

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão de Recursos Humanos

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
NUMA PEQUENA/MÉDIA EMPRESA**

CRISTINA MARIA PEREIRA DE MATOS

Orientação: Professor Doutor Paulo Lopes Henriques

Júri:

**Presidente: Doutora Maria Clara Prés Sousa Cabrita dos
Santos**

**Vogais: Professor Doutor Paulo Lopes Henriques
Doutora Carla Maria Marques Curado**

Novembro 2011

RESUMO

Num mercado fortemente globalizado e competitivo, exige-se cada vez mais às organizações uma grande capacidade de reacção e adaptação às mudanças que operam no meio envolvente. O sucesso ou insucesso passa, muitas vezes, pela capacidade de gerir os seus recursos, quer sejam de natureza financeira, estratégicos ou humanos, bem como pela forma como reagem às mudanças que ocorrem, seja a nível económico, político ou social. Tendo em conta tudo isto, a Gestão de Recursos Humanos nas organizações, nos dias de hoje, assume uma importância crucial, porque o maior factor de diferenciação de uma organização não está nas infra-estruturas ou tecnologias existentes, mas sim no capital humano de que dispõe.

O presente trabalho tem como finalidade a implementação de um **sistema de avaliação de desempenho** numa pequena empresa, que desenvolve a sua actividade no interior do País, mais concretamente na cidade da Guarda. O objectivo fundamental é introduzir um sistema de avaliação que permita medir o contributo de cada colaborador para a sustentabilidade da mesma, num ambiente externo marcado pela desertificação, por um lado, e pela concorrência emergente (as grandes superfícies), por outro. Pretende-se obter classificações objectivas dos colaboradores, fazendo-o com o menor erro possível, com base em critérios claros e rigorosos, quer a nível objectivo (análise dos resultados de trabalho individual), quer subjectivo (avaliação de comportamentos), de modo a reconhecer e a premiar o seu desempenho alinhado com a estratégia organizacional, promovendo, em simultâneo, a sua motivação e satisfação pessoal, com evidentes reflexos ao nível da produtividade.

Este projecto vai inserir-se numa estratégia organizacional, que até ao presente se limita a gerir o dia-a-dia e em que está ausente uma perspectiva de objectivos claros a médio/longo prazo, estratégia essa que será por todos conhecida de forma a fomentar o envolvimento e o compromisso. Apesar de o planeamento da referida estratégia já se encontrar na fase final, não foi possível apresentar resultados, pelo que o presente trabalho será um “guião” das etapas que irão compor a avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, competências, estratégia organizacional.

ABSTRACT

In a highly global and competitive market, it requires more and more to organizations a great ability of reaction and adaptation to changes that operate in the environment. The success or failure goes through the ability to manage their resources Whether they are financial, strategic or human and how they react to changes regarding economic, political or social level. Given all this, the Human Resource Management in organizations nowadays, is of a crucial importance, because the biggest factor in differentiating of an organization, is not the infrastructure or existing technologies, but in the availability of human capital at our disposal.

This work aims to implement skills system in a small company, which develops its activity in the countryside, specifically, Guarda city. The main goal is, on one hand, to introduce an evaluation system for assessing the contribution of each staff member to the sustainability of the company in the external environment punished by desertification, and, on the other hand, the emerging competition (hipermarkets). The aim is to obtain objective marks of employees, making it with less error as it can be, based on a clear and rigorous criteria, whether the target level (analysis of results of individual work) whether subjective (assessment of behaviour), in a way that the staff can be recognized and reward its performance lining up with organizational strategy while fostering their motivation and personal satisfaction, with obvious consequences in terms of productivity level.

This project will be part of an organizational strategy, which so far is limited to everyday management and in a perspective that is absent of clear goals in medium / long term, which will be known by all in order to enhance the involvement and commitment. Although is already about to be finished the strategy planning, it was not possible to present results; therefore this work will be a "script" of the steps that make up the skills.

Keywords: Performance appraisal, competencies, organizational strategy.

INDICE

	Página
GLOSSÁRIO DE TERMOS E	
ABREVIATURAS.....	5
LISTA DE QUADROS, FIGURAS E	
GRÁFICOS.....	6
AGRADECIMENTOS.....	8
CAPÍTULO I	
1 INTRODUÇÃO.....	9
2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	
2.1 – Enquadramento	
Teórico.....	12
2.2 – Objectivos da Avaliação de	
Desempenho.....	18
2.3 – Métodos de Avaliação de	
Desempenho.....	21
2.3.1 - Métodos de Avaliação centrados na personalidade.....	21
2.3.2 - Métodos de Avaliação centrados no comportamento.....	22
2.3.3 - Métodos de Avaliação centrados na comparação com os pares.....	22
2.3.4 - Métodos de Avaliação centrados nos resultados.....	23
2.3.5 - Métodos de Avaliação centrados em competências.....	24
3 – Critérios de Avaliação de Desempenho	26
4 – Fontes de Avaliação de Desempenho	27

5 – Principais Erros e Enviesamentos	30
6 – Entrevista na Avaliação de Desempenho	32
CAPÍTULO II	
1 – APRESENTAÇÃO SUMÁRIA DA EMPRESA.....	35
1.2 – Condicionantes da envolvente externa e interna.....	37
1.2.1 – Síntese das principais condicionantes estratégicas.....	38
1.3 – Análise do posicionamento estratégico.....	40
1.3.1 – Análise de SWOT	40
1.4 – Caracterização dos Recursos Humanos.....	44
1.5 – Caracterização da Gestão de Recursos Humanos.....	46
1.6 – Caracterização da Estrutura Organizacional.....	48
1.7 – Funções e Competências.....	50
2 – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO.....	54
CONCLUSÕES.....	62
BIBLIOGRAFIA.....	66
ANEXOS.....	74

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

AD	Avaliação e Desempenho
AF	Análise de Funções
GERH	Gestão Estratégica de Recursos
Humanos	
GRH	Gestão de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
SAD	Sistema de Avaliação de
Desempenho	

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

QUADROS

Quadro 1. Síntese das Principais Características dos Instrumentos de Avaliação centrados no Comportamento.....	22
Quadro 2. Síntese das Principais Características dos Instrumentos de Avaliação centrados na comparação com os pares.....	23
Quadro 3. Síntese das Principais Características dos Instrumentos de Avaliação centrados na comparação nos resultados.....	23
Quadro 4. Critérios de Avaliação de natureza qualitativa	27
Quadro 5. Actividade Desenvolvida	37
Quadro 6. Factores Económicos	38
Quadro 7. Factores Ecológicos	38
Quadro 8. Factores Tecnológicos	39
Quadro 9. Factores Político-Legais	39

Quadro 10. Factores Sócio-Culturais	40
Quadro 11. Principais Características dos Colaboradores	44/45
Quadro 12. Competências do Vendedor/Balconista	52
Quadro 13. Competências do Técnico de Electricidade	52
Quadro 14. Competências do Fiel de Armazém	53
Quadro 15. Competências da Escriturária	53
Quadro 16. Competências do Técnico de Construção Civil.....	54
Quadro 17. Folha de Serviço	55
Quadro 18. Factores ou critérios de natureza qualitativa.	56/57
Quadro 19. Exemplo de Critério de responsabilidade	57
Quadro 20. Escala de avaliação de competências	58
Quadro 21. Escala de avaliação final	57
Quadro 20. Calendarização com as etapas a desenvolver	55

GRÁFICOS

Gráfico 1. Fidelização à Empresa	45
Gráfico 2. Estrutura Etária	46

FIGURAS

Figura 1. As três componentes da Competência	25
Figura 2. Avaliação 360°	30

AGRADECIMENTOS

A todos os que comigo partilharam o entusiasmo deste desafio, especialmente à minha família.

Ao ISEG, pela oportunidade que me concedeu, através dos professores, de adquirir valiosos conhecimentos, numa área para mim tão aliciante e motivadora, assim como aos meus colegas, nomeadamente aos que me deram o privilégio de com eles trabalhar em grupo.

Ao meu orientador pela disponibilidade, acompanhamento e profissionalismo que sempre demonstrou ao longo da elaboração do presente trabalho.

“Not everything that can be counted counts and not everything that counts can be counted”

Albert Einstein

1 - INTRODUÇÃO

Por mais que se invista em novos equipamentos ou sistemas de informação, a chave do sucesso está nas competências e nos comportamentos dos colaboradores, uma vez que são estes que ajudam as organizações a dar resposta às pressões de um mercado em constante mudança e a obter os resultados desejados. Desta forma, as organizações mais bem sucedidas serão aquelas que tiverem os colaboradores mais qualificados, mais empenhados, e com maior capacidade de adaptação a novas formas de trabalho. Inserida nesta realidade, a **Avaliação de Desempenho** assume cada vez mais um carácter de grande importância considerada como um instrumento de grande valor para que estas consigam estimular os seus colaboradores a terem um desempenho de qualidade, reconhecendo, para tal, o mérito e a excelência.

A avaliação de desempenho deve ser entendida como um processo de análise e avaliação sistemática que a organização faz relativamente aos seus colaboradores no exercício das suas funções, de forma rigorosa e objectiva, proporcionando a melhoria contínua da sua performance e contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Com este processo, a organização identifica em que medida o desempenho de cada colaborador contribui para satisfazer os objectivos estratégicos e para atingir os resultados pretendidos. Não deve, portanto, ser encarada como um instrumento de mero controlo, ou um procedimento apenas rotineiro, onde se avalia o desempenho de um determinado colaborador num dado período de tempo (semestral ou anual).

Pretende-se, em suma, que as avaliações promovam uma mudança de atributos comportamentais. Partindo do princípio de que a motivação é determinante e fundamental no modo como alguém realiza o seu trabalho, considera-se que a própria avaliação contribuirá para motivar os colaboradores a progredir em aquisição de conhecimentos, em cuidar as relações pessoais e interpessoais na prestação de serviços (a vontade de aperfeiçoamento e o interesse pelo crescimento da própria organização).

Deste modo, será possível eliminar atitudes de indiferença ou passividade face às dificuldades conjunturais da empresa.

Trata-se, concretamente, de uma empresa que está implantada no meio, desde há décadas, e que continua a afirmar-se mesmo quando outras de dimensão superior da mesma actividade não conseguiram manter-se. Pretende-se, pois, estimular o orgulho por nela colaborar. É evidente que a introdução de uma avaliação, por si mesma, pode causar alguma resistência. Não obstante, procurar-se-à que seja esclarecedora do grau da vontade em melhorar a prestação individual, cuidando que todos se sintam envolvidos neste projecto e venham a reconhecer as vantagens efectivas da sua implementação. Com essa finalidade, serão oferecidas oportunidades de formação específica, com vista a melhorar as capacidades através da aquisição de conhecimentos teóricos e práticos.

Ao escolher este formato de trabalho final de Mestrado (projecto), pretendi que os conhecimentos adquiridos com o curso tivessem uma aplicação prática e útil, concretizada numa pequena empresa de âmbito familiar, da qual tenho um conhecimento real, visando não só a sua continuidade e afirmação, como também a adaptação às mudanças que continuamente são exigidas para o incremento da actividade empresarial, sujeito aos desafios de inovação.

A estrutura do presente trabalho consiste em três capítulos organizados, do seguinte modo:

Capítulo I – Enquadramento teórico, alicerçado na pesquisa de literatura existente, que incidiu não só no tema específico da Avaliação de Desempenho, mas também em bibliografia em áreas como: benefícios que podem ser obtidos a partir das avaliações de desempenho, a relação entre avaliações de desempenho e satisfação e compromisso, critérios utilizados na avaliação de desempenho, e outras que complementam conceitos essenciais para a consolidação do capítulo seguinte.

Capítulo II – Implementação do projecto, que consistirá em 3 (três) fases distintas.

