

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO / GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS
PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO
DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

Magda Sofia Gambeta Cavaco Sequeira

Projecto de Mestrado em
Gestão de Recursos Humanos

Orientador(a):
Prof^ª. Doutora Alexandra Fernandes

Abril 2011

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família que me apoiou e ajudou durante todo processo de realização do meu trabalho, principalmente ao meu marido, que me incentivou e compreendeu os momentos de maior tensão, às minhas filhas, que apesar de alguns momentos de ausência, fortaleciam-me com o seu amor e doçura.

Agradeço à organização, que me possibilitou a realização do meu estudo de caso, à minha orientadora, Professora Doutora Alexandra Fernandes, que me direccionou a bom porto, de forma objectiva e que sempre se apresentou disponível para dar resposta a todas as questões, dúvidas e problemas que se foram apresentando ao longo da realização deste projecto.

A todos o meu muito obrigado.

Resumo

Este projecto tem como principal objectivo a elaboração e implementação de um modelo de gestão de desempenho por competências, numa instituição particular sem fins lucrativos de origem alemã. Este modelo foi elaborado em quatro fases. Numa primeira fase, tendo em consideração os colaboradores que fazem parte da respectiva instituição e as funções que os mesmos desempenham, foram agrupados em seis áreas funcionais, gestor, administrativa, coordenador/vendedor, vendedor, técnico e apoio técnico. Numa segunda fase, efectuou-se a definição das competências específicas de acordo com cada área funcional, bem como, foram definidas as competências transversais, comuns a todas elas. A terceira fase foi a avaliação das competências que cada colaborador possuía de acordo com as competências necessárias para cada área funcional, para que se consiga identificar se existem lacunas a serem preenchidas. Por último, elaborou-se uma tabela salarial, na qual constam os limites mínimos e máximos de cada área funcional.

A aplicabilidade deste modelo tem dois problemas a serem resolvidos a longo prazo, na associação das respectivas remunerações face aos colaboradores e nas competências que estes detêm, alguns colaboradores tem sua remuneração acima dos limites máximos, pois anteriormente o cálculo das actualizações das remunerações era feita tendo em consideração a antiguidade. O outro problema é que alguns colaboradores não têm as competências necessárias face à respectiva área funcional.

De forma a fazer face a estas duas situações, a instituição irá investir na formação dos seus colaboradores, de forma a incentivar a aquisição de novas competências, para o desempenho das respectivas funções e reestruturar as funções dos colaboradores que se encontram acima dos limites máximos de remuneração estipulados para cada área funcional, de forma a otimizar os respectivos colaboradores.

Palavras-chave: gestão, desempenho, competências e avaliação.

Abstract

This project has as main objective the elaboration and implementation of a model of management of performance for abilities, in a particular institution without lucrative ends of German origin. This model was elaborated in four phases. In a first phase, having in consideration the collaborators who are part of the respective institution and the functions that the same ones play, had been grouped in six functional area, the management, administrative, coordinating areas/selling, selling, technician and support technician. In one second phase, it was done the definition of the specific abilities for each functional area, as well as, had been defined the transversal abilities, common to all of them. In a third phase was done the evaluation of the abilities that each collaborator has in accordance with the necessary abilities for each functional area, with that we can identify if exist any gaps to be filled in. Finally a wage table was elaborated, in which the minimum and maximum limits of each functional area consist.

The applicability of this model has two problems to be decided in the long run, the association of the respective remunerations face to the collaborators and ace abilities that this withholds, some has its remuneration above of the maximum limits, therefore previously the calculation of the actualizations of the remunerations was done having in consideration the antiquity. The other problem is that some collaborators do not have the necessary abilities face the respective functional area.

The form to make face to these two situations was, the institution will go to invest in the formation of its collaborators, to stimulate the acquisition of new abilities, for the performance of the respective functions and reorganize the functions of the collaborators who were above of the stipulated maximum limits of remuneration for each functional area, in a way to optimize the collaborators.

Keywords: manegement, performance; abilities and evaluation.

Índice

1. O Sistema Remuneratório.....	6
2. Sistema de Gestão por Objectivos.....	7
3. Sistema de Avaliação de Desempenho.....	8
4. Formação Profissional.....	9
5. Avaliação de Desempenho por Competências.....	9
6. Gestão por Competências.....	10
6.1. Definição do Conceito de Competências.....	10
6.2. Tipos de Competências.....	13
6.3. Componentes das Competências.....	13
7. Sistema de Recompensas.....	14
7.1. Recompensas Intrínsecas.....	16
7.2. Recompensas Extrínsecas.....	17
8. Definição do Sistema de Gestão de Recompensas.....	17
9. Desenvolvimento do Processo de Recompensas.....	20
10. Avaliação do Processo de Recompensas.....	21
Estudo Empírico.....	23
Resultados.....	26
Discussão.....	34
Bibliografia.....	35
Anexos.....	36
Quadro 2 - Competências Transversais associadas aos Indicadores Comportamentais	37

1. O Sistema Remuneratório

Na era que atravessamos, o objectivo de todas as empresas é a sua competitividade e implementação no mercado global. Para se destacarem e permanecerem competitivas, as empresas necessitam de ter recursos humanos motivados, empenhados e que se identifiquem e sejam reconhecidos pela empresa onde trabalham.

O sistema remuneratório é a questão mais sensível dentro dos Recursos Humanos. Nos nossos dias, e principalmente na nossa cultura ainda é visto como uma questão tabu, principalmente entre os colaboradores. É através da remuneração auferida todos os meses que o colaborador percebe como é visto o seu desempenho, qual o seu contributo e importância para a organização.

Assim sendo o bom sistema remuneratório é aquele que maximiza o valor que o trabalhador percebe que lhe é atribuído pela Empresa quando comparado com o esforço mental e físico que ele, pelo seu lado, entrega quando realiza o seu trabalho (*Pita, 1999*).

Antes dos anos 60, o sistema de recompensas clássico tinha apenas em consideração a lealdade e a identificação do empregado com os valores e a cultura da empresa, traduzindo-se assim na longa permanência do empregado na respectiva empresa/antiguidade. Esta traduzia-se em prémios de antiguidade, diuturnidades, promoções automáticas e benefícios de senioridade.

Hoje em dia, devido às diversas pressões e competitividade do mercado, as empresas necessitam de colaboradores que tenham autonomia e criatividade e que sejam proactivos, que se dediquem e contribuam para os resultados do negócio. Esta perspectiva é completamente diferente dos comportamentos que eram induzidos por um sistema de recompensas baseado na antiguidade que convida os empregados ao conformismo, à docilidade e à apatia (*Câmara, 2000*).

A partir dos anos 60, a lógica do sistema de recompensas foi sendo alterada, passando a privilegiar fundamentalmente dois aspectos: 1) As competências que os empregados traziam

para o negócio e a sua relevância para o sucesso do mesmo; 2) E a contribuição para os resultados da empresa decorrente do desempenho do empregador (Câmara, 2000).

Encontramo-nos assim perante dois novos conceitos nos sistemas de remunerações: 1) as competências e 2) o desempenho. Para que se possa implementar este sistema de recompensas, as empresas têm que ter um sistema de gestão por objectivos, para que todos os colaboradores saibam o que se vai esperar dele e como se vai medir o seu desempenho. Ou seja, é necessário desenvolver um sistema de gestão de desempenho para que seja possível avaliar a performance individual de cada colaborador e a contribuição que o mesmo deu para se alcançar os objectivos globais da empresa (Câmara, 2000).

