matérias e equipamentos de escritório, como computadores, papéis, canetas etc; bem como a disponibilização do software de gestão, nomeadamente, o software Primavera que é o software utilizado pela empresa (...).”;</i>
		P. 2	<i>“(...) os recursos informáticos, como o software primavera, para o desempenho das minhas funções é também essencial a utilização de um telemóvel (...).”</i>
		P. 3	<i>“(...) como pontos que acredito que sejam os mais valorizados atualmente, para o desempenho das minhas funções...manuseamento das ferramentas informáticas (...).”;</i>
		P. 4	<i>“Conhecimentos básicos de informática na ótica do utilizador, porque sempre vou precisar recorrer a uma folha no Excel para desenvolver algum quadro, ou utilizar algum recurso que facilite o desenvolvimento das minhas tarefas; domínio do programa ou software de gestão (...).”</i>
		P. 6	<i>“(...) tenho de ter conhecimento a nível de informática, para o manuseamento dos softwares de gestão que são utilizados neste fluxo de trabalho (...).”;</i>
		P. 7	<i>“Conhecimento a nível informático ter alguma facilidade com cálculos e números também são muito importantes porque dão uma grande autonomia ao trabalho que é desenvolvido.”</i>
		<b>Resiliência</b>	P. 1
	P. 2		<i>“(...) , mas sem a capacidade de adaptabilidade as mudanças (...) acredito que as tarefas não seriam de todo bem executadas (...).”</i>
	P. 3		<i>“(...) a capacidade da rápida compreensão e resolução de processos e situações que ocorre no desempenho das tarefas (...).”</i>
	P. 4		<i>“(...) deve ter a capacidade de saber agir perante certas situações, que muitas vezes podem não ser a situações mais favoráveis digamos assim (...).”</i>
	P. 5		<i>“(...) ter habilidades para lidar com todo o tipo de situação (...).”</i>
	P. 6		<i>“(...) devemos ter a capacidade de conseguir dar a volta a situação e da resposta a demanda (...).”</i>
	P. 7		<i>“(...) devemos tentar ao máximo evitar resolver qualquer tipo de situação sob stress por lidamos com clientes e devemos estar sempre cientes quanto a isso (...).”</i>

Tabela C1: Resumo das unidades de registo por categorias e subcategorias

Categoria	Subcategorias	Participantes	Unidades de Registo
Aptidões e capacidades	Organização	P. 1	<i>“(...) é de extrema importância para manter todos os processos organizados (...).”; “(...) conhecimentos referentes a organização das mercadorias para a sua distribuição bem como a conferência da mesma, na medida em que erros que possam ser cometidos durante a execução deste processo poderá colocar em causa o desempenho e o trabalho realizado.”; “(...) a importância da sua organização, conservação, distribuição e principalmente ter o cuidado e atenção com a integridade das mercadorias (...)”. Através deste discurso é possível verificar que manter os processos, os recursos e materiais de trabalho organizados reduzem a probabilidade de ocorrência de erros, e o que consequentemente implicaria em um baixo desempenho, logo, prejudicaria a avaliação da performance do trabalhador.</i>
		P. 2	<i>“A capacidade de organização é outra qualidade bastante importante e valorizada neste tipo de funções.”</i>
		P. 3	<i>“Eu acho que primeiramente, para desempenhar as minhas tarefas tenho que ter habilidades de organização e estruturação de documentação e de processos (...)”</i>
		P. 4	<i>“(...) ter a capacidade de planejar e organizar os processos que fazem parte das funções (...)”</i>
		P. 5	<i>“(...) capacidade de organização também é outra máxima que melhora visivelmente com o tempo (...)”</i>
		P. 6 e P.7	<i>“(...) ser uma pessoa (...) organizada.”</i>
	Pensamento crítico	P. 1	<i>“Acredito que ser uma pessoa atenta, é uma qualidade muito valiosa, pois, permite confirmar que os funcionários estão a realizar as suas funções de forma correta (...)”</i>
		P. 2	<i>“(...) uma pessoa pode ter todos os meios e equipamentos necessários, mas sem a (...) capacidade de interpretação e resolução de problemas, desta forma, sem esses conhecimentos técnicos por exemplo acredito que as tarefas não seriam de todo bem executadas.”</i>
		P. 3	<i>“(…), capacidade de raciocínio rápido, pois, por vezes surgem algumas situações como foi mencionada anteriormente, que necessitam de uma ação imediata, então que acho que basicamente é isso.”</i>
		P. 4	<i>“(…) temos de ter a capacidade de conseguir reter da melhor forma possível esses conhecimentos.”; “(…), a capacidade da rápida compreensão e resolução de processos.”; “(…) pensamento crítico.”</i>
		P. 5	<i>“(…) pessoa respeitosa, que saiba empregar bem as palavras as situações.”</i>
		P. 6	<i>“(…) capacidade de comunicação e compreensão (...)”</i>