A 1ª fase, assume particular importância, por se tratar de uma recolha de informação, que permite elaborar um diagnóstico do desempenho real, o qual irá ajudar a identificar

as discrepâncias entre as competências necessárias à prossecução dos objectivos organizacionais, e as existentes. A metodologia utilizada será a combinação entre o registo de incidentes críticos e as folhas de serviço diárias.

Com base na referida informação, passar-se-á à 2ª fase, que será uma entrevista individual com cada colaborador, onde lhe é dado a conhecer o que se espera dele e o seu contributo efectivo. Esse será também o momento para definir objectivos individuais, em consonância com os pares, alinhados com estratégia da empresa.

A concretização da 3ª fase terá lugar após o cumprimento da anterior, e traduzir-se-á numa atribuição de recompensas consoante o desempenho aí obtido.

2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 - Enquadramento Teórico

O ambiente incerto e turbulento com que as empresas hoje se deparam (Bilhim, 2007) a difusão das tecnologias de informação e comunicação, a globalização da economia (Kovacs, 2006; 2008), entre outros factores, constituem um dos maiores desafios aos gestores e levaram pesquisadores a ver as organizações como sistemas abertos com objectivos e fins que precisam constantemente de se adaptar à envolvente em constante mudança (Kayz e Kahn, 1979).

Neste contexto, o principal objectivo das organizações é manterem-se competitivas (Andrés *et al.*, 2010). Assim como Vargas Fernández (2003), também Bartlett e Ghoshal (2002) sustentam que o capital humano deve constituir a base de qualquer estratégia competitiva de sucesso. No relatório de sustentabilidade da Galp Energia, em 2005/2006, consignou-se que “... *quanto mais eficazmente uma organização gere os seus recursos humanos, maior é a probabilidade de se tornar bem sucedida.*”¹. A vantagem competitiva das organizações depende, em grande medida, do grau com que os seus recursos são valiosos, raros e difíceis de imitar (Barney, 1991). Constatado o facto de que o factor que permite diferenciar as organizações são as pessoas, sendo estas

¹ In Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R.C, Cabral-Cardoso, C.e Marques, C. (2008:27)

consideradas como um elemento crucial, a GRH tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante na eficácia das mesmas (Miller e Cardy, 2000).

Esta perspectiva acentua que os Recursos Humanos (RH) são generalizadamente considerados como um dos principais factores determinantes do sucesso e sustentabilidade das empresas (Gomes *et al.* 2006), aumentando assim a importância de um adequado Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) (Chiavenato, 2007).

Tal como acontece em relação a outros conteúdos da Gestão de Recursos Humanos (GRH), também no que diz respeito à AD, são tantas as definições quantos os autores. Por exemplo, segundo Tony Adkins (2006), Avaliação de Desempenho é a estrutura fundamental para a tradução de planos em resultados. É o processo pelo qual se mede a eficiência e eficácia dos colaboradores de uma organização (Almeida, 1999). Cecília Bergani, citada em Almeida (1999), define-a como uma ferramenta de diagnóstico útil na construção de um retrato fiel do comportamento de cada colaborador em situação de trabalho. Uma definição já solidificada na literatura é a de Chiavenato (1989), que a traduz como uma das actividades atribuídas à função de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e que consiste na apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa na função que ocupa e das actividades que executa, das metas e resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, suportada na análise objectiva do seu comportamento e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação.

A Avaliação de Desempenho está entre uma das práticas de Recursos Humanos (RH) mais importantes (Grund e Sliwka, 2007) e um dos assuntos mais amplamente pesquisados na psicologia do trabalho (Fletcher, 2002; Kuvaas, 2006) . É uma importante ferramenta através da qual os colaboradores podem receber informação em relação ao seu perfil enquanto membros de uma organização (Youngcourt *et al.*, 2007).

Assim definida, a Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos nas organizações deve ser encarada como um poderoso meio de resolver os problemas de produtividade e melhorar a qualidade do trabalho e a própria motivação dos trabalhadores, ao mesmo tempo que permite ao empresário especificar aquilo que se espera dos colaboradores. (Cunha 1992). Não deve ser visto como um método burocrático e rotineiro de preenchimento de relatórios de avaliação (Pettijohn, *et al.*, 2001). Para isso, a AD deve

ser estruturada para medir o desempenho e o potencial do colaborador, mediante uma avaliação sistemática efectuada pelo avaliador, de forma que possam aperfeiçoar o trabalho desenvolvido sem diminuir a sua independência e motivação (Lam e Schaubroeck, 1999).

A actividade da avaliação implica as seguintes fases:

- Observação do comportamento a medir;
- Medição do comportamento;
- Comunicação do resultado de forma a motivar o trabalhador.

O principal ponto de partida na Avaliação de Desempenho, é precisamente o de saber o que se pretende avaliar. Das ferramentas utilizadas na GRH, a descrição e **Análise de Funções** (*job design*), assume um papel de destaque, sendo que constitui a base a partir da qual evolui esta e outras funções de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), como o Recrutamento, Selecção, Formação, Sistemas de Recompensas, entre outras.

A Análise de Funções, (doravante designada por AF) consiste na indicação, através da recolha sistemática e organizada de informação, do conjunto de tarefas que constituem o conteúdo de uma função, permitindo identificar os deveres e responsabilidades atribuídos a cada uma delas (Bilhim, 2007). Possibilitam ainda o conhecimento aprofundado de cada função, tanto na sua vertente técnica, como comportamental. (Moura 2004). Na AD, assume particular utilidade na determinação de padrões a alcançar e de actividades específicas a serem desempenhadas, permitindo, deste modo avaliar se o titular da função executou a mesma de modo apropriado (Gomes, *et al.*, 2008). Pesquisadores como Youngcourt, Leiva e Jones (2007) defendem que a AF deve estar centrada na função em si, ao invés de se focar no indivíduo que a executa, sustentando que as novas formas de trabalho, impostas, por exemplo, com o avanço da tecnologia, exigem alterações, mais ou menos constantes das tarefas, o que implica, por vezes, necessidade de requisitos adicionais, ou supressão de outros, entretanto considerados desnecessários. Encontramos assim, outra das finalidades da Avaliação de Desempenho: a de ajudar a **redefinir** a Análise de Funções. A interacção que ocorre durante o feedback após a AD, poderá ser o momento perfeito para (re) estruturar a

função ou requisitos do colaborador. Pode concluir-se, deste modo, que a AF não é estática (Santos, 2008), considerando-se que é mais fácil ajustar as tarefas inerentes a uma função do que alterar o perfil do colaborador (Youngcourt *et al.*, 2007).

Um conceito complementar a esta ferramenta é a **Descrição de Funções (DF)** a qual podemos definir como um sumário onde são determinados claramente os requisitos fundamentais, isto é, uma combinação de conhecimentos (knowledge), capacidades (skills), e aptidões (abilities) que permitam o eficaz desempenho profissional dos ocupantes do cargo (Bilhim, 2007). No dizer de Chiavenato (1998), “*É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos da função e dos deveres e responsabilidades envolvidas*”. A DF possibilita, assim, a identificação de eventuais lacunas entre as competências existentes e as desejáveis na organização, as quais podem ser ultrapassadas através de feedback sobre a forma como os resultados evidenciados pelo seu desempenho foram atingidos.

A base para a escolha do método de avaliação é descrever, claramente, todas as funções que pretende avaliar. Deve ser criado um método específico para cada tipo de funções, uma vez que os factores que influenciam o desempenho podem variar de função para função. Almeida (1999:91) salienta que “*Descrever uma função, é decompô-la em tarefas elementares*”.

O sucesso da implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), traduzido na obtenção dos resultados pretendidos, pressupõe que se verifiquem as seguintes condições:

- **Envolvimento dos colaboradores:** Em termos gerais, podemos dizer que as pessoas certas são essenciais ao êxito da empresa (Cruz, 2006). O envolvimento pessoal dos colaboradores requer um processo de participação que utiliza a capacidade total de um trabalhador e é feito no sentido de encorajar a sua responsabilidade no sucesso organizacional. A lógica subjacente é que através do envolvimento das pessoas estas tornam-se mais motivadas, mais comprometidas e empenhadas com a empresa, mais produtivas e mais satisfeitas com as suas actividades. Pessoas desmotivadas, contagiam as outras (Garcia e Nabeiro, 2009). Um ingrediente chave de uma equipa eficaz é o forte

compromisso dos colaboradores com as metas organizacionais (Lam e Schaubroeck, 1999; Rego e Pina e Cunha, 2005). A vantagem de trabalhar em conjunto obedecendo à mesma orientação, a qual deve estar claramente identificada na descrição da missão, permite o alcance dos objectivos principais e conseqüentemente o sucesso permanente da organização (Watling, 1995).

- **Alinhamento dos objectivos individuais com a estratégia da organização.**

“*Um objectivo actua como uma luz no caminho*”(Ferrari, 2007:125). Nesta base, os objectivos claros e globais devem constituir a base de qualquer estratégia, devido às mensagens internas e externas que enviam, as quais permitem saber exactamente o que fazer, como, quando e onde. Qualquer empresa deve ter uma missão a cumprir, uma visão do futuro que permita orientar o rumo a seguir. Isso requer a convergência de esforços, ou seja, a combinação de recursos, os quais, utilizados conjugadamente, produzem um efeito sinérgico. O desejo e disposição para cooperar, são atitudes fundamentais para alcançar o objectivo comum (Chiavenato, 2004). Frequentemente mencionada como palavra chave na AD, o alinhamento traduz-se na seguinte expressão clássica “*First do the right things, and then do the right things well*” (Adkins, 2006:5). Numa tradução livre, poderemos entender que cada pessoa precisa ser eficaz (alcance dos objectivos organizacionais) e eficiente (alcance dos objectivos individuais). A citação seguinte, ainda do mesmo autor, ilustra a importância de eficiência, ao salientar que: “*As organizações que fizerem muito bem as coisas que não são importantes, nunca chegarão a líderes de mercado.*” (Adkins, 2006:5)

Qualquer sistema de avaliação de desempenho em que o alinhamento não seja percebido pelos colaboradores, é mero instrumento de diferenciação, podendo gerar situações de resistência e tensão (Gomes *et al.*, 2008).

- **Feedback.** Feedback significa apenas “informação”. Essa informação deve estar isenta de qualquer crítica, sugestão ou opinião, caso contrário, descaracteriza-se correndo o risco de ser interpretada de forma errada ou negativa. A falta de feedback deixa os colaboradores sem noção do que se espera deles. Porém se estes souberem exactamente o que a organização espera deles, os seus esforços estarão focados no modo de atingir as expectativas. Uma das expressões

encontradas, e que de um modo muito simples reflecte a importância do feedback, é de Rogério Lenne (2007:10), que aqui transcrevemos da seguinte forma: “ *Inconscientemente, temos o hábito de “achar” que todas as outras pessoas sabem o que se espera delas, e, geralmente, elas não sabem*”.

Earley, Northcraft, Lee e Lituchy (1990), distinguem dois tipos de feedback: “*outcomes feedback*”, centrado nos resultados específicos das avaliações (orientado para o indivíduo), e “*process feedback*”, o qual fornece informação sobre o procedimento a adoptar com vista à prossecução de uma estratégia organizacional (orientado para a organização como um todo). Apesar de considerarem que ambos influenciam positivamente o desempenho, destacam como principal vantagem no primeiro, o aumento de motivação, fornecendo aos colaboradores a informação necessária para compreender como foram atingidos os resultados. Sem esta informação, torna-se difícil realizar os ajustes indispensáveis à melhoria individual. A maior utilidade do “*process feedback*” assenta no acompanhamento comportamental do indivíduo enquanto executa a tarefa, auxiliando na identificação dos aspectos que têm um efeito significativo na concretização da missão estratégica (Pettijhon *et al.*, 2001), sendo igualmente uma ferramenta útil na identificação de pontos fortes e fracos (Grund e Sliwka, 2007). Para Watling (1995), conhecer forças e fraquezas, abre uma enorme oportunidade para o desenvolvimento e progresso. É a técnica mais utilizada nas entrevistas de desempenho, permitindo não só estimular a comunicação, como também clarificar o alinhamento de perspectivas (Sousa *et al.* 2006).