A gestão de desempenho para que possa ser bem sucedida e para que cumpra na perfeição os seus objectivos, terá que ter por base um Sistema de Gestão por Objectivos, que terá como principal função alinhar os colaboradores com os objectivos da respectiva empresa, ou seja para que a empresa consiga atingir os objectivos estratégicos por ela delineados, necessita que todos os seus colaboradores tenham presente o que será necessário efectuarem. Assim sendo cada colaborador terá os seus objectivos individuais, definidos anualmente, tendo em consideração os objectivos e missão do seu departamento (Câmara, 2000).

2. Sistema de Gestão por Objectivos

O essencial é que a empresa defina o que é primordial para manter o seu funcionamento interno, quais os valores e comportamentos que desejam que faça parte da sua Cultura. Desta forma, é normal que a Gestão por Objectivos abranja três tipos de objectivos, os quais se encontram encadeados:

- Objectivos a serem alcançados pela empresa no seu todo, de forma a estimular o espírito de equipa;
- Objectivos individuais;
- Competências, onde se reflectem os comportamentos que os colaboradores deverão possuir e onde se reflectem a Cultura da empresa (Câmara, 2000).

A classificação geral do Desempenho resultará do nível de atingimento destes três tipos de objectivos (Câmara, 2000).

Para que um sistema de recompensas seja eficaz terá que ter em conta dois pressupostos:

- Estarem alinhados com os objectivos estratégicos da empresa;
- Serem aceites pelos destinatários, e percebidos por estes como justo e objectivo.

É importante que os objectivos sejam quantificáveis, que não percam a sua exigência mas que sejam possíveis de serem alcançados.

Entre o superior hierárquico e o colaborador são acordados um conjunto de objectivos anuais a atingir. Estes objectivos deverão obedecer a determinados parâmetros:

- Serem concretos;
- Serem quantificáveis;
- Serem alcançáveis, sem perderem a sua exigência de forma a criar um compromisso para que os mesmos sejam atingidos;
- Terem metas temporais que devem ser atingidas;
- Serem negociados e acordados. Que seja um contrato subscrito por ambas as partes (Câmara, 2000).

Após a definição dos objectivos, estes terão que ser devidamente acompanhados, para isso será efectuada a respectiva avaliação de desempenho, que terá como principal função medir ou ajustar a execução dos respectivos objectivos.

3. Sistema de Avaliação de Desempenho

Com os objectivos traçados dá-se início ao ciclo do desempenho. Nesta fase, o superior hierárquico deverá efectuar o acompanhamento do colaborador para que possa orientá-lo. Durante este ciclo deverá ser efectuada o ponto de situação pelo menos duas vezes por ano, em que o superior hierárquico faz o ponto de situação com o seu colaborador e lhe dá o feedback do seu desempenho, podendo nesta fase efectuar alguns ajustes aos respectivos objectivos, para que o colaborador possa atingir os seus objectivos e, consequentemente, a Empresa também (Câmara, 2000).

O ciclo do desempenho termina com uma entrevista de avaliação, da qual irá resultar a classificação global do colaborador (Câmara, 2000).

Dependendo dos objectivos atingidos pelo colaborador, irá desencadear-se a atribuição de uma determinada recompensa, que oscila de acordo com uma grelha de prémios (Câmara, 2000).

4. Formação Profissional

Associada à Avaliação de Desempenho encontra-se o diagnóstico de necessidades de formação, pois à medida que o colaborador é acompanhado e avaliado pelo seu superior hierárquico, este poderá detectar potenciais competências e potencializar o desenvolvimento das mesmas, que se irá traduzir numa oportunidade para a própria empresa, pois poderá motivar o colaborador e estabelecer-lhe um plano de carreira, tendo em vista o próprio desenvolvimento da respectiva empresa (Câmara, 2000).

A formação é hoje em dia, algo obrigatório no seio de todas as empresas, apesar de ser obrigatória por lei, é também um factor decisivo para que todos os colaboradores estejam preparados para as exigências competitivas que lhes são impostas diariamente pelo próprio mercado. A elaboração de um plano anual de formação é uma preocupação crescente de todas as empresas, não só se traduz num factor de motivação para todos os colaboradores, como enriquece os recursos humanos das respectivas empresas. Este plano de formação ajuda as empresas a ter uma noção abrangente de qual a preparação e necessidades dos seus colaboradores, o que lhes possibilita intervirem com a devida antecedência na preparação e requalificação do seu colaborador de forma a fazer face às suas necessidades, para poderem ter um bom desempenho, o qual irá estar alinhado com os objectivos anuais da respectiva empresa.

Assim poder-se-á subentender que o desempenho de cada colaborador é o motor para a atribuição de aumentos salariais e para a respectiva gestão de carreiras (Câmara, 2000).

5. Avaliação de Desempenho por Competências

A avaliação de desempenho baseada nas competências tem vindo a desenvolver-se como uma prática de recursos humanos. Esta abordagem trás muitos benefícios, entre eles, mais produtividade e uma maior orientação para os resultados o que se traduz num aumento de

competitividade fazendo com que os indivíduos melhorem o seu desempenho e demonstrem melhores resultados (Ceitil, 2007).

As empresas conseguirão alcançar os seus objectivos se utilizarem um modelo de gestão das competências, pois o principal objectivo deste modelo é alinhar a gestão com a respectiva estratégia da empresa. Para que este modelo resulte as empresas terão que identificar as competências que têm valor para o seu negócio e os gaps que vão surgindo para que detenham uma maior capacidade de actuação (Ceitil, 2007).

A avaliação de desempenho por competências pode ser vista como um meio para identificar o potencial dos colaboradores e forma de melhorar o desempenho da equipa, bem como melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, estimulando por outro lado os colaboradores a assumirem a responsabilidade dos objectivos pessoais e organizacionais (Ceitil, 2007).

Segundo Ceitil (2007), a gestão dos recursos humanos baseada nas competências, caracteriza-se pela transparência dos programas, procedimentos e instrumentos de Gestão, para que todos os colaboradores conheçam a estratégia da empresa e os resultados que deles se esperam bem como as competências que a empresa considera essenciais.

6. Gestão por Competências

6.1. Definição do Conceito de Competências

O conceito de competência é bastante recente e pode-se definir como o conjunto de qualidades e comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos do seu detentor, originado elevados desempenhos (Câmara, 2000). Estas competências normalmente são separadas em três grupos:

- Liderança e gestão;
- Técnico profissional;
- Comportamentais.

O perfil de competências irá orientar um futuro recrutamento para uma determinada função, ou para tentar detectar se existe um *gap* entre o perfil do colaborador e o perfil pretendido

para a função que desempenha, esta situação a verificar-se poderá ser colmatada com formação.

A gestão de competências surge como uma tendência de construir uma nova realidade organizacional face às exigências da globalização (Ceitil, 2007). Segundo este autor, a capacidade das organizações para conseguirem determinar quais os comportamentos que levam a desempenhos superiores e a distingui-los dos desempenhos médios ou inferiores, é uma vantagem competitiva de inegável valor no mercado actual.

Segundo Spoenker e Spencer (1993), a competência é uma característica fundamental de um indivíduo que está directamente relacionada com um critério de eficácia e/ou performance excelente num trabalho ou situação.

A utilização do termo competência remete à época de Taylor, quando se defendia a necessidade das empresas terem trabalhadores eficientes (Ceitil, 2007).

É nos anos 80, que o modelo de competências profissionais começa a ser discutido, devido a vários factores, como por exemplo, os tecnológicos, organizacionais, económicos, demográficos e culturais. A lógica das competências passou a ser o centro das atenções nas empresas, focando as competências como um conjunto de saberes dos trabalhadores, para resolver situações concretas do trabalho (Ceitil, 2007).

Assim sendo a maior preocupação das empresas é dotar o individuo de competências gerais. As pessoas cada vez mais são seleccionadas pelas suas competências e não por aquilo que está descrito na função que desempenham.