Tabela C1: Resumo das unidades de registo por categorias e subcategorias

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Participantes</b>	<b>Unidades de Registo</b>
<b>Competências</b>	<b>Resolução de conflitos</b>	P. 3	"(...) principalmente com alguns fornecedores, a que ter uma certa capacidade e controlar situações de resolução de conflitos."
		P. 5	"(...), como responsável sou muitas vezes obrigada a resolver situações de conflito por exemplo, entre os clientes e os trabalhadores, há que saber se posicionar resolvendo a situação da melhor maneira possível."; "(...), ter a capacidade de resolver conflitos e situações inesperadas é outra habilidade que uma hora ou outra deixará falta."
		P. 6	"(...) ter a capacidade de gerir e de resolver conflitos."
		P. 7	"(...) Referente as habilidades posso destacar as habilidades de comunicação; a capacidade de resolução e de gerir os conflitos, visto que, estamos em contacto todos os dias com pessoas de todos os lugares e com atitudes e comportamentos muito diferentes umas das outras (...)."
		P. 1	"Ter um plano de trabalho para esta função é bastante benéfico na medida em que evita a sobrecarga de trabalho, o desperdício de tempo."
		P. 2	"(...) uma habilidade muito valorizada é a autonomia e a gestão do tempo. Com a quantidade trabalho que tenho diariamente tenho de ter a capacidade de dar resposta a sua grande maioria e principalmente a casos mais urgentes, daí a importância de se conseguir gerir o tempo da melhor forma possível."
		P. 3	"Eu, pessoalmente, gosto de chegar ao trabalho e já ter as minhas ideias organizadas, já sei o que cabe fazer no dia, é claro que podem existir exceções, mas essas exceções são classificadas por prioridades bem como o meu fluxo de trabalho (...)."
	<b>Gestão do tempo</b>	P. 4	"Eu organizo o meu trabalho tendo em conta as prioridades de cada tarefa e as responsabilidades que cada uma acarreta, as entradas das mercadorias nos postos de venda tem prioridade porque tenho de fazer mudanças de preço (...)."
		P. 5	"Para mim o que funciona é todos os dias antes de chegar ao trabalho ter as minhas ideias organizadas desde casa, ter uma ideia geral do que preciso e tenho de priorizar; o meu processo é sempre anotar quais serão as minhas prioridades e em sequencia como devo resolver."
		P. 6	"A organização é feita por prioridades, claro que sempre que eu tenha clientes dentro do estabelecimento eles serão a minha prioridade (...) sempre nos momentos que considero mais oportunos também procedo a verificação do stock das mercadorias e a realização do inventário caso assim se justifique."
		P. 7	"(...) a organização do trabalho dá-se pela exclusão de partes, terminando uma tarefa passa-se para a outra."