Facultar *feedback* aos membros organizacionais, permite que estes saibam se o percurso de desempenho que estão a seguir corresponde aos objectivos pretendidos e, caso isto não se verifique, adoptem medidas correctivas. Os estudos têm, na opinião de Cunha e Rego (2005), sugerido que a transmissão de *feedback* é condição fundamental para a obtenção de objectivos/desempenho. Para que a sua transmissão revele a utilidade organizacional prevista, devem ser observadas as seguintes condições:

- 1) O feedback deve ser **perceptível** – A informação deve ser prestada de modo a que os colaboradores (receptores) compreendam os passos a tomar para melhorar o seu desempenho futuro e percebam facilmente como é que podem melhorar o seu desempenho (Caetano e Vala 2007);

- 2) **Específico.** Um feedback adequado foca-se em comportamentos concretos e não em opiniões vagas;
 - 3) **Claro.** Um feedback incorrecto prejudica o desempenho, e o incompleto não o melhora significativamente;
 - 4) Deve ser **facultado em tempo útil**, sob pena de os colaboradores não conseguirem atempadamente adoptar medidas correctivas;
 - 5) Um *feedback* positivo, reforça a percepção de que a contribuição do colaborador é valorizada dentro da organização (Taylor *et al.*, 1984).
- **Satisfação com a Avaliação de Desempenho.** A importância da satisfação com a AD assume uma dimensão tão considerável que se tornou uma das variáveis dependentes mais estudadas pelos pesquisadores desta área. Há um consenso geral entre estes (pesquisadores) e os profissionais da Avaliação de Desempenho quanto à influência das reacções à avaliação (Keeping e Levy, 2000). Para que a AD afecte positivamente o comportamento e o desempenho dos colaboradores, estes devem ter reacções positivas à avaliação, sob pena do sistema de avaliação ficar condenado ao fracasso (Kuvaas, 2006). A satisfação com a Avaliação de Desempenho pode estimular a motivação, o compromisso e a intenção de permanecer na organização. O estabelecimento de objectivos e feedback afectam o desempenho positivamente por aumentar a motivação necessária ao desempenho. Robert e Reed (1996) sustentam que a participação, os objectivos e o feedback, têm impacto na aceitação da avaliação, o que por sua vez afecta a satisfação com a mesma e, consequentemente, a motivação e produtividade. Numa pesquisa sobre a perspectiva de um indivíduo sobre a AD, Fletcher (2002) defendeu que a noção de que todos os colaboradores vão reagir da mesma maneira à avaliação é, provavelmente, muito pouco segura. As diferenças individuais desempenham um papel substancial na forma como os colaboradores interpretam o feedback da avaliação. O nível desta satisfação depende da percepção de justiça, rigor dos procedimentos e congruência entre os objectivos pessoais e objectivos da Avaliação. A investigação científica tem procurado contribuir para o conhecimento da correlação entre a Avaliação de Desempenho e satisfação dos colaboradores com a mesma. Apesar da tendência natural de pensar que a satisfação no trabalho contribui para a produtividade, a verdade é

que, na maioria dos estudos, a correlação entre estas duas variáveis não se tem revelado muito forte, necessitando de mais campo de pesquisa sobre a relação. As investigações, no entanto, mostram que os indivíduos que melhor desempenham as suas funções, e em consequência, recebem recompensas adequadas, apresentam níveis de satisfação elevados (Youngcourt *et al.*, 2007).

2.2 - Objectivos da Avaliação de Desempenho

Através da literatura analisada, observou-se que os sistemas de avaliação têm sempre um objectivo que se pretende atingir com a sua aplicação, dependendo este da finalidade pretendida pela organização (Caetano, 2008). Jacobs *et al.* (1980) salientam que o primeiro aspecto que se deve ter em conta ao implementar um Sistema de Avaliação de Desempenho, é precisamente o de saber que objectivos a organização pretende atingir com esse sistema.

As **vantagens** mais concretas apresentadas por Almeida (1999), de se utilizar um Sistema de Avaliação de Desempenho, são:

- 1) Para que exista uma AD, é necessário que haja previamente uma definição de objectivos e de tarefas a cumprir, o que faz com que todos saibam aquilo que se espera deles;
- 2) Permite aos colaboradores saberem como é que o seu contributo está a ser prestado na perspectiva da chefia;
- 3) Pode contribuir para que as pessoas se consciencializem do impacto dos seus pontos fortes e fracos.
- 4) Ajuda a definir o retrato fiel do comportamento de cada uma, numa situação de trabalho, atendendo a expectativas diferentes quanto a:
 - **Empresa em si:** que, conhecendo melhor os seus *inputs* humanos, poderá conseguir uma maior produtividade dos mesmos, não descurando atingir bons níveis de satisfação, pela detecção de problemas que estejam a dificultar ou impedir a utilização desses mesmos *inputs*;
 - **Ao Avaliador:** que, tratando-se da chefia directa, poderá não só aperfeiçoar o seu modo de actuar, em relação à sua autoridade, sendo justo e avaliando com segurança, mas também validar a sua capacidade de liderança;

- **Ao avaliado:** que, ao estar preocupado com a sua produtividade, gostará de saber como está a ser o seu desempenho. Conhecendo a importância dos seus pontos positivos e os seus impedimentos, poderá reivindicar tudo o que necessita para que os objectivos definidos possam ser alcançados.

Almeida (1999) cita dois autores norte americanos, Bruns e McKinnon, os quais, num estudo por eles realizado e que tinha por objectivo conhecer o impacto da utilização deste processo nas empresas, concluíram que, de facto, quando se fazia AD, as pessoas tinham maior conhecimento específico do seu posto de trabalho.

Ilgen e Feldman (1983), apontam como razão primordial para a existência de Avaliações de Desempenho o facto de uma organização não poder funcionar eficazmente sem meios que distingam bons e pobres desempenhos. Murphy e Cleveland (1995) sintetizaram os principais objectivos que avaliadores e avaliados detêm da seguinte forma:

- **Objectivos dirigidos para as tarefas** – dizem respeito aos objectivos dos avaliados quando utilizam a AD para melhorar, ou manter, os níveis de desempenho dos avaliados e prepará-los para desafios futuros;

- **Objectivos interpessoais** – referem-se aos objectivos dos avaliados quando se socorrem da AD para manter, ou melhorar, as avaliações interpessoais entre eles e os avaliados. Este aspecto tem sido bastante analisado na literatura e observou-se que, na maior parte das situações, os avaliados inflacionam as avaliações para conseguirem manter um bom clima de trabalho;

- **Objectivos estratégicos** – são os objectivos dos avaliados quando recorrem à AD para aumentar a sua reputação ou a reputação da sua equipa de trabalho, (Longenecker *et al.* 1987);

- **Objectivos internos** – prende-se com os objectivos que o avaliado procura atingir para reforçar os valores que tem face à AD (e.g. um avaliador que pretende fazer uma avaliação de forma exacta terá de ter uma atitude interessada, quando efectua a AD de forma a reforçar os seus próprios valores sobre o processo de avaliação).

Cleveland *et al.* (1989) observaram que a maioria das empresas utilizava a AD com os seguintes objectivos:

- **Comparações interindividuais**, que incluem a gestão salarial, promoções, despedimentos, comparações do desempenho com outros colaboradores;

- **Comparações interpessoais**, que incluem a identificação das necessidades de formação, a possibilidade de dar *feedback* ao indivíduo sobre o seu desempenho, a determinação das transferências e a identificação dos pontos fortes e fracos dos colaboradores;

- **Sistemas de manutenção**, que inclui planeamento de necessidade de transferências futuras, a definição das necessidades de formação organizacional, a avaliação de objectivos propostos aos colaboradores, a verificação do sistema de pessoal, o reforço da autoridade e a identificação das necessidades de desenvolvimento organizacional. Os mesmos autores verificaram que os objectivos mais comuns para a utilização da AD eram as comparações inter-individuais e intra-individuais (Caetano e Vala, 2007).

Caetano (2008) a partir de várias pesquisas empíricas construiu um conjunto de possíveis objectivos para os quais as organizações utilizam um sistema de avaliação de desempenho. São eles:

- **Manutenção e desenvolvimento da organização**, que tem como principais alvos a determinação de necessidades de formação quer a nível individual quer organizacional, a identificação de necessidades de desenvolvimento organizacional, e a negociação de objectivos para o período seguinte;

- **Desenvolvimento Individual**, que implica o reconhecimento do desempenho individual, a identificação de desempenhos mais pobres e o retorno de informação (*feedback*) sobre o desempenho dos membros organizacionais;

- **Gestão de Recompensas**, a qual ajuda a decidir sobre a atribuição de remunerações, prémios e outros benefícios, assim como analisar o grau de realização de objectivos.

Youngcourt *et al.* (2007) identificaram os seguintes objectivos:

- 1) Permitir aos colaboradores terem um conhecimento do seu verdadeiro desempenho, na perspectiva do seu superior hierárquico, facilitando assim, a consciencialização do impacto dos seus pontos fortes e fracos;
- 2) Auxiliarem na concepção de programas de formação e na percepção de mudança efectuada. Neste contexto, permite avaliar quais as principais carências existentes e avaliar até que ponto se conseguiu não só superar desempenhos médios, como alterar comportamentos, susceptíveis de os tornarem mais eficazes e eficientes;

- 3) Melhoria da comunicação interna centrada em factos;
- 4) Pode ser uma ferramenta útil para tomar decisões relativas a prémios, promoções ou outro tipo de recompensa organizacional.

Conclui-se que as organizações, os avaliadores e os avaliados têm objectivos diferentes que pretendem alcançar com a AD. As relações que se estabelecem em resultado dos objectivos que cada um destes actores tenta atingir, vão afectar os comportamentos dos outros intervenientes e, nessa medida, a própria eficácia do Sistema de Avaliação.

2.3 – Métodos de Avaliação de Desempenho

Os métodos utilizados num processo de avaliação, variam de empresa para empresa, podendo mesmo variar dentro de uma determinada empresa, consoante o departamento ou o nível hierárquico (Grund e Sliwka, 2007).

Através da literatura percebemos que os sistemas de avaliação de desempenho podem medir um vasto leque de aspectos, consoante estejam concebidos para identificar traços de personalidade, medir comportamentos ou resultados (Torrington e Hall, 1991) Neste contexto, podemos distinguir as seguintes abordagens:

2.3.1 - Métodos de avaliação centrados na personalidade

O conceito de traço de personalidade resultou da aplicação de métodos estatísticos sobre os resultados em escala, que o definiram como uma característica permanente da personalidade que pode ser medida (Ferreira *et al.* 2001).

As abordagens orientadas para a personalidade traduzem-se em **escalas ancoradas em traços, ou gráficas**: É o mais utilizado. Apesar de ser simples, requer cuidados na sua elaboração, a fim de neutralizar a subjectividade do avaliador. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Compete ao supervisor colocar uma cruz na graduação que melhor descreva o avaliado.

2.3.2 - Métodos de avaliação centrados no comportamento

Estes métodos resultaram da investigação e aperfeiçoamento da aplicação prática da AD (Fernandes e Caetano 2000).