Segundo McClelland (1972) a “competência é uma característica pessoal relacionada com uma actuação superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação” ou ainda “competência é uma capacidade, que a pessoa detém do que é capaz de fazer, não ao que faz na realidade”.

Nos anos 80 começam a ser definidas escalas de competências, baseadas no estudo de perfis em organizações de vários países que incluíram indicadores de desempenho que

ultrapassavam o conhecimento da tarefa; as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis (Ceitil, 2007).

Boyatzis (1982) propôs uma definição do conceito de competência, em que diz que é uma habilidade que reflecte a capacidade da pessoa e descreve o que ela pode fazer, e não necessariamente o que faz, independentemente da situação ou circunstância, isto é, a “competência é uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade”.

Spencer e Spencer (1993), descrevem a existência de duas dimensões nas competências através da analogia do iceberg. A dimensão performance corresponde à parte visível do iceberg, e a dimensão características das pessoas, que corresponde à parte escondida do mesmo. À parte visível, correspondem os conhecimentos aplicados e a perícia revelada nos conhecimentos técnicos. À dimensão escondida, correspondem características como o auto-conceito, as atitudes, os valores e os motivos das pessoas. Sendo estas consideradas as mais difíceis de desenvolver.

Segundo Spencer e Spencer (1993), “uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efectiva e superior performance, numa dada actividade ou situação”. Estes autores dizem que “característica intrínseca, significa que a competência é uma parte profunda e estruturada da personalidade da pessoa e pode predizer o comportamento da mesma numa ampla variedade de situações ou actividades profissionais. A relação de causalidade significa que uma competência permite predizer o comportamento e a performance”.

Relacionando a analogia do iceberg de Spencer e Spencer (1993) com os inputs e outputs de Ellison e Davies (1999), os inputs correspondem às características das pessoas, àquilo que elas trazem para as suas funções, constituindo assim a parte submersa do iceberg. Os outputs são os comportamentos concretos, as modalidades de acção que as pessoas desenvolvem e, por consequência, correspondem à parte visível do mesmo.

Segundo estes autores, a competência só existe verdadeiramente na e pela acção, isto é, a dimensão do output é que interessa e são os objectivos definidos ao nível do output que deverão orientar as intervenções em matéria de gestão de competências.

As competências constituem assim os modos como as tarefas ou actividades devem ser realizadas, para se traduzirem em elevados níveis de performance (Ceitil, 2007).

Boyatzis (1982), distingue competências críticas e competências básicas. As competências críticas, são identificadas nas características inerentes aos desempenhos superiores e, as competências básicas são identificadas nas características associadas aos desempenhos médios. Este autor divide as competências em 5 categorias:

- Motivações, que dirigem o comportamento do indivíduo;
- Traços de carácter, que consiste na forma de se comportar ou responder;
- Conceito que tem de si próprio, ideias do que fazem ou gostariam de fazer;
- Conhecimentos, experiências pessoais;
- Competências comportamentais e cognitivas.

Este autor concluiu que para o indivíduo atingir uma elevada performance, era necessária a conjugação de todas estas características.

Pode-se concluir que “as competências são aquilo que os profissionais de elevado desempenho trazem para o trabalho que realizam” (Davies e Ellison 1999).

6.2. Tipos de Competências

Existem dois tipos de competências, as transversais e as específicas. As competências transversais são aquelas que são passíveis de serem transferidas, pois são adquiridas no âmbito de uma actividade ou de uma disciplina e podem ser exercidas num domínio diferente. As competências específicas estão directamente relacionadas com a actividade profissional, sendo hierarquizadas, ao contrário das competências transversais (Ceitil, 2007).

6.3. Componentes das Competências

Existem cinco componentes fundamentais das competências, para que o titular de uma função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências, são elas:

- O saber, que são os conhecimentos;

- O saber fazer, que se caracterizam pelas habilidades e destrezas;
- O saber estar, que tem em consideração as atitudes e os interesses;
- O querer fazer, que consiste na motivação;
- O poder fazer que congrega os meios e recursos necessários para o desempenho de determinados comportamentos (Ceitil, 2007).

As cinco componentes das competências identificadas por Ceitil(2007), estão relacionadas com as cinco características das competências mencionadas por Boyatzis (1982), para além de ambos identificarem cinco aspectos das competências, têm em consideração, as motivações do sujeito, os seus conhecimentos específicos relacionados com a função que desempenha, os seus conhecimentos inatos que estão relacionados com os seus interesses e carácter do sujeito, a forma como o sujeito se vê e se insere ao nível da sociedade e por último, as competências cognitivas.

Se o sujeito não tiver alguma destas cinco componentes, terá uma gap ao nível das suas competências, tendo que a preencher da forma mais adequada.

Através da gestão de competências pode-se orientar as acções dos indivíduos de forma a construir-se uma organização eficaz, para que a mesma consiga atingir os objectivos a que se propõem (Ceitil, 2007).

Segundo Bilhim (2000) para que se possam gerir de uma forma adequada as competências é necessário que exista uma boa gestão de recompensas.

7. Sistema de Recompensas

O sistema de recompensas deverá ser um sistema vivo e flexível que, em cada ciclo de negócio, aponte aos empregados qual o caminho a seguir e que os permeie e reconheça quando eles, de forma proactiva e consciente, actuam em consonância com ele (Câmara, 2000).

Tendo em consideração a perspectiva empresarial, o trabalho que cada colaborador efectua, tem que trazer uma mais-valia à empresa, e terá que contribuir para os resultados da Empresa.

De uma forma objectiva faz sentido que se defenda que o trabalho que represente um nível de desempenho e contribuição financeira igual, corresponda uma recompensa idêntica (Câmara, 2000).

Para que o sistema de recompensas seja equitativo, tem que se colocar em parâmetros idênticos funções com a mesma complexidade e nível de responsabilidade. Os parâmetros a que se faz referência são os mais diversos e oscilam entre a faixa salarial e a forma como o desempenho é medido.

O primeiro passo, para que não existam diferenças entre cargos na empresa, ao nível das competências e responsabilidade, será efectuar uma análise funcional, que terá que ter em conta:

- Qual o conteúdo da função;
- Qual a razão de ser da função;
- Factores críticos de sucesso.

Após se efectuar esta análise faz-se a definição do perfil de competências, que o trabalhador necessita para desempenhar o respectivo cargo (Câmara, 2000).

O sistema de recompensas deverá estar correlacionado entre a estratégia da empresa e as recompensas, que será assegurado pela gestão por objectivos e a avaliação de desempenho individual e das equipas. Assim sendo para que se possa estruturar um sistema de gestão de recompensas poderá ter-se em consideração quatro opções as quais poder-se-ão complementar:

- Recompensas baseadas no cargo ou competências. Esta opção proporciona a que as pessoas se desenvolvam profissionalmente e pessoalmente, criando uma força de trabalho qualificada e flexível. Para as empresas tal conduz a um menor absentismo e uma taxa de rotação de pessoal baixa;
- Recompensas baseadas no desempenho ou na “antiguidade”. Ao se identificar os comportamentos que mais se adequam para alcançar os objectivos da empresa, estes devem ser estimulados, quando tal situação não se verifica a antiguidade é o pressuposto para a ascensão a cargos de maior responsabilidade, este tipo de

situação proporciona uma incompetência e uma falta de decisão, por parte do colaborador;

- Sistema de recompensas centralizado ou descentralizado. Ao ser centralizado o sistema de gestão de recompensas, leva a que todas as revisões salariais e benefícios sejam analisados por um conjunto de peritos, reunidos num órgão central que asseguram a homogeneidade das soluções tomadas, este órgão poderá ser o departamento de recursos humanos. Ao ser descentralizada a gestão será feita pelos gestores de cada unidade o que leva a uma maior flexibilidade do sistema de forma a este se adaptar às respectivas áreas de negócio, o seu inconveniente é gerar diferenças nos sectores, não ser homogéneo;
- Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico. Se o sistema for hierárquico existe uma relação entre o montante auferido pelo colaborador de acordo com a posição por si ocupada dentro da organização, onde é destacado o seu estatuto, se o sistema for igualitário o colaborador receberá o seu vencimento tendo em atenção a aquisição de uma maior experiência e de competências (Câmara, 2000).