Tabela C1: Resumo das unidades de registo por categorias e subcategorias

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Participantes</b>	<b>Unidades de Registo</b>
<b>Competências</b>	<b>Autonomia/Inovação</b>	P. 1	<i>"O plano de trabalho que utilizo hoje foi uma proposta apresentada por mim ao meu chefe, com o intuito de dar a conhecer os processos utilizados e que fosse analisado de forma a chegar a um consenso das melhorias (...)."</i>
		P. 2	<i>"Uma outra habilidade que se destaca no ambiente corporativo que também é uma habilidade muito valorizada é a autonomia (...) A capacidade de inovar e de tornar a realização das tarefas um processo mais simples e eficiente."</i>
		P. 4	<i>"(...) ter a capacidade da rápida compreensão e resolução de processos e situações que ocorrem no desempenho das tarefas, porque não é possível ter alguém a cem por cento ao nosso lado (...)."</i>
		P. 5	<i>"Como habilidades profissionais posso enumerar a inovação, iniciativa, para evitar cair numa monotonia de trabalho, e podem ser somente pequenos feitos como a reorganização das prateleiras deixando-as mais atrativas a clientela."</i>
		P. 6	<i>"(...) ser uma pessoa também dotada de simpatia; compreensiva; autónoma e claro também organizada."</i>
		P. 7	<i>"Conhecimento a nível informático ter alguma facilidade com cálculos e números também são muito importantes porque dão uma grande autonomia ao trabalho que é desenvolvido."</i>
		<b>Comunicação</b>	P. 1
	P. 2		<i>"Ter uma boa capacidade de comunicação seja ela escrita ou oral, com os colegas primeiramente, mas principalmente para efetivar e desenvolver as negociações ou qualquer outra situação com os fornecedores (...)."</i>
	P. 3		<i>"Eu acho que primeiramente, para desempenhar as minhas tarefas tenho que ter (...), capacidade de comunicação, devido as interações interpessoais que a função em si exige (...)."</i>
	P. 4		<i>"(...) ter também boas técnicas de organização; habilidades de comunicação (...)."</i>
	P. 5		<i>"(...) ser uma pessoa respeitosa, que saiba empregar bem as palavras as situações (...) porque como responsável sou muitas vezes obrigada a resolver situações de conflito por exemplo, entre os clientes e os trabalhadores (...)."</i>
	P. 6		<i>"(...) ter uma boa capacidade de comunicação (...), principalmente nos momentos em que estou em contacto com os clientes; e também acho que ter a capacidade de gerir e de resolver conflitos."</i>
	P. 7		<i>"Referente as habilidades posso destacar as habilidades de comunicação; (...), visto que, estamos em contacto todos os dias com pessoas de todos os lugares e com atitudes e comportamentos muito diferentes (...)."</i>

Tabela C1: Resumo das unidades de registo por categorias e subcategorias

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Participantes</b>	<b>Unidades de Registo</b>
<b>Competências</b>	<b>Autonomia/Inovação</b>	P. 1	"(...) capacidade de saber interagir e de motivar os colaboradores da melhor forma, manter uma relação uns com os outros com mútuo respeito é imprescindível."
		P. 2	"Para as tarefas que desempenho, a capacidade de trabalho em equipa (...) são requisitos cruciais (...)."
		P. 3	"(...) capacidade de comunicação, devido as interações interpessoais que a função em si exige, bem como a capacidade de trabalho em equipa (...)."
		P. 4	"(...) tanto para nós mesmo como para com os colegas, sempre que possível devemos ajudar, ter um espírito de trabalho em equipa (...)."
		P. 5	"(...) a relação com os meu colegas e os meus clientes está assente numa relação de muito respeito e este respeito permite que não haja problemas uns com os outros na maioria dos casos."
		P. 6	"Relativamente as relações interpessoais (...) Acredito que as relações deverão ser saudáveis e que deverá ser uma relação sustentada no diálogo e na interajuda essencialmente."
		P. 7	"(...) o com os nossos colegas de trabalho que iremos passar a maior parte do nosso dia então é importante ter uma certa cumplicidade uns com os outros; ter uma relação também baseada na compreensão e interajuda (...)."
<b>Características de personalidade</b>	<b>Humildade</b>	P. 2	(...) pessoa deve ser disciplinada (...); (...) humilde, apesar de acreditar que a humildade é indispensável a personalidade de qualquer trabalhador (...)."
		P. 3	"(...) o trabalhador terá de ser uma pessoa proativa, dinâmica, humilde."
		P. 4	"(...) acho que o trabalhador deve ser uma pessoa humilde, porque todos os dias podemos aprender algo novo e temos de ter a capacidade de conseguir reter da melhor forma possível esses conhecimentos (...)."
	<b>paciência</b>	P.1	"(...) ser paciente e calmo são também outras qualidades importantes.", "Ter paciência e controlo emocional, pois é um trabalho de muita responsabilidade."
		P.3	"Acredito também que é um trabalho que exige ter alguma calma e paciência para poder contornar e resolver algumas situações (...)."
		P.6	"Acho que qualquer pessoa para desempenhar as minhas funções, deverá ser uma pessoa paciente; calma, visto que, trabalho com muitas pessoas, nomeadamente, clientes e cada um tem uma personalidade diferente (...)."
	<b>Empatia</b>	P.1	"(...) ser uma pessoa paciente e tolerante, pois, em muitas situações as pessoas tem pontos de vista diferentes (...)."
		P.2	"Em qualquer organização as relações interpessoais são fundamentais, acredito que os colegas de trabalho devem manter uma boa relação e uma boa comunicação e principalmente ter momentos de interajuda."
		P.4	"Nas relações entre colegas, acredito que tem de ter empatia e compreensão uns com os outros (...)."
		P.7	"ter uma certa cumplicidade uns com os outros; ter uma relação também baseada na compreensão e interajuda (...)."
	<b>Simpátia</b>	P.5	"(...) ser uma pessoa respeitosa, que saiba empregar bem as palavras as situações; simpática; calma (...); "(...) e para sobreviver neste ramo temos de ter clientes então a relação com estes deverá ser o mais saudável possível; ser uma pessoa também dotada de simpatia (...)."
		P.7	"Outra qualidade que também não pode faltar é a simpatia e a boa disposição tanto com os clientes, mas também para com os colegas de trabalho."