Assim encontramos:

Quadro 1: Síntese das principais características dos instrumentos de avaliação centrados no comportamento

Métodos	Descrição
Método da Escolha Forçada	Consiste em avaliar o desempenho por intermédio de frases descritivas com determinadas alternativas. Num conjunto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado (ex.: faz apenas o que o mandam; comportamento irrepreensível; aceita críticas construtivas; não produz quando está sob pressão). As frases não são escolhidas ao acaso, mas seleccionadas visando a sua adequação aos critérios existentes na empresa.
Incidentes Críticos	O avaliador regista os actos positivos ou negativos do avaliado, tendo em conta os momentos críticos da função desempenhada. Este método focaliza as excepções tanto positivas como negativas no desempenho da função, tendo como pontos críticos os momentos de maior dificuldade ou responsabilidade da função.
Escalas ancoradas em comportamentos	Constituem uma alternativa às escalas de ordenação gráfica. Descreve os critérios de avaliação em termos comportamentais, podendo utilizar os incidentes críticos para descrever os vários níveis de desempenho. Este tipo de método providencia um quadro de referência comum para os avaliadores.
Lista de verificação (checklist comportamental)	Este tipo de abordagem é uma das formas mais populares de avaliação. Perante um conjunto de afirmações relacionadas com o trabalho, o avaliador assinala os itens que melhor se adequam a cada um dos avaliados.
Forma Livre	Trata-se de um método de avaliação que requer que o avaliador escreva um breve texto descrevendo os pontos fortes e fracos do colaborador, assim como as suas potencialidades e apresenta sugestões para melhoria. É um método a combinar com outros.

Fonte: (Sousa *et al.*, 2006; Bilhim, 2007; Gomes, 2008)

2.3.3 - Métodos de avaliação centrados na comparação com os pares

Este tipo de abordagem assenta no princípio de que é possível adquirir um padrão de medida através da comparação de colaboradores no mesmo nível hierárquico e com funções similares ou complementares (Fernandes e Caetano, 2000).

Descrevem-se os seguintes:

Quadro 2: Síntese das principais características dos instrumentos de Avaliação centrados na comparação com os pares

Métodos	Descrição
Método de Comparação por pares	Compara cada colaborador com todos os colegas (Ex: Um gestor com 15 empregados vai comparar a performance de um com cada um dos restantes 14 empregados)
Distribuição forçada	É outra forma de comparar empregados. Distingue-se do método anterior, por em vez de comparar os indivíduos uns com os outros de forma a ordená-los, comparam-se grupos de pessoas com níveis de desempenho considerados similares.
Ordenação simples	Consiste na listagem de todos os funcionários, desde o mais valorizado ao menos valorizado, no que respeita ao desempenho.

Fonte: (Sousa *et al.*, 2006; Bilhim 2007; Gomes 2008)

2.3.4 - Métodos de avaliação centrados nos resultados

Segundo Fernandes e Caetano (2000), esta abordagem caracteriza-se pelo confronto entre os objectivos previamente definidos e acordados com os resultados alcançados.

Serão esquematizados da seguinte forma:

Quadro 3: Síntese das principais características dos instrumentos de Avaliação Centrados nos Resultados

Métodos	Descrição
Padrões de desempenho	Caracteriza-se pela comparação dos resultados do trabalho com os resultados do trabalhador, bem como com os resultados de outros cargos idênticos. O padrão é definido a partir de níveis de desempenho anteriores, ou de outras empresas com a mesma actividade. A medida pode recair tanto sobre a quantidade como sobre a qualidade (Ex: n° de defeitos).
Gestão por Objectivos	<p>A gestão por objectivos (GPO) é uma filosofia de gestão introduzida por Peter Drucker (1954), e que consiste na definição de objectivos a nível estratégico, desdobrados em cascata pelos diversos níveis da organização. Este tipo de avaliação, representa o contributo individual de cada colaborador para o sucesso da empresa. São frequentemente definidos por negociação, ou seja, através do acordo entre avaliador e avaliado.</p> <p>Para que este método conduza a bons desempenhos, devem os objectivos reunir as características do seguinte acrónimo:</p> <p>Specific (específicos/ rigorosos/exactos – devem ser precisos em termos tanto de quantidade como de qualidade);</p> <p>Measurable (mensuráveis numa base diária, mensal, trimestral ou anual. Os objectivos anuais devem ser repartidos em mensais e semanais e desse modo em tarefas diárias, podendo ser rapidamente avaliados para verificar se será necessário fazer ajustes);</p> <p>Achievable (tangíveis não devem estar dependentes de outros factores);</p> <p>Realistic (exequíveis - devem ser definidos de acordo com a capacidade de serem alcançados);</p> <p>Time-bound (devem fazer-se acompanhar de prazos devidamente estabelecidos).</p>

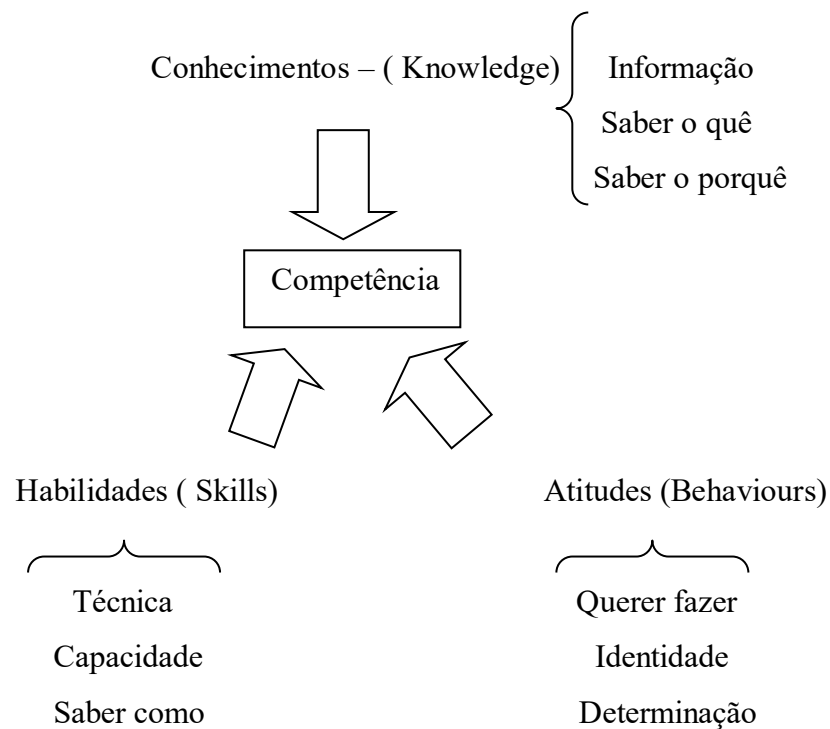
Fonte: (Sousa *et al.*, 2006; Bilhim 2007; Gomes 2008)

Os métodos tradicionais possuem uma característica comum que é a de olharem quase exclusivamente para o cargo e as tarefas que o colaborador desempenha, descurando as competências técnicas pessoais.

2.3.5 - Método baseado em Competências

Enquanto sistema aberto, uma organização está sujeita a constantes mudanças, influenciadas pela envolvente com a qual está em constante interação, quer se trate de mudanças ao nível tecnológico, como o aparecimento de novos equipamentos, quer a nível comportamental dos clientes, ou mesmo alterações político-sociais (Ferreira *et al.*, 2001). Neste contexto, significa a AD abandonar as práticas tradicionais, as quais estão mais focadas nas tarefas e postos de trabalho, para centrar a sua atenção nas pessoas (Sousa *et al.*, 2006). Zarifian (1999) salienta que, num ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar um trabalho como um conjunto de tarefas ou actividades pré definidas e estáticas, mas antes como profissionais capazes de assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, permitindo-lhes lidar com situações inéditas e surpreendentes. Surge, assim, a necessidade de cada colaborador possuir um conjunto de atitudes que lhe possibilite adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável, e ter uma orientação para a inovação e aprendizagem contínua. Surge, assim, o conceito de Competência definida através do seguinte esquema:

Figura 1: As três componentes da Competência



Fonte: adaptado Durand (2000)

A base deste método de avaliação, é a de que o colaborador sabe ou pode aprender a identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes e pontos fracos. Isto é, o colaborador é a pessoa mais indicada para determinar o que é melhor para si. O papel dos superiores e da área de RH passa a ser o de ajudar o colaborador a ajustar o seu desempenho às necessidades e à realização da organização. Este método requer metodologias específicas, passíveis de mensuração e comparação de desempenhos entre vários colaboradores de uma organização, a fim de serem identificadas pessoas com o perfil desejado.

Através deste método, é possível estimular os colaboradores a assumirem responsabilidades pela excelência dos seus resultados pessoais e da organização, bem como ajuda a identificar potencialidades dos mesmos. Tem ainda como vantagens a melhoria da qualidade das relações entre os colaboradores, bem como o desempenho em equipa.

Podemos distinguir os diferentes tipos de competências: **Competências conceptuais** (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que se referem às técnicas utilizadas); **competências técnicas** (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área do trabalho); e **competências comportamentais** (representam as atitudes e valores pessoais e permitem que as pessoas comuniquem e interajam de forma eficaz). Estas dimensões são interdependentes na medida em que para a exposição de uma habilidade, presume-se que o colaborador conheça princípios e técnicas específicas. Da mesma forma, a adopção de um comportamento no trabalho, exige da pessoa, não apenas a detenção de conhecimentos mas também de habilidades e atitudes. (Durand 2000). O pressuposto é o de que recursos raros, valiosos e difíceis de imitar pela concorrência, conferem à organização vantagem competitiva (Taylor *et al.*, 1996).

3 – Critérios da Avaliação de Desempenho

A fim de evitar a subjectividade, os critérios escolhidos devem cumprir determinadas condições, tais como serem **quantificáveis** e, se for caso disso, previamente negociados os recursos para atingir os objectivos.

Os critérios devem estar ajustados à actividade da empresa e serem definidos de forma a garantir a possibilidade de alcançar os objectivos.

Existem duas formas de definir os critérios de avaliação: Uma focalizada na descrição de funções e outra centrada em expectativas comportamentais pró-activas.

Sintetizamos, no quadro que segue, alguns exemplos de factores ou critérios de natureza qualitativa:

Quadro 4: Exemplos de critérios de avaliação de natureza qualitativa

Crítérios	Descrição
Sentido de Responsabilidade	Avalia o compromisso e o interesse com que o colaborador executa as suas funções, ou seja, a forma como assume as consequências das suas acções e decisões
Desenvolvimento de Competências	Avalia o empenho que o colaborador demonstra no seu desenvolvimento pessoal e profissional
Adaptação e flexibilidade	Avalia a capacidade do colaborador se adaptar às mudanças quer externas quer internas à organização
Iniciativa	Avalia a forma como o colaborador, por si próprio, procura soluções e apresenta sugestões com vista a uma melhoria contínua
Trabalho em equipa	Avalia a participação e cooperação do colaborador no trabalho de grupo, bem como a sua contribuição para a obtenção de resultados da equipa
Inovação de Criatividade	Avalia o desenvolvimento pelo colaborador de novos métodos, técnicas e procedimentos, bem como a apresentação de novas ideias que contribuam para a solução dos problemas e optimização do trabalho.

Fonte: Sousa *et al.* (2006)

4 - Fontes da Avaliação de Desempenho

A decisão sobre quem avalia é um dos aspectos explorados na literatura sobre a avaliação de desempenho. Normalmente, os intervenientes organizacionais que compõem o processo de avaliação são o superior hierárquico (chefe imediato), o próprio avaliado, os colegas e os subordinados (Fernandes, 2000).

Apesar de, na maioria das vezes, a fonte de atribuição da classificação ser o superior hierárquico, podemos encontrar outras, as quais descrevemos de seguida.

- **Avaliação pelo superior hierárquico.**

Esta é a fonte de avaliação mais comum. O superior hierárquico directo avalia cada um dos seus subordinados, de acordo com o desempenho individual e com a contribuição para o cumprimento dos objectivos da equipa e da empresa. No final, reúne com cada um deles, comenta a sua avaliação, revela-lhes os principais pontos fortes e fracos, aproveitando este momento para, em conjunto, identificarem e decidirem os pontos essenciais a serem melhorados.

- **Autoavaliação**

O conceito de que a AD poderia ser realizada pelo próprio, foi criado por McGregor (1957). Segundo o autor, este tipo de avaliação poderia superar deficiências e descontentamento dos avaliados, uma vez que lhes permite avaliar o conhecimento que têm do seu próprio desempenho.