7.1. Recompensas Intrínsecas

Dentro do sistema de recompensas devemos distinguir as recompensas intrínsecas das extrínsecas. As recompensas intrínsecas são as que estão internamente ligadas ao trabalho em si, como por exemplo, a autonomia, a responsabilidade o crescimento pessoal e progressão de carreira. Estas são as recompensas que fortalecem a relação entre o colaborador e a empresa. Dentro das recompensas intrínsecas temos: os mecanismos de reconhecimento, pois o indivíduo sente que tem algum prestígio e visibilidade. O desenho funcional, que consiste na criação de oportunidades de desenvolvimento, e trabalho desafiante estimulando o desenvolvimento de cada indivíduo. Autonomia e responsabilidade, onde é concedida liberdade de acção, responsabilidade por resultados e uma relação baseada essencialmente na confiança. Oportunidades de desenvolvimento profissional, está mais relacionado com dimensões comportamentais existe uma orientação para os resultados, envolvimento dos empregados, e é utilizada uma metodologia de cascata, existe uma participação dos colaboradores no processo estratégico o que leva a um enriquecimento das funções e do sentido de pertença. O clima organizacional e estilo de gestão, está relacionado com o aproveitamento das competências individuais, a descentralização de recursos, a necessidade de auto disciplina e da tolerância ao erro (Câmara, 2000).

7.2. Recompensas Extrínsecas

As recompensas extrínsecas estão relacionadas com factores externos ao trabalho, estas recompensas tem que ser correctamente geridas pois podem provocar insatisfação profissional levando o colaborador a corromper a relação com a empresa. Das recompensas extrínsecas fazem parte o salário que pode ser um montante fixo, dinheiro ou espécie, regular ou periódico e pode ser visto como contrapartida do trabalho. Os incentivos, que podem ser variáveis têm em consideração o desempenho, a curto prazo, através de comissões, bónus ou viagens, e os de médio e longo prazo, dos quais fazem parte as stock options, phantom shares e stock grants. Os benefícios, que respondem às necessidades sociais, são de curto ou longo prazo. Por último, os símbolos de estatuto, que reforçam a auto-estima, acentuam distanciamento hierárquico e criam dependência nos destinatários. (Câmara, 2000)

Um dos conceitos essenciais para um bom sistema de remunerações é o conceito de Equidade Interna. Um sistema para ser equitativo, ou para ser percebido como tal, tem que gerir de uma forma igual e de acordo com os mesmos parâmetros, as pessoas que ocupam cargos/funções com conteúdos semelhantes. A equidade é medida, tendo em consideração o contributo de cada pessoa ou equipa para a concretização dos objectivos da Empresa.

Existem um conjunto de pré-condições que têm que ser preenchidas, para que a equidade exista, são elas:

- A avaliação das funções existentes na Empresa;
- Inserir a função tendo em consideração a sua avaliação, num determinado nível a que corresponda uma determinada faixa salarial;
- A administração dos salários de cada colaborador ser efectuada tendo em consideração a faixa salarial em que a função do colaborador se insere.

O principal objectivo da equidade interna é que dentro da empresa funções de peso idêntico, tenham salários e benefícios idênticos.

8. Definição do Sistema de Gestão de Recompensas

O sistema de gestão de recompensas diz respeito à elaboração e implementação de estratégias e políticas, cujo objectivo é tratar as pessoas com justiça, igualdade e de forma consistente de acordo com o seu valor para a organização. Este paradigma está associado com o design, a

implementação e a manutenção do processo de recompensas e práticas que são geridas de forma a proporcionar a melhoria organizacional e a performance da equipa e dos indivíduos (Armstrong e Murlis, 2005).

O objectivo estratégico da gestão por recompensas é desenvolver e implementar as políticas de recompensas, processos e práticas necessárias para conseguir alcançar os objectivos da organização. Estes objectivos podem ser caracterizados com:

- Criação do processo de recompensas, baseado em crenças sobre o que os valores da organização querem atingir;
- Recompensar os indivíduos pelo valor deles próprios;
- Alinhar as práticas de recompensas com os objectivos empresariais e dos trabalhadores;
- Recompensar o que é devido tendo em consideração a mensagem correcta relativamente ao comportamento e o resultado esperado;
- Facilitar a atracção e retenção de indivíduos competentes necessários á organização;
- Ajudar no processo de motivar os indivíduos de forma a captar o seu compromisso;
- Suportar o desenvolvimento de uma performance cultural;
- Desenvolver uma relação laboral positiva e de contacto psicológico.

A estratégia de recompensas e os processos que são necessários para a implementar tem que advir de uma estratégia organizacional. A gestão de recompensas é uma parte essencial da abordagem da gestão de recursos humanos para gerir pessoas (Armstrong e Murlis, 2004).

O conceito de gestão de recompensas foi desenvolvido com contributos de alguns escritores dos Estados Unidos.

Lawler (1995) afirma, que a política de recompensas terá que ter em conta os objectivos da organização, os valores e a cultura e os desafios de uma economia cada vez mais global. Este autor afirma que “É inteiramente possível desenhar um sistema de recompensas que satisfaça e motive as pessoas a trabalhar bem como ao mesmo tempo contribua para a efectividade da organização” (p.5).

Este autor é também da opinião que a ideologia do “novo pagamento” tem que ser vista como uma abordagem conceptual em vez de uma lista de prescrições. Não se tem que necessariamente implementar novas políticas de recompensas, ou abandonar as já existentes, tem sim que se identificar práticas de recompensas que reforcem a eficiência da organização.

Flannery, Hofrichter and Platten (1996) exploraram o conceito de “pagamento dinâmico” e sugeriram nove princípios que suportam uma estratégia de pagamento de sucesso, são eles:

- Alinhar as recompensas com a estratégia e objectivos da organização, a sua cultura e valores
- Ligar as recompensas com outras mudanças
- Gerir o tempo com o programa de recompensas, de forma a suportar outras iniciativas de mudança
- Integrar o pagamento com outros processos de Rh
- Democratizar o processo de pagamento
- Desmistificar as recompensas
- Medir os resultados
- Definir, definir novamente, definir mais um pouco
- Ser selectivo. Não levar tão a peito tudo o que se ouve ou lê sobre o pagamento.

De acordo com Bear (1984), o design e a gestão do sistema de gestão de recompensas constitui a tarefa mais desafiante da gestão de recursos humanos para um gestor na sua generalidade.

As recompensas são bastante importantes para a formação do conceito de justiça para o colaborador. O conceito de contracto psicológico, sugere que qualquer tipo de incongruência ao nível das expectativas relativamente às recompensas por parte dos colaboradores quando entram para a organização, pode levar a uma percepção de violação do contrato psicológico, o que poderá resultar num decréscimo da motivação e perda de confiança no empregador (Morrisson e Robinson, 1997; Rousseau e Ho, 2000).