## Anexo D Declarações de Autorização

### DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Mário Duarte Lopes e Filhos tendo acordado a realização da entrevista, no âmbito do trabalho de investigação levado a cabo pela Nainycell Domingos e integrado no Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, autorizo a gravação da mesma, atendendo que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos e tendo sido garantido o anonimato.

S. Vicente, 06 de Junho de 2023

Mário Duarte Lopes e Filhos  
(Participante)

Mário Duarte Lopes e Filhos, Lda  
NIF:200 494 554  
São Vicente

## DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Mário Duarte Lopes e Filhos, tendo acordado a realização da entrevista, no âmbito do trabalho de investigação levado a cabo pela Nainycell Domingos e integrado no Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, autorizo a gravação da mesma, atendendo que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos e tendo sido garantido o anonimato.

S. Vicente, 04 de MAIO de 2023

Mário Duarte Lopes e Filhos  
(Participante)

Mário Duarte Lopes e Filhos, Lda  
NIF:200 494 554  
São Vicente

**DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO**

Eu, Mário Duarte Lopes e Filhos, Lda, tendo acordado a realização da entrevista, no âmbito do trabalho de investigação levado a cabo pela Nainycell Domingos e integrado no Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, autorizo a gravação da mesma, atendendo que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos e tendo sido garantido o anonimato.

São Vicente, de Maio de 2023

Mário Duarte Lopes e Filhos, Lda  
(Participante)

**Mário Duarte Lopes e Filhos, Lda**  
**NIF:200 494 554**  
**São Vicente**

## DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Mário Duarte Lopes, tendo acordado a realização da entrevista, no âmbito do trabalho de investigação levado a cabo pela Nainycell Domingos e integrado no Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, autorizo a gravação da mesma, atendendo que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos e tendo sido garantido o anonimato.

S. Vicente, 10 de Maio de 2023

Mário Duarte Lopes

(Participante)

Mário Duarte Lopes e Filhos, Lda  
NIF:200 494 554  
São Vicente

## DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Mário Duarte Lopes, tendo acordado a realização da entrevista, no âmbito do trabalho de investigação levado a cabo pela Nainycell Domingos e integrado no Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, autorizo a gravação da mesma, atendendo que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos e tendo sido garantido o anonimato.