Esta fonte de Avaliação caracteriza-se pelo registo do desempenho feito pelos próprios avaliados num questionário igual ao utilizado na avaliação pelo superior hierárquico. Depois de analisadas as respostas por cada superior hierárquico, este faz a sua própria avaliação confrontando as suas respostas com as obtidas pelo avaliado. Esta análise de resultados é feita individualmente com cada colaborador (Bilhim, 2007). Entre as várias vantagens destacam-se a de permitir ao empregado manifestar a sua percepção quanto ao seu desempenho e ajudando a identificar aspectos em que a leitura sobre o desempenho de si próprio é, porventura, errada, ou necessita alterar actuações, tendo em vista formar uma imagem mais próxima da realidade (Cunha e Rego, 2005). Meyer (1991), enumera como vantagens a possibilidade de se desenvolverem planos de acção que resultam do acordo entre o avaliado e a chefia directa, a atribuição ao superior hierárquico da função de conselheiro, o aumento do respeito de quem é avaliado e, por fim, permite a satisfação mútua no processo de avaliação.

- **Avaliação pelos pares/colegas**

Este tipo de avaliação deve ser feita pelos colegas do avaliado que pertencem à mesma área onde o avaliado trabalha, que têm o mesmo nível hierárquico e que trabalham directamente com o indivíduo (Latham e Wexley, 1981). O superior hierárquico pode

consultar outros subordinados cuja contribuição das suas informações julgem ser úteis para a elaboração do relatório de avaliação (Moura, 2004).

- **Avaliação pelos subordinados**

Este tipo de avaliação pode ser bastante proveitosa para o desenvolvimento dos supervisores, uma vez que são os subordinados que melhor conhecem o estilo de chefia, qualidade e organização do trabalho, assim como a capacidade de criar um espírito de equipa. E esse tipo de informação é-lhes fornecida directamente pelas pessoas que com eles trabalham (Bernardim e Beatty, 1994).

É uma fonte de avaliação com pouca expressão organizacional, não se adequando ao estilo de gestão das empresas onde se verifica alguma apreensão relativa ao facto deste tipo de avaliação poder retirar poder às chefias (Fernandes e Caetano, 2000).

Gomes *et al.*, (2008) salientam como desvantagem a probabilidade dos subordinados distorcerem a avaliação do superior, com receio de represálias por parte deste. Outro inconveniente é o desconhecimento por parte dos colaboradores de todas as tarefas desempenhadas pelos superiores, o que vai tornar a avaliação parcial e com fraco rigor sobre as funções destes (Gomes *et al.*, 2008).

- **Clientes**

Caracteriza-se pela obtenção de informação fornecida por elementos externos à organização. Trata-se de uma fonte útil para a tomada de decisões sobre promoções, transferências ou necessidade de formação, devendo, no entanto, ser considerada uma informação adicional, pressupondo a sua utilização em conjunto com outras fontes. O cliente mistério é uma técnica bastante utilizada nos dias de hoje, e permite avaliar aspectos técnicos e comportamentais do avaliado (Morrison *et al.*, 1997).

- **Avaliação 360°**

O facto de se depender apenas de uma fonte de avaliação (frequentemente do superior hierárquico), para orientar o processo de retorno (ou feedback) e desenvolvimento conduz a uma perspectiva limitada sobre como o colaborador pode dar uma maior contribuição à organização. Um feedback de 360°, fornece informação, não só do

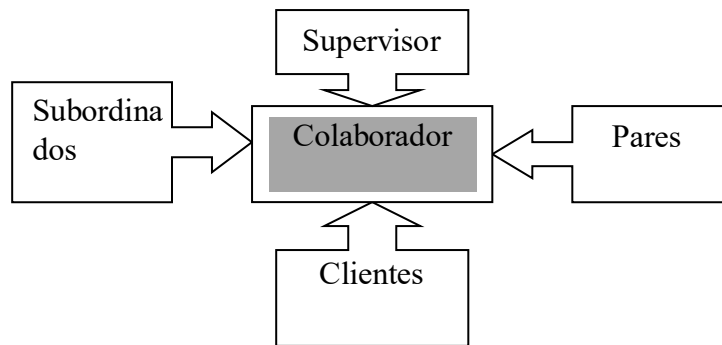
superior hierárquico, mas também de colegas (pares), subordinados e outros com quem o colaborador interage (Vukovich, 2010).

Ao obter feedback de diversas fontes, os avaliados têm uma imagem mais nítida daquilo que as pessoas que o rodeiam vêem, ajudando assim a construir e executar um plano para o melhoramento (Furnham e Stringfield, 1998). Entre as várias vantagens do recurso à variedade de fontes, destacamos apenas 4:

- 1) Algumas perspectivas de desempenho só são observáveis pelos subordinados, outras pelos superiores hierárquicos, outras pelos colegas (pares) e assim sucessivamente. Deste modo, o recurso exclusivo ao parecer do chefe imediato empobrece a Avaliação de Desempenho;
- 2) Recebendo informação de múltiplas origens, os avaliados sentem que a AD é mais justa, rigorosa e credível, adquirindo uma noção mais clara do seu desempenho;
- 3) A probabilidade dos colaboradores se disporem a alterar os seus comportamentos é maior, assim como a aquisição de competências com vista à melhoria do seu desempenho;
- 4) Ao participar na avaliação dos superiores hierárquicos, os subordinados aumentam os níveis de satisfação no empenhamento na organização (Cunha e Rego, 2005).

Apresenta-se, de seguida, um esquema simples desta fonte de avaliação:

Figura 2 – Avaliação 360°



Fonte: Traduzido de Andrés *et al.* 2010)

5 - Principais Erros e Enviesamentos

A AD é uma espécie de panaceia para muitas organizações e gestores. Mas está repleta de potenciais erros. Esses riscos são menores quando a avaliação assenta em dados objectivos (e.g. vendas efectuadas, peças fabricadas, etc). Todavia, frequentemente, é necessário recorrer a medidas subjectivas, em certos parâmetros (e.g. espírito de equipa, autonomia, iniciativa, etc.). O gestor atribui pontuações qualitativas ou quantitativas ao colaborador. Estas avaliações são susceptíveis de diversos erros. Um modo de reduzi-los consiste em recorrer a vários avaliadores (Rego e Cunha, 2008).

Apresentam-se, de seguida, alguns erros (essencialmente de quem avalia), os quais na opinião de diversos investigadores nesta área se identificaram como sendo responsáveis pelo comprometimento dos Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD) (Rego, 2007). Os mais relevantes são:

Estereótipo – encontramos este tipo de enviesamento, quando um avaliador faz um juízo sobre um grupo como um todo e aplica esse juízo a todas as pessoas que compõem

esse grupo sem considerar o perfil individual de cada um dos indivíduos (Almeida, 1999)

Efeito de Halo/Horn – o *efeito de halo* é a tendência de classificar uma pessoa uniformemente nos vários elementos componentes da avaliação por efeito de uma apreciação global. Ou seja, quando um avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do colaborador, tem tendência a considerá-lo bom em todos os factores (*efeito de halo*). Se pelo contrário, a opinião for desfavorável, o avaliador generaliza a todos os factores um comportamento negativo (*efeito de horn*) (DeCoths, 1977).

Erro de Semelhança – neste tipo de erro, o avaliador tem propensão a avaliar o colaborador à semelhança de si próprio. Deste modo, o avaliador julga mais favoravelmente um colaborador que considere ser parecido consigo (Ex: frequência do mesmo local de ensino, características de personalidade, meio social comum) (Sousa *et al.*, 2006)

Erro de Recenticidade: Tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida profissional do colaborador. O avaliador tende a lembrar situações que aconteceram recentemente, podendo estas terem um efeito desproporcional na avaliação.

Erro Constante (complacência/rigor excessivo) – O erro de complacência, verifica-se, quando o avaliador estabelece padrões de avaliação baixos, sendo mais fácil aos avaliados atingir os objectivos propostos. Pelo contrário, estamos perante o erro de rigor excessivo, que é avaliadores muito exigentes escolherem padrões de desempenho muito elevados, tornando-os muitas vezes difíceis de atingir (Saal e Landy, 1997).

Tendência Central – Observa-se este tipo de erro quando o avaliador opta por duas posições distintas: ou evita classificações baixas com receio de prejudicar os seus colaboradores ou, então, prefere não atribuir classificações elevadas, receando comprometer-se futuramente (De Coths, 1977).

Erro de “primeira impressão” – A primeira impressão que o avaliador forma do avaliado tem tendência a permanecer e sobrepor-se ao desempenho real. Desta forma, o avaliador formou, por exemplo, uma primeira ideia de que o colaborador é pouco responsável. De acordo com este tipo de erro, essa impressão permanecerá, ainda que o colaborador tenha conseguido tornar-se substancialmente responsável (Almeida, 1999).

Erro de fadiga/rotina – Propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar um considerável número de colaboradores ao mesmo tempo. Esta situação pode distorcer consideravelmente a avaliação.

6 - Entrevista na Avaliação de Desempenho

A comunicação dos resultados da AD ao subordinado é o ponto principal em quase todos os sistemas de AD. Através da entrevista, o avaliador e o avaliado reflectem em conjunto sobre pontos fortes e fracos do desempenho deste. É importante que o colaborador tenha um *feedback* da sua acção, o qual funciona como um estímulo (Gomes *et al.*, 2008). Nalguns sistemas de avaliação, este é o único momento em que é transmitido *feedback* ao colaborador, o que impede ao mesmo mudar atempadamente comportamentos inadequados.

Apesar de a entrevista dever ser preparada tanto pelo avaliador como pelo avaliado (podendo este realizar a sua auto-avaliação), é ao primeiro que compete estar mais bem preparado em termos de informação sobre o desempenho do colaborador. Na ausência de informação baseada em factos concretos e reais, qualquer opinião, é uma boa opinião (Adkins, 2006).

Segundo Carrol e Schneier (1982), para se conseguir melhorar a entrevista de AD é importante atender aos seguintes aspectos:

- *Especificidade do feedback*: a mensagem deve ser a mais precisa possível, evitando os avaliadores falar de forma geral, sem se preocupar com o facto de a informação que transmitem poder levar a interpretações diferentes por parte do avaliado;
- *Focalizar o feedback nos comportamentos*: o que se está a analisar é o desempenho dos colaboradores. Quando a entrevista se centra na personalidade, há mais probabilidade de se criarem reacções emocionais negativas.

- *Frequência do feedback*: é importante que os colaboradores tenham um feedback frequente por parte dos avaliadores, para que estes identifiquem os problemas que têm no seu desempenho e os possam corrigir (Caetano e Vala, 2007).

Da literatura pesquisada, podem considerar-se 3 tipos de avaliação com diferentes objectivos:

- **Entrevista de avaliação em sentido estrito** (pode ser o único momento em avaliador e avaliado se encontram frente-a-frente e ambos discutirem os aspectos que lhes parecem mais relevantes sobre o desempenho, ou servir de base para as entrevistas seguintes);
- **Entrevista de avaliação intercalar** (destina-se essencialmente a identificar os colaboradores que apresentam um bom desempenho, o qual deve ser particularmente reconhecido ou aqueles cuja contribuição constitui motivo de preocupação e necessita possíveis medidas correctivas);
- **Entrevista de avaliação final** (onde são confrontados os objectivos estabelecidos e os resultados obtidos) (Moura, 2004).

Resumindo os objectivos da entrevista podemos enumerar os seguintes:

- 1) Permite a definição dos padrões de desempenho;
- 2) Proporciona *feedback* sobre a qualidade do desempenho;
- 3) Facilita ao avaliador e ao avaliado elaborarem planos de melhoria de desenvolvimento;
- 4) Elimina ou reduz dissonâncias, assim como estados de tensão ou conflito (Moura, 2004).

O avaliador deve ter em atenção dois aspectos importantes que lhe estão subjacentes:

- 1) Qualquer trabalhador tem aspirações e objectivos pessoais e, mesmo que as suas funções sejam elementares, a sua avaliação deve ser tratada com o mesmo interesse como aquele que é atribuído a desempenhos complexos.
- 2) O desempenho deve ser avaliado em função do lugar ocupado, da orientação e oportunidades recebidas pelo superior hierárquico.