Todas as organizações têm que explicitar como concebem um sistema de recompensas. Para isso terão que decidir três aspectos básicos, relativamente às recompensas monetárias:

- Quanto pagar, como é que as recompensas monetárias deverão ser pagas, se individuais, em grupo ou colectivamente;
- Qual o ênfase a colocar na recompensa monetária, se total ou parcial ao nível da relação laboral;
- As decisões têm que ser consistentes com os objectivos das organizações, com os valores da sociedade, com a noção de justiça e com a legislação laboral (Bratton, 2003).

Segundo Bratton (2003) as recompensas podem ser definidas como todos os pagamentos, psicológicos monetários e não monetários que a organização proporciona aos seus colaboradores em troca do trabalho que efectuam.

De acordo com este autor existem cerca de dez objectivos para um sistema de recompensas:

- Suportar a estratégia da organização;
- Recrutar colaboradores qualificados;
- Reter bons colaboradores de forma a evitar uma grande rotatividade;
- Assegurar uma equidade interna e externa;
- Ser sustentável com os meios financeiros da organização;
- Motivar os colaboradores a ultrapassarem ao máximo as suas capacidades;
- Fortalecer o contrato psicológico;
- Promover a “cidadania organizacional”;
- Cumprir com os regulamentos legais;
- Ser eficiente administrativamente;

9. Desenvolvimento do Processo de Recompensas

O desenvolvimento e o design dos processos de gestão de recompensas é um assunto de seleccionar o mix óptimo das recompensas e benefícios tendo em consideração a estrutura mais apropriada e assegurar que os diferentes processos adoptem ou ajudem a mudar a cultura (Armstrong e Murlis, 2003)

Não existe uma abordagem correcta que se adapte a todas as organizações. No entanto é possível sugerir linhas orientadoras segundo as quais o programa pode ser desenvolvido, tais como:

- Analisar o contexto existente – a cultura organizacional, as circunstâncias e o ambiente da organização, relevância da existência da prática de recompensas;
- Avaliar que tipo de mudanças tem que ser efectuadas à luz da respectiva análise;
- Listar e avaliar as opções e efectuar as decisões / escolhas em concordância com as mesmas (Armstrong e Murlis, 2003)

A maioria dos factores que terão que ser levados em conta para a respectiva análise é:

- A cultura do trabalho da organização e as suas características; o tipo a estrutura, o tamanho, o ambiente interno e externo, estratégia de negócio e práticas de gestão;
- Trabalho e características ocupacionais, o número e a diversidade de trabalhos e papéis;
- As características individuais dos colaboradores; as suas necessidades e expectativas, tal como são expressas no contrato psicológico;
- Outros factores internos, tais como, capacidade reconhecida em gerir sistemas de recompensas existentes (Armstrong e Murlis, 2003)

10. Avaliação do Processo de Recompensas

A avaliação do Processo de recompensas é levada a cabo com uma revisão de diagnóstico, que pode cobrir as seguintes áreas:

- Filosofia básica e princípios estratégicos;
- Uma sob visão sobre as políticas de recompensas que incluem as recompensas totais;
- Políticas de recompensas individuais e áreas práticas;
- Considerações de custos;
- Sob visão da gestão de recompensas;
- Sob visão das percepções;
- Comunicações (Armstrong e Murlis, 2003).

A revisão de diagnóstico terá que ser levada a cabo, através de um exame da estratégia e da política definida, dos detalhes da estrutura, dos procedimentos, dos processo e esquemas, bem

como qualquer tipo de relatórios e gravações sobre assuntos de recompensas e de possíveis troca de impressões com os gestores, com o pessoal de rh, colaboradores e representantes sindicais (Armstrong e Murlis, 2003)

Estudo Empírico

Introdução

Tendo em consideração todos os pressupostos acima explanados, o objectivo deste projecto é a elaboração de uma proposta de um modelo de gestão de desempenho por competências, numa organização alemã sem fins lucrativos. Esta instituição tem um sistema implementado de gestão por objectivos e efectua anualmente a respectiva avaliação de desempenho de todos os seus colaboradores. Para tal vai ser seguido o método de estudo de caso.

Estudo de Caso

O Método de estudo de caso, é considerado o método mais viável para se efectuar pesquisa académica. Comparativamente a outros métodos, este método tem a capacidade de examinar em profundidade, um determinado “caso”, em contexto de “vida real”. Este método deverá ser utilizado em duas situações:

- Quando uma determinada pesquisa se direcciona a questões descritivas, por exemplo, “o que aconteceu” ou a questões exploratórias, “como ou porquê algo aconteceu”.
- Fazer observações directas e recolher dados em cenários reais, comparando com dados já existentes (Yin, 2003).

Todos os métodos requerem uma revisão de literatura, definição de questões para pesquisa e estratégias analíticas, utilizando para a recolha de dados formal, protocolos e instrumentos e desenvolvimento de bons relatórios de pesquisa.

Quando se utiliza o método de estudo de caso é necessário utilizar a recolha e análise de dados em simultâneo. No estudo de caso poder-se-á colocar questões durante uma entrevista de campo, para as quais se pensa saber as respostas (Yin, 2003).

Existem três passos básicos para conceber um estudo de caso:

- Definir o caso que se está a estudar
- Decidir se irá ser realizado um estudo de caso simples ou um conjunto de estudos de caso

- Decidir a utilização ou não do desenvolvimento teórico que irá ajudar a seleccionar o caso, desenvolver o protocolo de recolha de dados e organizar a estratégia de análise de dados (Yin, 2003).

A pesquisa do estudo de caso não é limitada a uma única fonte de dados. A principal ideia na recolha de dados do estudo de caso é a “triangulação” ou estabelecer linhas convergentes de evidências, para que os resultados sejam os mais robustos possíveis. A convergência mais desejada é quando duas ou mais fontes independentes, direccionam-se para os mesmos eventos ou factos (Yin, 2003).

Ao se elaborar o estudo de caso, dever-se-á seguir a forma clássica de apresentação dos factos. Apresentar os dados em tabelas, gráficos, figuras e imagens. Notas de rodapé, anotações de entrevistas e cronologias. Algo que também poderá ser útil é uma breve descrição de como as evidências foram recolhidas, que tipos de instrumentos foram utilizados. Diversas técnicas analíticas podem ajudar e podem ser planeadas durante o projecto do estudo de caso. Uma possibilidade é estipular ao princípio algum teste padrão dos resultados do estudo de caso. A análise consistiria então na técnica analítica do teste-harmonização, das evidências recolhidas de encontro ao teste padrão inicialmente estipulado. Outras técnicas analíticas incluem: explanação-construção, análise cronológica, o uso de modelos de lógica e síntese de casos cruzados. Nenhum deles vem com fórmulas, embora cálculos estatísticos podem fazer parte deles (Yin, 2003).

Amostra

Esta Instituição tem a sua sede em Lisboa, uma sucursal no Porto com uma extensão do departamento de Qualificação Profissional e em Portimão encontra-se outra extensão do mesmo departamento. É composta por cerca de 36 colaboradores, em que a média de idades varia entre os 30 e os 50 anos. Estes colaboradores encontram-se distribuídos por 6 departamentos, cada um com o respectivo director.

Procedimento

Numa primeira fase, foi feita uma reunião com o director executivo da organização, para se efectuar uma análise de todas as funções existentes em todos os departamentos, a partir das quais foram definidas as áreas funcionais, onde se iriam enquadrar todos os colaboradores.

Posteriormente, numa reunião de directores, onde se encontravam presentes os directores de departamento e o director executivo, seleccionaram-se as competências específicas de cada uma das áreas funcionais, bem como as competências transversais.

De acordo com a selecção das respectivas competências por área funcional, foi feita outra reunião geral, em que todos os directores e o director executivo atribuíram uma ponderação às competências seleccionadas para que, posteriormente, estas servissem para cada director efectuar uma avaliação das competências de cada um dos seus colaboradores em comparação com as requeridas para a respectiva área.