São Vicente, 8 de Maio de 2023

Mário Duarte Lopes  
(Participante)

Mário Duarte Lopes e Filhos, Lda  
NIF:200 494 554  
São Vicente

## DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

19/10/2023

Eu, [assinatura], tendo acordado a realização da entrevista, no âmbito do trabalho de investigação levado a cabo pela Nainycell Domingos e integrado no Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, autorizo a gravação da mesma, atendendo que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos e tendo sido garantido o anonimato.

[assinatura] de 19/10 de 2023

[assinatura]  
(Participante)

Mário Duarte Lopes e Filhos, Lda  
NIF:200 494 554  
São Vicente

**DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO**

Eu, Mário Duarte Lopes, tendo acordado a realização da entrevista, no âmbito do trabalho de investigação levado a cabo pela Nainycell Domingos e integrado no Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, autorizo a gravação da mesma, atendendo que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos e tendo sido garantido o anonimato.

Quinze de Maio de 2023

Mário Duarte Lopes  
\_\_\_\_\_  
(Participante)

**Mário Duarte Lopes e Filhos, Lda**  
NIF:200 494 554  
São Vicente

## Anexo E Formulário de Avaliação dos Trabalhadores

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES

Mário Duarte Lopes & filhos Lda.

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Funionário	_____	
Função	_____	
Supervisor/responsável	_____	
NIF	_____	
Período em avaliação	<input type="text" value=" / /"/>	a <input type="text" value=" / /"/>

#### 1. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

##### 1.1 RESULTADOS

(A preencher no início do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	
DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO	

(A preencher no final do período de avaliação)

AVALIAÇÃO		
Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 5)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)

1	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

2	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

3	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

4	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

O avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

Os objetivos n.º (s) \_\_\_\_\_ foram reformulados em \_\_/\_\_/\_\_ constando de anexo a esta ficha.

O avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

Pontuação do Parâmetro	
------------------------	--

**1.2 COMPETÊNCIAS**

(A preencher no início do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	
N.º	DESIGNAÇÃO

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada).

(A preencher no final do período de avaliação)

AVALIAÇÃO		
Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	Competência demonstrada (Pontuação 3)	Competência não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)

Pontuação do Parâmetro

O avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_\_\_,

O avaliado, em \_\_/\_\_/\_\_\_\_,

**2. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO**

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AXB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

**4. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO**

Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

Observações:

**4. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO**

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

**5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO ADEQUADO**

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

**6. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE**

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

**7. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO**

--

**8. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITES DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL**

--

**9. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional a considerar

**10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO, APÓS VALIDAÇÃO/NÃO VALIDAÇÃO PELO SUPERVISOR/RESPONSÁVEL**

<p>Tomei conhecimento da avaliação após validação/Não validação pelo supervisor/ responsável, em __/__/____  O avaliado, _____</p>
--

## Anexo F Formulário de Autoavaliação dos Trabalhadores

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES

Mário Duarte Lopes & filhos Lda.

### FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

Funionário	_____	
Função	_____	
Supervisor/responsável	_____	
NIF	_____	
Período em avaliação	<input type="text" value=" / /"/>	a <input type="text" value=" / /"/>

#### 1. RESULTADOS

##### 1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS

Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Assinale com X o nível)

Objetivos fixados	Superei o objetivo	Atingi o objetivo	Não atingi o objetivo
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			
Objetivo ____			
Objetivo ____			

##### 1.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)

## 2. COMPETÊNCIAS

### 2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano? (Inscriva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		Competência Demonstrada a nível Elevado	Competência Demonstrada	Competência não Demonstrada ou Inexistente
N.º	DESIGNAÇÃO			

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

### 2.2 FUNDAMENTAÇÃO

--

### 3. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. (Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 5 o mais positivo)

Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 é importante que faça uma breve justificação.

FATORES	1	2	3	4	5
Os objetivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza					
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados					
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os					
O ambiente de trabalho existente					
O esforço ou investimento individual feitos					
Outros fatores*					

\* Se preencheu este item, descreva quais os "Outros fatores" que considera que influenciaram o seu desempenho:

--

Se valorou algum fator nos extremos da escala (pontos 1,2, 5) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras avaliações que considere importantes):

#### 4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
Recebi. O avaliador \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_