Em suma, a entrevista de avaliação, tem por objectivo orientar o desempenho e desenvolvimento do colaborador, o seu alinhamento com o cumprimento dos objectivos e o perfil de competências estabelecido. Permite igualmente dar consistência à avaliação.

CAPÍTULO II

1. APRESENTAÇÃO SUMÁRIA DA EMPRESA

I – Identificação

A empresa alvo do presente projecto, constituiu-se em Dezembro de 1980, tendo como objecto social o comércio a retalho e reparação de electrodomésticos, aparelhos de rádio, televisão e vídeo. Desde o início da sua actividade, a mesma diversificou a sua oferta em vários domínios, nomeadamente para a montagem de piscinas, instalação de sistemas de rega automáticos e instalação de aquecimento eléctrico (acumuladores de calor).²

As actuais instalações, compreendem 3 (três) espaços distintos. As lojas 1 e 2, (comércio de electrodomésticos), localizadas no centro da cidade, e a loja 3, instalada numa das artérias de grande passagem de tráfego e visibilidade.

II – Missão

A missão da empresa, traduz-se na comercialização de electrodomésticos e material eléctrico, bem como na prestação de serviços de montagem de piscinas, equipamentos de rega e sistemas de aquecimento, sempre alicerçados numa lógica de qualidade personalizada e assente na melhoria contínua, contribuindo assim para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, ao mesmo tempo que potencia o crescimento do tecido económico da região.

III - Cultura e Sistema de Valores

² Na classificação de actividade Económica (CAE), a empresa encontra-se identificada com o código 47540

A empresa, através do empresário e de todos os profissionais, assume a qualidade do serviço como imagem de marca. O cumprimento dos acordos e compromissos são a base da cultura. Os seus valores caracterizam-se por:

- Competência técnica;
- Eficiência na execução de qualquer tipo de trabalho;
- Frontalidade e clareza no contacto com os agentes económicos que se ligam à empresa;
- Forte componente humana no tratamento das questões que envolvem todos os agentes;
- Evolução e desenvolvimento com base na valorização dos colaboradores;
- Actualização permanente com recurso à informação técnica, legal e troca de experiências com outros profissionais e com o mercado;
- Reforço constante dos meios técnicos ao dispor dos colaboradores;
- Valorização das condições de trabalho, quer em relação à segurança quer na criação de um bom ambiente de trabalho;
- Desenvolver de forma continuada a sua organização interna e externa, de modo a actuar para ser o primeiro e o melhor fornecedor para os seus clientes.

IV - Estratégia Vigente

A empresa detém actualmente uma estratégia definida, e é gerida segundo um conjunto de orientações que assentam em vários pilares que têm permitido a sua continuidade num sector cada vez mais competitivo. Assim, as linhas mestras pelas quais a empresa se rege, são:

- Aumento gradual da capacidade organizativa e de produtividade das equipas;
- Redução de todo e qualquer custo supérfluo;
- Adequação do número de postos de trabalho em função das necessidades;
- Melhoria constante dos padrões de qualidade;
- Abertura a novos mercados e regiões geográficas;
- Diversificação do leque de produtos e serviços oferecidos;

- Aposta forte na instalação de equipamentos de aquecimento eléctrico, não obstante existir uma grande flexibilidade para a realização de outros serviços de enorme especificidade técnica;
- Aposta na diferença.

V - Actividade Desenvolvida

A sua actuação tem-se pautado por princípios que, no respeito pelos objectivos empresariais, contribuam para o desenvolvimento dos seus colaboradores e do meio em geral.

No seu portfólio de serviços podemos encontrar quatro categorias principais: comércio de electrodomésticos e material eléctrico, montagem de piscinas, implementação de sistemas de rega automáticos, bombagem e instalação de aquecimento eléctrico. (Ver quadro 5).

Quadro 5 – Actividade desenvolvida

Actividade	Descrição
<ul style="list-style-type: none"> • Comércio de electrodomésticos e material eléctrico 	Esta é a actividade principal da empresa e também a mais antiga. As marcas representadas são de renome internacional, tal como Bosch, Moulinex, Efacec, Siemens, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Montagem de piscinas 	Esta actividade compreende a construção de piscinas (não confundir com as pré-fabricadas, em que apenas se procede à instalação) e a comercialização de todos os produtos com elas relacionados, tal como produtos de limpeza e desinfecção.
<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de sistemas de rega automáticos e bombagens 	Este tipo de serviço, traduz-se na instalação de sistemas de rega por aspersão, gota a gota entre outros, bem como na montagem de bombas hidráulicas submersíveis, tendo como parceiro a prestigiada marca Lowara
<ul style="list-style-type: none"> • Instalação de aquecimento eléctrico 	Esta actividade, que se encontra numa fase de ascensão, diz respeito à instalação de acumuladores de calor, contribuindo para a redução do gasto energético.

Fonte: Arquivo da empresa

1.2 – CONDICIONANTES DA ENVOLVENTE (EXTERNA E INTERNA)

Avaliar o potencial mercado da empresa é uma tarefa essencial. Existem para isso, várias ferramentas conhecidas com o mesmo objectivo de análise, como por

exemplo, o modelo das **Cinco Forças de Porter** (Porter, 1988), que se destina à análise da competição entre empresas. Considera cinco factores, as "forças" competitivas: Rivalidade entre os concorrentes, Poder de Negociação dos clientes, Poder de Negociação dos fornecedores, Ameaça de entrada de novos concorrentes e Ameaça de produtos substitutos, factores estes que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma [estratégia](#) empresarial eficiente. Porter refere-se a essas forças como micro ambiente, em contraste com o termo mais lato de [macro ambiente](#). A utilização dessas forças numa empresa afecta a sua capacidade de servir os seus clientes e obter lucros. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova [pesquisa](#) (análise) para re-avaliar o [mercado](#).

1.2.1 - Síntese das Principais Condicionantes Estratégicas

Neste contexto, foram estudadas as condicionantes globais do meio envolvente, assim como os seus impactos, e soluções que permitam potenciar, ou inibir os seus efeitos. Esta informação faz parte integrante do Plano Estratégico da empresa, e que aqui se apresenta de forma sucinta nos quadros 6, 7, 8, 9 e 10.

Quadro 6– Factores Económicos

Factores Económicos	Impacto		Resposta
	Positivo	Negativo	
Actual situação económica do país Excessivo endividamento das famílias portuguesas		As pessoas sentem-se constringidas a fazer investimentos em bens duráveis, com receio de necessitarem de recursos para bens de 1ª necessidade	Contratar empresas de crédito ao consumo, facilitando a compra a prestações; Fazer campanhas comerciais agressivas. Diferenciar a oferta de

Factores Económicos	Impacto		Resposta
	Positivo	Negativo	
Concorrência desleal com as grandes superfícies		Preços abaixo do aconselhado pelas marcas; Meios gastos em marketing incomparavelmente inferiores aos utilizados na sua actividade	produtos de forma a não colidir com a oferta dos Hipermercados
Retoma económica anunciada	Aumento efectivo de meios nos potenciais clientes		Melhorar a oferta de produto de forma a adequar às necessidades dos clientes

Fonte: Plano Estratégico da Empresa

Quadro 7– Factores Ecológicos

Factores Ecológicos	Impacto		Resposta
	Positivo	Negativo	
Maior consciência ecológica	Maior consciência ecológica		Seguir a tendência e divulgar.

Fonte: Plano Estratégico da Empresa

Quadro 8 – Factores Tecnológicos

Factores Tecnológicos	Impacto		Resposta
	Positivo	Negativo	
A informática está cada vez mais relacionada com a TV / Vídeo / HI-FI e Electrodomésticos		Preços muito competitivos, quando comparados com a generalidade da electrónica de consumo	Diferenciar a partir da venda de artigos de valor acrescentado e marcas conhecidas; Adquirir alguns equipamentos da área da informática (portáteis)

Factores Tecnológicos	Impacto		Resposta
	Positivo	Negativo	
Tendência generalizada por parte das marcas fornecedoras de mercadorias, para a inclusão nos seus produtos de sistemas de segurança ou componentes que obrigam a reparação na sede da marca ou inutilização do equipamento.	Pelas dificuldades encontradas por parte do cliente final em reparar os equipamentos ou em face de o preço de substituição dos equipamentos avariados ser baixo, optam por adquirir equipamento novo	Uma parte importante da actividade da empresa desde sempre foi a reparação de componentes electrónicos, o que tende, por esta razão, a desaparecer ou a ser substituída por mera intermediação	Como está extremamente dependente dos fornecedores e das suas políticas de produção, a empresa deverá reequacionar a sua forma de trabalho de forma a especializar-se em outras áreas.

Fonte: Plano Estratégico da Empresa

Quadro 9 - Factores Político-Legais

Factores Político-Legais	Impacto		Resposta
	Positivo	Negativo	
Pedido de alvará de instalações eléctricas para prestação de serviços a entidades públicas		Em virtude de a empresa não ter alvará não pode concorrer directamente a obras públicas	Obtenção do alvará
Aumento dos impostos		Condiciona o desenvolvimento da actividade.	Maior rigor contabilístico e previsibilidade financeira / planeamento fiscal.
Exigência legal de frequência de formação no horário laboral	Contributo para o aumento da qualidade do trabalho.	Tempo não aproveitado para o desenvolvimento das funções para as quais foi contratado	Formar os colaboradores da empresa, escolhendo as melhores opções possíveis no âmbito da formação, de forma a tirar o melhor partido possível

Fonte: Plano Estratégico da Empresa

Quadro 10 - Factores Sócio-Culturais

Factores Sócio-Culturais	Impacto		Resposta
	Positivo	Negativo	
Interioridade		Dificuldade em contratar colaboradores com competências técnicas acima da média	Apesar do efeito negativo, o nome Matos & Pereira continua a ser uma referência no

			mercado de trabalho. Principais contributos: <ul style="list-style-type: none"> • Bom ambiente de trabalho proporcionado aos colaboradores; • Segurança de trabalhar numa empresa sólida; • Valorização permanente; • Política de remuneração favorável.
Redução da População no distrito da Guarda		<ul style="list-style-type: none"> • Condiciona o Investimento • Menor número de clientes potenciais 	Intensificação da actividade comercial e expandir a área de intervenção geográfica

Fonte: Plano Estratégico da Empresa

1.3 – ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

1.3.1 – Análise de SWOT

Avaliar o potencial mercado da empresa é uma tarefa essencial. Um sistema simples para verificar ou formular a posição estratégica da empresa, pode ser feito com uma técnica criada por dois professores de Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen, conhecido por Análise de Swot, um acrónimo de Strengths (forças), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). A Análise SWOT é uma metodologia que permite fazer a síntese entre a análise externa e a análise interna da empresa. Através da identificação de oportunidades e ameaças do contexto e do conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização pode-se concluir sobre a estratégia a seguir. Assim, a empresa deve debruçar-se sobre quatro questões chave:

- Strengths - Quais os pontos fortes da empresa quando comparadas com a concorrência
- Weakness - Quais os pontos fracos da empresa quando comparadas com a concorrência
- Opportunities - Quais as principais oportunidades para a empresa na sua envolvente
- Threats - Quais as principais ameaças para a empresa na sua envolvente

As forças e as fraquezas são determinadas pelas posições actuais da empresa relacionadas com os factores internos. As oportunidades e ameaças são antecipações do futuro relacionadas com os factores externos. O ambiente interno pode ser controlado pela empresa uma vez que é o resultado das estratégias de actuação definidas pelos próprios dirigentes da organização (Carvalho, 2009). O ambiente externo, pelo contrário, está totalmente fora do controlo da organização. No entanto, os dirigentes devem procurar conhecê-los e monitorizá-los de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Naturalmente, nem sempre é possível evitar as ameaças mas podemos traçar uma estratégia para enfrentá-las, minimizando os seus efeitos.