Após esta avaliação foi efectuada uma reunião geral, onde se discutiram alguns incentivos a serem atribuídos aos colaboradores, bem como se efectuou uma tabela de remunerações, com base no que se pratica no mercado, tendo os índices mínimos e máximos para cada área funcional de acordo com o que a instituição deseja praticar.

Resultados

Inicialmente começou-se por agrupar as diferentes funções desempenhadas por cada colaborador em 6 áreas funcionais específicas, são elas;

- O Gestor
- Coordenador/Vendedor
- Vendedor
- A Administrativa
- Os Técnicos
- O Apoio Técnico

Para cada uma destas áreas funcionais foram definidas algumas competências específicas, tal como se pode observar no quadro seguinte.

Área Funcional	Competências Específicas
Gestores Coordenadores/Vendedores Vendedores	Gestão de Recursos Humanos Gestão das Remunerações Gestão da Formação Recrutamento e Selecção Pensamento analítico Iniciativa Flexibilidade Planeamento Capacidade de Argumentação Autonomia
Administrativa	Planeamento e Gestão de Actividades Gestão Administrativa Gestão de Arquivos Atendimento Presencial e Técnico Flexibilidade Iniciativa Capacidade de organização
Técnicos	Conhecimentos específicos relativos á função Flexibilidade Planeamento Iniciativa Comunicação Pensamento Analítico
Apoio Técnico	Flexibilidade Planeamento Comunicação Pensamento analítico Conhecimentos sedimentados ao nível de informática

Quadro 1 – Competências específicas associadas às áreas funcionais

Posteriormente, foram desenvolvidas as competências transversais, as quais foram repartidas por 3 grandes áreas, as competências de gestão, as competências de negócios e as competências relacionais. Dentro destas competências numa primeira fase foram identificados alguns indicadores comportamentais, conforme quadro 2¹.

Numa segunda fase os indicadores comportamentais foram simplificados em comportamentos de cada um dos índices das competências transversais, conforme quadro 3.

Competências Transversais		Comportamento
Competências de Gestão	Liderança	Capacidade de incentivar a sua equipa de trabalho, de forma a atingir os objectivos da empresa, através do reconhecimento e estímulo ds competências técnicas e pessoais de cada elemento.
	Resolução de Problemas	Orientação para a identificação de determinado problema, procurando definir uma estratégia para a resolução domesmo, assegurando a implementação e acompanhamento das medidas tomadas.
	Gestão e Desenvolvimento de Competências	Capacidade para avaliar as competências dos seus colaboradores, procurando colmatar as necessidades de desenvolvimento através de propostas de acções de formação, reconhecendo e dando feedback de determinados comportamentos
	Gestão Executiva de Recursos Humanos	Colabora com a GRH na implementação e desenvolvimento das políticas de RH, contribuindo com propostas de melhoria contínua.
Competências de Negócios	Orientação para o Cliente	Procura identificar e satisfazer as necessidades do cliente, acompanhando o progresso da prestação do serviço.
	Orientação para os Resultados	Actua activamente face aos objectivos que lhe são colocados, procurando melhorar a forma de resposta ao cliente, medindo a eficácia das suas acções.
Competências Relacionais	Comunicação/ Informação	Observador activo, que tem em consideração os sinais verbais e não verbais do seu interlocutor, reformulando de forma clara as ideias que pretende transmitir, encorajando uma partilha de informação.
	Trabalho em Equipa	Colaboração constante com os elementos da sua equipa de forma a obtenção de um consenso, independentemente do seu grau de concordância.

Quadro 3 – Definição do comportamento associado às competências transversais

Para que se procedesse a uma selecção coerente das competências necessárias para o desempenho de cada área funcional, foi desenvolvida uma tabela, onde cada director de departamento colocaria o nível requerido de importância de cada competência para a

¹ Em anexo na página 37.

respectiva área funcional. As competências a serem seleccionadas seriam as que tivessem um maior número de escolhas, tal como se demonstra nos quadros. 4, 5, 6, 7, 8 e 9.

Área Funcional: Gestores		Nível requerido					TOTAL
Competências	1 (Não é requerido)	2 (Moderadamente Requerido)	3 (Requerido)	4 (Muito Requerido)	5 (Extremamente Requerido)		
Transversais	Liderança				2	3	5
	Resolução de Problemas				2	3	5
	Gestão e Desenvolvimento de competências			3	2		2
	Gestão de Recursos Humanos			3	2		3
	Orientação para o cliente			3	2		2
	Orientação para os resultados			2	3		5
	Comunicação/Informação				2	3	5
Específicas	Trabalho de Equipa			2	3		4
	Planeamento e Gestão de Actividades			2	3		4
	Gestão Administrativa	5					1
	Gestão de Arquivos	5					1
	Atendimento Presencial e Técnico	5					1
	Flexibilidade	3	2				1
	Iniciativa					5	5
	Capacidade de Organização			2	3		4
	Gestão das Remunerações			3	2		3
	Gestão da Formação			3	2		2
	Recrutamento e Selecção			3	2		2
	Pensamento Analítico					5	5
	Capacidade de Argumentação			3	2		2
	Autonomia					5	5
	Conhecimentos específicos relativos à função					5	5
	Conhecimentos sedimentados ao nível de informática			2	3		3

Quadro 4 – Selecção das competências transversais e específicas para a área funcional de gestão

Área Funcional: Coordenadores / Vendedores		Nível requerido					TOTAL
Competências	1 (Não é requerido)	2 (Moderadamente Requerido)	3 (Requerido)	4 (Muito Requerido)	5 (Extremamente Requerido)		
Transversais	Liderança	4	1				1
	Resolução de Problemas				2	3	5
	Gestão e Desenvolvimento de competências	2	3				2
	Gestão de Recursos Humanos			1	2	3	5
	Orientação para o cliente					5	5
	Orientação para os resultados					5	5
	Comunicação/Informação			3	2		3
Específicas	Trabalho de Equipa					5	5
	Planeamento e Gestão de Actividades			3	2		3
	Gestão Administrativa	5					1
	Gestão de Arquivos	5					1
	Atendimento Presencial e Técnico		3	2			2
	Flexibilidade		3	2			2
	Iniciativa				2		3
	Capacidade de Organização			3	2		3
	Gestão das Remunerações	5					1
	Gestão da Formação		3	2			2
	Recrutamento e Selecção	5					1
	Pensamento Analítico			1	1	3	5
	Capacidade de Argumentação			2	3		4
Autonomia	2	3				2	
Conhecimentos específicos relativos à função					5	5	
Conhecimentos sedimentados ao nível de informática			3	2		3	

Quadro 5 – Selecção das competências transversais e específicas para a área funcional de Coordenadores/Vendedores

Área Funcional: Vendedores		Nível requerido					TOTAL
Competências	1 (Não é requerido)	2 (Moderadamente Requerido)	3 (Requerido)	4 (Muito Requerido)	5 (Extremamente Requerido)		
Transversais	Liderança	4	1			1	
	Resolução de Problemas				2	3	
	Gestão e Desenvolvimento de competências	5				1	
	Gestão de Recursos Humanos	5				1	
	Orientação para o cliente					5	
	Orientação para os resultados					5	
	Comunicação/Informação					5	
	Trabalho de Equipa			1	4	4	
Específicas	Planeamento e Gestão de Actividades	5				1	
	Gestão Administrativa	2	3			2	
	Gestão de Arquivos	5				1	
	Atendimento Presencial e Técnico		1	1	1	2	
	Flexibilidade				2	3	
	Iniciativa			3	2	3	
	Capacidade de Organização	4	1			1	
	Gestão das Remunerações	5				1	
	Gestão da Formação	5				1	
	Recrutamento e Seleção	5				1	
	Pensamento Analítico			1	1	3	
	Capacidade de Argumentação					5	
	Autonomia			3	2	3	
	Conhecimentos específicos relativos à função			3	2	3	
	Conhecimentos sedimentados ao nível de informática			3	2	2	