A matriz de SWOT deve ser utilizada entre o diagnóstico (interno e externo) e a formulação estratégica propriamente dita.

Com base no conhecimento directo (quer da empresa, quer do meio), assim como no contributo pessoal do empresário e na consulta ao acima já referido Plano Estratégico, efectuou-se uma análise SWOT.

Apresentamos de seguida os aspectos considerados mais importantes na óptica da empresa.

PONTOS FORTES

- Assistência técnica/serviço pós-venda. Mesmo após o trabalho concluído, os clientes podem sempre contar com uma rápida e eficaz assistência, o que tem influência no momento da compra;
- Imagem da empresa – reconhecida experiência no mercado quer local, quer regional. O facto da empresa permanecer no mercado há 30 anos, permite-lhe ter um alargado nº. de clientes os quais vão passando a sua experiência não só aos familiares como aos amigos, o que faz com que nalguns casos sejam os próprios clientes a procurar os serviços da empresa.
- Qualidade do material empregue;
- Flexibilidade produtiva (efectiva e/ou potencial). A capacidade de resposta às solicitações dos clientes é um factor essencial de sucesso nesta actividade assim como a flexibilidade dos próprios colaboradores.
- Actualização do equipamento de produção;
- Know How. Este sector assenta essencialmente nas capacidades dos Recursos Humanos, na competência técnica e na excelência das pessoas reflectindo-se sobre o serviço prestado e na atenção às necessidades dos clientes, na qualidade da assistência técnica, na força de vendas e na estratégia comercial. È de extrema importância, ter na empresa colaboradores que consigam assegurar com qualidade a instalação e posterior manutenção dos equipamentos.
- Leque de serviços alargado. Para além de uma variedade de produtos, a empresa tem a vantagem de construir piscinas no Verão e instalar aquecimento eléctrico no Inverno, garantindo assim a existência de trabalhos ao longo de todo o ano.
- Especialização na área eléctrica;
- Parceria com marcas importantes (Ex: Euronics), o que pode revestir-se de bastante interesse, uma vez que é uma referência comercial e um parceiro de credibilidade.
- Boa imagem e boa divulgação;

- Localização das instalações. As actuais instalações compreendem 3 espaços distintos, em diferentes locais da cidade, sendo 2 no centro histórico e o terceiro situado numa artéria de grande passagem de tráfego e visibilidade possuindo um bom parque de estacionamento.
- Agentes autorizados de diversas marcas internacionais, tais como Siemens, Bosch, Lowara, Rowenta, e outras

PONTOS FRACOS

- Dificuldades no manuseamento de alguns programas informáticos;
- Necessidade de formação em áreas técnicas especializadas;
- Necessidade imperiosa de reforço da organização interna
- O prazo de cobrança a clientes é elevado, em termos sectoriais. Não é desfavorável se resultar de políticas comerciais controladas. Prazo de cobrança (em dias): 72.5 dias em 2010
- Instalações mal aproveitadas. Uma das lojas no centro da cidade tem 4 pisos, sendo que 2 estão a ser utilizados como armazéns.
- Dependência excessiva em relação ao empresário.
- Sinalética identificativa pouco adequada.
- Necessidade de maior dinamismo comercial. Apenas o empresário concretiza negócios fora do estabelecimento comercial, sendo inclusivamente solicitada a sua intervenção para finalizar dentro do mesmo, aqueles cujo valor seja de maior porte e exija técnicas de venda mais persuasivas.

OPORTUNIDADES

- Potencial desenvolvimento empresarial da região Plataforma Logística de Investimento Empresarial – dadas as vias de comunicação existentes (A23, A24, e A25)
- Mercado em constante inovação

AMEAÇAS

- Concorrência directa – bom posicionamento dos concorrentes;
- Saturação do mercado – fraca existência de potenciais clientes
- Situação económica nacional presente – redução de vendas em todos os segmentos
- Desinvestimentos das empresas internacionais na região e em Portugal

Rápidas mudanças tecnológicas originam riscos de obsolescência

1.4- CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Para a análise efectuada aos Recursos Humanos, foram considerados todos os colaboradores (efectivos e prestadores de serviços).

O empresário é o superior hierárquico de toda a empresa. Concentra a definição de estratégias comercial e de marketing, de preços e prestação de serviços, bem como o contacto directo com os clientes. No plano comercial, a gestão de prestação de serviços/venda dos produtos existe de um modo informal, com a prestação dos colaboradores de balcão, respondendo a estímulos comerciais externos.

No que concerne às lojas 1 e 2, a responsabilidade das áreas comercial e marketing está confiada a uma colaboradora. As tarefas financeiras estão na totalidade dentro da empresa e têm como principais intervenientes o empresário, a colaboradora administrativa e o contabilista.

No quadro que abaixo se apresenta, bem como nos gráficos subsequentes, apresentam-se as principais características do quadro de pessoal.

Quadro 11- Principais características dos colaboradores

Género	Masculino	12
	Feminino	4
Idade	Entre 18 e 27	2
	entre 28 e 35	4
	entre 36 e 47	5
	entre 48 e 59	2
	mais de 60	3

Antiguidade	Menos de 1 ano	0
	entre 1 a 5 anos	3
	entre 6 a 10 anos	4
	entre 11 e 20 anos	5
	mais de 21 anos	4
Habilitações Literárias	1º Ciclo do Ensino Básico	0
	2º Ciclo do Ensino Básico	2
	3º Ciclo do Ensino Básico	10
	Ensino Secundário	3
	Médio/Superior	1
Vínculo Contratual	Contrato sem termo	11
	Contrato a termo	0
	Prestação de Serviços	5

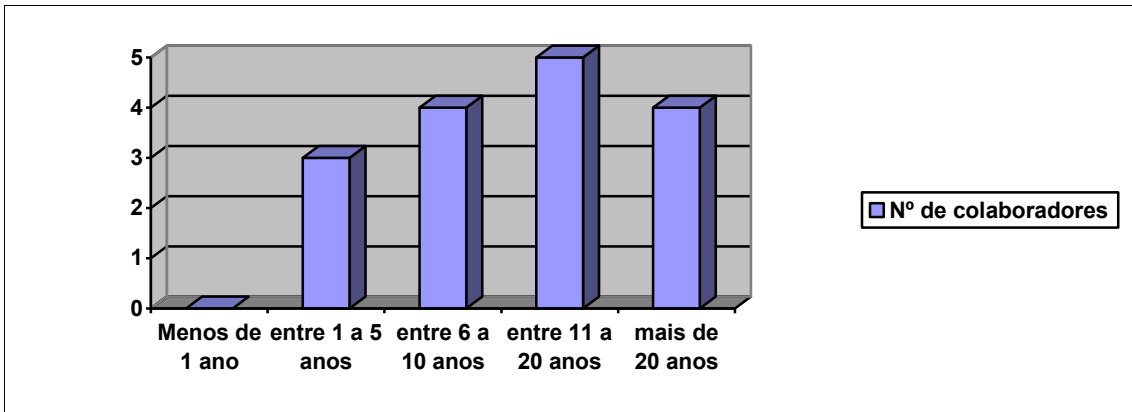
Fonte: Quadro de pessoal: 2011

- **Fidelização**

A fidelização à empresa, é muito elevada. Na realidade tem-se verificado que o empresário pretende rodear-se dos melhores colaboradores para a realização de todos os trabalhos que desenvolve.

Salienta-se, para o facto, as qualificações do pessoal serem relativamente medianas e que há uma relativa ausência de alternativas na região, o que leva os colaboradores a fidelizarem-se, para além da situação de estarem efectivos, o que contribui também para o aumento do grau de fidelização. Este aspecto pode ser entendido como uma vantagem competitiva, se atendermos a um estudo sobre mais de 20 empresas norte-americanas, onde encontramos evidências empíricas de que conhecimento e a experiência das pessoas é absolutamente indispensável à oferta de respostas flexíveis e rápidas do mercado, através de relações próximas com os clientes-chave (Santos, A., 2008).

Gráfico 1 – Fidelização à Empresa

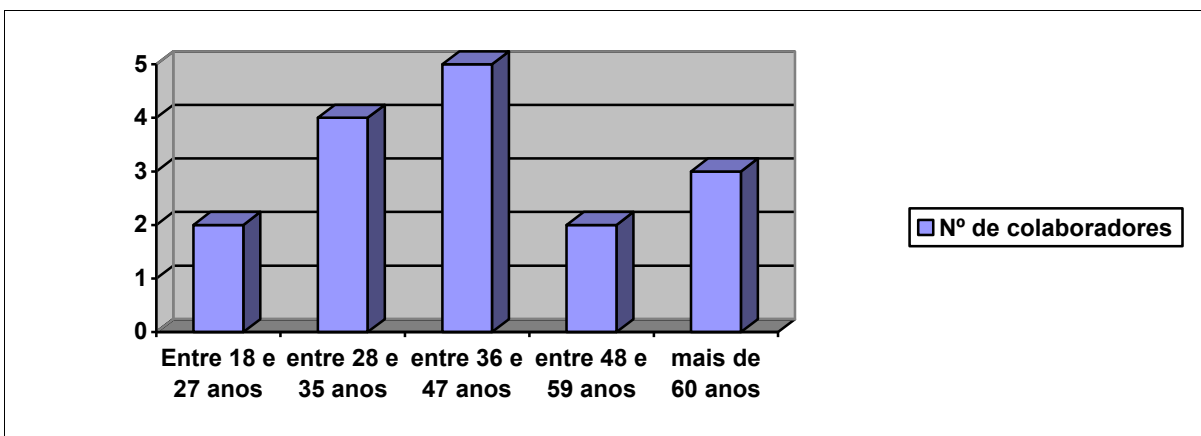


Fonte: Quadro de pessoal 2011

- **Estrutura Etária**

Da análise efectuada à distribuição da estrutura etária, respeitante ao 1º trimestre de 2011, os colaboradores da empresa apresentam uma idade média de 43 anos, situando-se o maior número no intervalo “entre 36 e 47 anos”, correspondendo a 31% dos colaboradores.

Gráfico 2 – Estrutura Etária



Fonte: Quadro de pessoal 2011

1.5 -CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em consonância com a simplicidade da estrutura orgânica, as actividades relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos estão confiadas à escriturária, com algum apoio a nível de processamento de salários por parte do contabilista.

Segue-se uma breve descrição dos aspectos mais relevantes e metodologias adoptadas nesta área.

Valorização Profissional

Todos os colaboradores são de alguma forma valorizados. A primeira grande aprendizagem faz-se ao nível da entrada na empresa onde as chefias ou os colegas mostram quais são os hábitos, os procedimentos e a cultura da empresa. De seguida, passa-se a uma fase onde o importante é desempenhar bem as tarefas que lhe estão adstritas, podendo em algumas situações recorrer-se a formação externa à empresa.

Absentismo

O absentismo é quase inexistente e quando surge tem por base motivos perfeitamente justificáveis, normalmente ligados à saúde.

Rotação de Pessoal

Pela análise do quadro de pessoal, verifica-se uma enorme estabilidade. O facto de a totalidade do pessoal se encontrar efectivo, da constante motivação e excelente ambiente de trabalho vivido, contribuem para a ocorrência de situações de permanência duradouras.

Segurança

A actividade pode considerar-se de pequeno risco e, até ao momento, nunca se verificou qualquer acidente de trabalho. Contudo, todos os funcionários nomeadamente os da

parte técnica, deveriam possuir mais equipamento básico de segurança para as tarefas que desenvolvem.

Na realidade, a utilização dos equipamentos de segurança dependem muito da obra que se está a fazer. Apesar disso há uma constante motivação dos colaboradores para a importância da segurança em todas as tarefas que são desenvolvidas. No entanto, deveria haver uma preocupação ainda maior pela utilização de material de protecção adequado, cabendo ao empresário aplicar e fazer cumprir todas as normas de segurança.