Quadro 6 – Selecção das competências transversais e específicas para a área funcional de Vendedores

Área Funcional: Técnicos		Nível requerido					TOTAL
Competências	1 (Não é requerido)	2 (Moderadamente Requerido)	3 (Requerido)	4 (Muito Requerido)	5 (Extremamente Requerido)		
Transversais	Liderança	5				1	
	Resolução de Problemas				2	3	
	Gestão e Desenvolvimento de competências	5				1	
	Gestão de Recursos Humanos	5				1	
	Orientação para o cliente				2	3	
	Orientação para os resultados			1	1	3	
	Comunicação/Informação					5	
	Trabalho de Equipa		4	1		2	
Específicas	Planeamento e Gestão de Actividades	5				1	
	Gestão Administrativa	4	1			1	
	Gestão de Arquivos	4	1			1	
	Atendimento Presencial e Técnico		2	3		3	
	Flexibilidade	3	2			1	
	Iniciativa			1	1	3	
	Capacidade de Organização		1	2	2	3	
	Gestão das Remunerações	5				1	
	Gestão da Formação	5				1	
	Recrutamento e Seleção	5				1	
	Pensamento Analítico				2	3	
	Capacidade de Argumentação	5				1	
	Autonomia	1	1	3		3	
	Conhecimentos específicos relativos à função					5	
	Conhecimentos sedimentados ao nível de informática					5	

Quadro 7 – Selecção das competências transversais e específicas para a área funcional de Técnicos

Área Funcional: Administrativos						
Competências	Nível requerido					TOTAL
	1 (Não é requerido)	2 (Moderadamente Requerido)	3 (Requerido)	4 (Muito Requerido)	5 (Extremamente Requerido)	
Transversais	Liderança	5				1
	Resolução de Problemas	5				1
	Gestão e Desenvolvimento de competências	5				1
	Gestão de Recursos Humanos	5				1
	Orientação para o cliente				2	3
	Orientação para os resultados				2	3
	Comunicação/Informação					5
	Trabalho de Equipa					5
Específicas	Planeamento e Gestão de Actividades	5				1
	Gestão Administrativa					5
	Gestão de Arquivos					5
	Atendimento Presencial e Técnico				2	3
	Flexibilidade		1	2	2	3
	Iniciativa		2	3		3
	Capacidade de Organização			3	2	3
	Gestão das Remunerações	5				1
	Gestão da Formação	5				1
	Recrutamento e Selecção	5				1
	Pensamento Analítico	5				1
	Capacidade de Argumentação	5				1
	Autonomia		3	2		2
	Conhecimentos específicos relativos à função				3	2
	Conhecimentos sedimentados ao nível de informática					5

Quadro 8 – Selecção das competências transversais e específicas para a área funcional Administrativa

Área Funcional: Apoio Técnico						
Competências	Nível requerido					TOTAL
	1 (Não é requerido)	2 (Moderadamente Requerido)	3 (Requerido)	4 (Muito Requerido)	5 (Extremamente Requerido)	
Transversais	Liderança	5				1
	Resolução de Problemas					5
	Gestão e Desenvolvimento de competências	5				1
	Gestão de Recursos Humanos	5				1
	Orientação para o cliente			1	2	2
	Orientação para os resultados			3	2	3
	Comunicação/Informação					5
	Trabalho de Equipa					5
Específicas	Planeamento e Gestão de Actividades	5				1
	Gestão Administrativa	5				1
	Gestão de Arquivos	5				1
	Atendimento Presencial e Técnico		3	2		2
	Flexibilidade		3	2		2
	Iniciativa			3	2	3
	Capacidade de Organização					5
	Gestão das Remunerações	5				1
	Gestão da Formação	5				1
	Recrutamento e Selecção	5				1
	Pensamento Analítico				2	3
	Capacidade de Argumentação	5				1
	Autonomia		1	2	2	3
	Conhecimentos específicos relativos à função					5
	Conhecimentos sedimentados ao nível de informática					5

Quadro 9 – Selecção das competências transversais e específicas para a área funcional de Apoio Técnico

Após esta selecção ficámos com 8 competências, seleccionadas de acordo com a respectiva área funcional.

Para que cada colaborador seja avaliado, ao nível das competências que tem de acordo com as que são requeridas, foi desenvolvido um quadro, que tem como objectivo a avaliação da gap existente entre as mesmas. Estes quadros apresentam-se em seguida onde se encontra identificada a respectiva área funcional, o perfil individual de competências, dessa mesma

área funcional. Cada competência, tem uma pontuação atribuída de acordo com a importância para o desempenho da respectiva função, que se encontra traduzida num total de 100 pontos. Os quadros, 10, 11, 12, 13, 14 e 15 são para serem preenchidos pelo respectivo director de departamento, que com base na avaliação de desempenho de cada colaborador, irá fazer a aferição das competências que considera que o seu colaborador tem para o desempenho da sua função e aquelas que seriam necessárias ter, obtendo no final uma determinada pontuação de referência em que identifica a gap existente ao nível das competências, a qual estará representada no campo identificado como desvio.

Área Funcional: Gestores

Perfil Individual de Competências	Nível de actualização de competências (Requerido)	Nível de actualização de competências (Actual)	Desvio
Liderança	15		
Resolução de Problemas	15		
Orientação para os Resultados	15		
Comunicação/Informação	10		
Iniciativa	10		
Pensamento Analítico	15		
Autonomia	5		
Conhecimentos Específicos Relativos à Função	15		
TOTAL	100		

Quadro 10 – Nível de actualização de competências da área funcional de Gestores

Área Funcional: Coordenadores/Vendedores

Perfil Individual de Competências	Nível de actualização de competências (Requerido)	Nível de actualização de competências (Actual)	Desvio
Resolução de Problemas	15		
Gestão de Recursos Humanos	5		
Orientação para o Cliente	15		
Orientação para os Resultados	15		
Trabalho de Equipa	5		
Iniciativa	15		
Pensamento Analítico	15		
Conhecimentos Específicos Relativos à Função	15		
TOTAL	100		

Quadro 11 - Nível de actualização de competências da área funcional de Coordenadores/Vendedores

Área Funcional: Vendedores

Perfil Individual de Competências	Nível de actualização de competências (Requerido)	Nível de actualização de competências (Actual)	Desvio
Resolução de Problemas	15		
Orientação para o Cliente	15		
Orientação para os Resultados	15		
Comunicação/Informação	10		
Atendimento Presencial e Técnico	10		
Flexibilidade	10		
Pensamento Analítico	10		
Capacidade de Argumentação	15		
TOTAL	100		

Quadro 12 - Nível de actualização de competências da área funcional de Vendedores

Área Funcional: Técnicos

Perfil Individual de Competências	Nível de actualização de competências (Requerido)	Nível de actualização de competências (Actual)	Desvio
Resolução de Problemas	10		
Orientação para o Cliente	10		
Orientação para os Resultados	15		
Comunicação/Informação	10		
Iniciativa	10		
Pensamento Analítico	15		
Conhecimentos Específicos Relativos à Função	15		
Conhecimentos Sedimentados ao Nível de Informática	15		
TOTAL	100		

Quadro 13 - Nível de actualização de competências da área funcional de Técnicos

Área Funcional: Administrativos

Perfil Individual de Competências	Nível de actualização de competências (Requerido)	Nível de actualização de competências (Actual)	Desvio
Orientação para o Cliente	10		
Orientação para os Resultados	10		
Comunicação/Informação	15		
Trabalho de Equipa	15		
Gestão Administrativa	15		
Gestão de Arquivos	5		
Atendimento Presencial e Técnico	15		
Conhecimentos Sedimentados ao Nível de Informática	15		
TOTAL	100		

Quadro 14 - Nível de actualização de competências da área funcional Administrativa

Área Funcional: Apoio Técnico

Perfil Individual de Competências	Nível de actualização de competências (Requerido)	Nível de actualização de competências (Actual)	Desvio
Resolução de Problemas	15		
Orientação para o Cliente	15		
Comunicação/Informação	15		
Trabalho de Equipa	10		
Capacidade de Organização	10		
Pensamento Analítico	10		
Conhecimentos Específicos Relativos à Função	10		
Conhecimentos Sedimentados ao Nível de Informática	15		
TOTAL	100		

Quadro 15 - Nível de actualização de competências da área funcional de Apoio Técnico

Após terminar este processo, efectuou-se uma tabela salarial, com base numa consulta ao nível do mercado. No quadro16, identificaram-se os respectivos valores mínimos e máximos, de acordo com as áreas funcionais, tal como se pode observar.

Tabela de sistema de remunerações						
Áreas Funcionais	Gestores	Coordenadores/Vendedores	Vendedores	Técnicos	Administrativos	Apoio Técnico
Intervalos Salariais	3.200€-5.800€	2.400€-3.300€	1.150€-2.200€	1.150€-1.800€	950€-1.100€	1.250€-1.800€
Bónus	20%-30%	15%-20%	15%-20%	12%-15%	3%-12%	3%-12%

Quadro 16 - Tabela do sistema de remunerações

Discussão

A gestão de recompensas associada à avaliação de desempenho, implica uma boa disciplina por parte da organização, pois terá que ser rigorosa ao nível da comunicação e transparência com os seus colaboradores, para que lhes transmita os seus objectivos e o que espera do seu desempenho, para que os mesmos sejam atingidos.

Assim sendo, tendo em consideração o objectivo deste projecto, os colaboradores da instituição foram agrupados nas respectivas áreas funcionais e associados ao nível de remuneração actual em que se encontram apresentando como limite o máximo que podem atingir, tendo em consideração as suas competências e a função que desempenham.

Ao ser implementado este sistema, surgiram algumas dificuldades, que se constatou que teriam que ser resolvidas a longo prazo e que a implementação do respectivo sistema teria que ser implementado progressivamente.

A primeira dificuldade foi ao nível das competências dos colaboradores associadas às funções que cada um desempenha, pois verificou-se que nem todos os colaboradores que se encontram a desempenhar uma determinada função, tem as competências necessárias para o desempenho da mesma, assim sendo para se resolver esta situação optou-se por numa primeira fase elaborar-se um plano de formação de forma a preencher as respectivas lacunas, apostando-se no enriquecimento dos recursos humanos da instituição, sendo uma mais-valia para ambos.

Associada a primeira dificuldade, surge uma segunda, que está relacionada com a antiguidade dos colaboradores, que foi premiada ao longo dos anos, assim sendo muitos dos colaboradores estão acima do limite da remuneração associada à respectiva área funcional. Esta situação só será passível de resolução, quando existir uma reestruturação ao nível dos colaboradores mais antigos, pois os colaboradores recrutados recentemente, desde há 10 anos a esta parte, têm um nível salarial dentro dos parâmetros identificados no mercado que serviram de referência à elaboração deste projecto.

Bibliografia

Armstrong, M e H Murlis – Hay Group (2004) *Reward Management – A Handbook of Remuneration Strategy and Practice* 5th Edition London

Bratton, J e J. Gold (2003) *Human Resource Management Theory and Practice* 3rd Edition London

Ceitel, M (2007) *Gestão e Desenvolvimento de Competências* Edições sílabo 1ª edição Lisboa,

Câmara, P.B.(2000) *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* Publicações Dom Quixote

Yin, Robert R. (2003) *Case Study Research Design and Methods* 3rd Edition by Sage Publications, Inc

Anexos

Competências Transversais	Indicadores comportamentais	
Competências de Gestão	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Decide e actua em situações de ambiguidade ou risco - Clarifica objectivos identificando o que é importante para o sucesso do trabalho em equipa - Utiliza as potencialidades técnicas e /ou de gestão de equipas , rentabilizando-as como valor acrescentado para o seu desenvolvimentos - Procura a informação e partilha-a com a equipa com vista a atingir os objectivos estipulados - Utiliza diferentes formas de de incentivos para a equipa (delegação de missões/tarefas, acompanhamento e coaching) - Procura obter e dar feedback para corrigir ou melhorar a performance da equipa e do próprio
	Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> - É proactivo na recolha de informações para compreender problemas, ameaças e oportunidades - Reconhece sintomas que indicam problemas mais significantes - Relaciona e consolida as informações recolhidas para desenhar soluções lógicas para os problemas identificados, definindo uma estratégia de resolução dos mesmos - Implementa e acompanha as soluções encontradas assegurando-se que são bem conseguidas
	Gestão e Desenvolvimento de Competências	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia o estado de actualização das competências dos seus colaboradores - Avalia em conjunto com os seus colaboradores as suas necessidades de desenvolvimento - Identifica e propõe acções de formação necessárias para o desenvolvimento de competências - Reconhece os sucessos e dá feedback correctivo - Identifica os erros cometidos e age de forma a colmatá-los
	Gestão Executiva de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Colabora com a DRH na definição e implementação das políticas de recursos humanos - Garante o cumprimento das políticas e procedimtnos definidos para a concretização da estratégia de recursos humanos - Fornece sugestões / contribuições para a melhoria continua das políticas de recursos humanos - Realiza a gestão de pessoas de acordo com os procedimentos e normas definidas a nível de sub-sistemas de GRH
Competências de Negócios	Orientação para o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta-se proactivamente para a satisfação das necessidades do cliente, estimulando esta orientação junto dos seus colegas. - Coloca questões para identificar as necessidades do cliente e procura satisfazê-las. - Transmite feedback. - Revela empatia. - Obtém feedback por parte dos colegas e /ou chefias e/ou clientes, relativamente ao progresso da prestação do serviço.
	Orientação para os Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Discute opções com os colegas e /ou chefias para criar formas alternativas, de ir de encontro ás expectativas dos clientes. - Mantém-se actualizado sobre a estratégia da empresa - Actua proactivamente face aos objectivos estipulados - É pró - activo na recolha de informações sobre as melhores práticas de negócio - Age com sentido de urgência para responder aos clientes - Mede a sua eficácia através dos objectivos que atinge - Mede os seus resultados através de indicadores quantitativos.
Competências Relacionais	Comunicação/ Informação	<ul style="list-style-type: none"> - Coloca questões para identificar necessidades do interlocutor. - Está atento aos sinais não verbais do interlocutor - Reformula as mensagens para garantir uma melhor compreensão - Escuta activamente os outros para perceber o seu ponto de vista - Utiliza uma linguagem clara e dá exemplos concretos da ideia que quer transmitir - Encoraja os colegas a manterem-se informados e partilharem essa informação - Consulta fontes de informação disponíveis
	Trabalho em Equipa	<ul style="list-style-type: none"> - Coopera e colabora activamente com os elemntos da sua equipa - Transmite a sua opinião sem receios - Contribui para a manutenção da coesão interna - Facilita a obtenção de consensos - Actua em conformidade com o acordado ainda que possa não concordar.

Quadro 2 – Competências Transversais associadas aos Indicadores Comportamentais