Política de Recrutamento

Aquando da necessidade de recrutamento o candidato é chamado para a entrevista a realizar com a Gerência.

O recrutamento é feito com base em contactos efectuados na busca de pessoas especializadas, por vezes com recurso a conhecimentos.

Alguns destes recursos especializados provêm de outras organizações do ramo e os restantes iniciam a seu contacto com a vida profissional nesta casa.

Política de Integração e Formação

Cada novo trabalhador é de início acompanhado pela chefia directa, que o orienta e integra nas suas funções. Esta fase é muito importante, na medida em que é nela que a cultura da empresa é transmitida, bem como os objectivos imediatos que se esperam do novo elemento.

Este acompanhamento próximo tem ainda a virtude de permitir detectar dificuldades de adaptação ou mesmo a incapacidade de integração na organização, não deixando arrastar situações que a prazo só se revelariam prejudiciais para ambas as partes.

Política de Avaliação

Não é seguida uma política de avaliação concreta; no entanto, a avaliação de cada elemento é feita pelo próprio empresário através do acompanhamento do comportamento adoptado pelo colaborador e por observação directa.

Política de Remuneração

Em geral, é seguido o Contrato Colectivo de Trabalho vigente para o sector; no entanto, a política de remuneração praticada situa-se acima da média do respectivo Contrato. Anualmente é feita uma actualização salarial que tem por base um acordo entre o proprietário e o colaborador.

1.6 - CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa onde se insere o presente projecto caracteriza-se, de acordo com as configurações organizacionais concebidas por Henry Mintzberg, na sua obra *The Structuring of Organization*, como sendo uma estrutura simples. (Mintzberg, 1999).

A supervisão dos colaboradores é feita directamente pelo empresário, que acompanha o trabalho diário dos colaboradores. A tomada de decisões é centralizada, sendo igualmente assumida pelo proprietário, atribuindo, no entanto, alguma autonomia a qualquer dos colaboradores nas suas actividades diárias. O facto de ser uma estrutura pequena, simples e flexível, permite um controle informal baseado na confiança, reflectindo um “espírito de família”, que impera neste tipo de empresas, contrário a estruturas rígidas e demasiado burocráticas (Ussman, 2004).

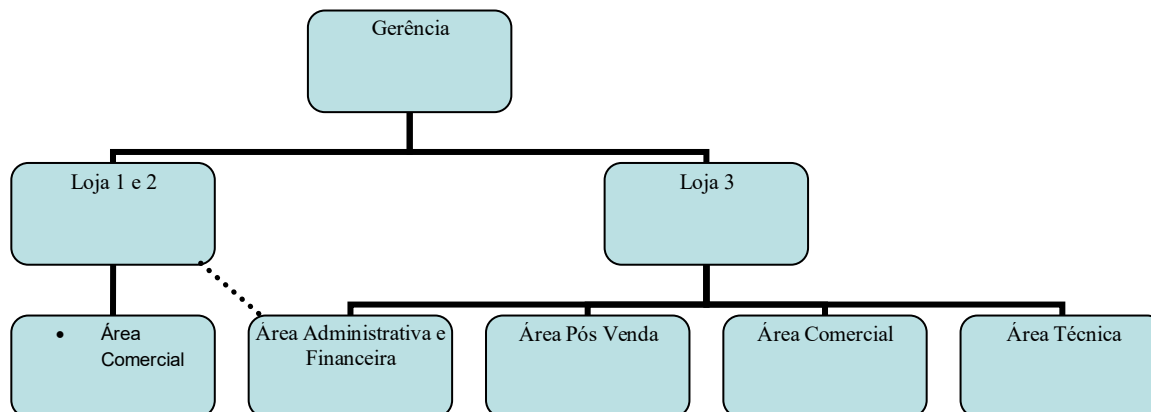
O tipo de comunicação interna utilizada é informal, verbal e casuística, funcionando de um modo eficiente, tendo todos os colaboradores acesso à informação pertinente.

O planeamento das actividades é efectuado a curto prazo, sendo na sua maioria elaborado diariamente, uma vez que a assistência a clientes implica a satisfação dos mesmos sem prévia antecedência.

Atendendo ao facto de estarmos perante uma empresa de pequena dimensão e estrutura leve, também a linha intermédia é pouco visível, assim como se justifica a existência de um grau de polivalência³ superior dos seus colaboradores, uma vez que sendo uma empresa com uma estrutura simples, dispensa o rigor da prática de “um homem, uma função, um nível de responsabilidades” (Costa, 2010).

³ Polivalência: capacidade para desempenhar mais do que um tipo de tarefas e assumir diferentes níveis de responsabilidade.

O Organograma que se segue, ilustra a estrutura formal da Empresa:



Principais objectivos da implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho:

- Identificar o contributo individual dos colaboradores na actividade da empresa
- Alinhar os objectivos individuais com os objectivos estratégicos da empresa
- Estabelecer critérios de avaliação rigorosos e mensuráveis
- Orientar o desenvolvimento dos colaboradores
- Distinguir os desempenhos

Para que tal aconteça assegurar-se-à a comunicação do modelo, o cumprimento de regras simples, claras e uniformes, um *feedback* contínuo para monitorizar o sucesso individual e da organização e transparência entre o desempenho e as futuras políticas do sistema de recompensas.

Os intervenientes do processo de avaliação são o avaliador e o avaliado, com papeis e responsabilidades diferentes, enumerando-se as seguintes:

Avaliado - Considera-se avaliado, o colaborador com contrato de trabalho sem termo a tempo inteiro e prestador de serviços.

Responsabilidades: Colaborar com o avaliador na definição de objectivos; acompanhar a concretização dos seus objectivos; preparar a entrevista x de avaliação através da auto-avaliação; participar nas entrevistas de avaliação

(intercalar e final) e cumprir com o plano de desenvolvimento individual caso seja necessário defini-lo.

Avaliador – Considera-se avaliador o próprio empresário, assim como a(s) pessoa(s) formalmente nomeada(s) pelo mesmo.

Responsabilidades: dar a conhecer o actual modelo de avaliação de desempenho; analisar a informação recolhida através dos métodos seleccionados; definir em conjunto com os colaboradores os respectivos objectivos, indicadores e metas no início da implementação do projecto; comunicar o perfil de competências alvo de avaliação; organizar e realizar as entrevistas previstas; acompanhar e desenvolver os colaboradores durante o período de avaliação; identificar e ponderar necessidades de desenvolvimento individual e o potencial de evolução e assegurar o cumprimento do calendário do processo.

1.7 - Funções e competências

O primeiro passo na implementação do sistema de avaliação é saber o que vai ser avaliado. Nesse sentido, é fundamental conhecer o conteúdo das funções constituintes da empresa (análise de funções), atribuindo-lhes deveres e responsabilidades a serem cumpridos pelos seus ocupantes, bem como a identificação das competências necessárias para a sua realização.

A recolha de informação que permitiu desenhar a Descrição de Funções nesta empresa foi, numa primeira fase, orientada para o trabalho (padronizado), recorrendo para o efeito ao site do Centro Nacional de Profissões, ajustando-se posteriormente para o trabalho específico a cada função (colaborador).

Este processo de refinação, contou com o apoio do empresário, o qual, juntamente com alguma observação directa permitiu identificar características e competências das quais a empresa depende e dependerá no futuro. De acordo com cada função, foram decompostos os objectivos globais em objectivos individuais. Assim, e enquanto instrumento de alinhamento entre a estratégia e o papel de cada colaborador, o padrão

escolhido para a medição do desempenho de cada colaborador assentou na determinação de competências baseadas em quatro perspectivas: técnica (grau de complexidade), comportamental, resultados e objectivos.

Os quadros que se seguem, são grelhas que permitem avaliar, o que é esperado (expectável) de cada colaborador enquanto executante das tarefas que compõem a actividade da empresa e resultam de um agrupamento de duas categorias de competências: **Comportamentais** (comportamentos determinantes para o sucesso de cada função) e **Específicas** (conhecimentos técnicos críticos, inerentes a cada uma das funções que sustentam a actividade).

Para cada competência são atribuídos quatro níveis de proficiência que traduzem os diferentes patamares de exigência requeridos. A descrição dos comportamentos para cada competência encontra-se no anexo 1.

Vendedor/Balconista

Quadro 12: Competências do Vendedor/Balconista

Competências	1	2	3	4	5
Compromisso com o Cliente *					
Compromisso com a Mudança *					
Espírito Analítico *					
Gestão do Conhecimento *					
Orientação para os Resultados *					
Relação Interpessoal *					

Competências	1	2	3	4	5
Comercialização de Produtos e Serviços **					
Aplicação de Técnicas de Negociação **					

* Competência Comportamental⁴

** Competência Específica

Técnico de Electricidade

Quadro 13: Competências do Técnico de Electricidade

Competências	1	2	3	4	5
Compromisso com o Cliente *					
Compromisso com a Mudança *					
Espírito Analítico *					
Gestão do Conhecimento *					
Orientação para os Resultados *					
Relação Interpessoal *					
Aplicação de Técnicas de Electricidade **					
Desempenho na Assistência Técnica Autorizada **					

* Competência Comportamental

** Competência Específica

Fiel de Armazém

Quadro 14: Competências do Fiel de Armazém

Competências	1	2	3	4	5
Compromisso com o Cliente *					
Compromisso com a Mudança *					
Espírito Analítico *					

⁴ NOTA: Face às necessidades e estrutura da Empresa, entendeu-se adequada a aplicação transversal a todas as funções as 6 competências comportamentais acima elencadas, alterando apenas as competências específicas.

Competências	1	2	3	4	5
Gestão do Conhecimento *					
Orientação para os Resultados *					
Relação Interpessoal *					
Gestão de Stock **					
Logística Operacional **					

* Competência Comportamental

** Competência Específica

Escriturária

Quadro 15: Competências da escriturária

Competências	1	2	3	4	5
Compromisso com o Cliente *					
Compromisso com a Mudança *					
Espírito Analítico *					
Gestão do Conhecimento *					
Orientação para os Resultados *					
Relação Interpessoal *					
Aplicação de técnicas de Contabilidade **					
Gestão Administrativa de RH **					

* Competência Comportamental

** Competência Específica

Técnico de Construção Civil

Quadro 16: Competências do Constructor Civil

Competências	1	2	3	4	5
Compromisso com o Cliente *					
Compromisso com a Mudança *					

Competências	1	2	3	4	5
Espírito Analítico *					
Gestão do Conhecimento *					
Orientação para os Resultados *					
Relação Interpessoal *					
Técnicas de Construção Civil **					
Cumprimento de Prazos de Construção **					

* Competência Comportamental

** Competência Específica

2 – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Após a contextualização, a enunciação do problema e o conjunto de questões orientadoras que lhe estão associadas, apresenta-se de seguida a metodologia que se julga mais adequada e eficaz à realidade da empresa escolhida para a implementação do presente projecto:

1ª ETAPA (Diagnóstico) – Não pretendendo atribuir graus de maior ou menor importância aos diferentes momentos do processo de avaliação, esta fase assume grande relevância no sistema a implementar, por permitir efectuar um levantamento da capacidade do actual quadro de empregados. Não se destina, portanto, a avaliar o desempenho do colaborador em particular num determinado período de tempo, mas sim a formular uma apreciação global sobre as suas potencialidades presentes e futuras.

Esta informação é recolhida através de um registo diário de actividades, que consta de uma folha de serviço, preenchida por cada colaborador, e que terá a seguinte configuração:

Quadro 17. Folha de serviço

FOLHA DE SERVIÇO		
Identificação do cliente (nome, morada e contacto):		
Nome do técnico:		
Matricula do veículo:	Km à saída:	Km à chegada casa do cliente:

Equipamento:			
Sintoma:			
Descrição do trabalho			
Tempo de reparação Início: __: __ h Final: __: __ h Total: __: __ h		Custo de Material:	
		Mão de obra:	
		Deslocação:	
		Gastos Diversos:	
		Sub-total:	
		Iva:	
		TOTAL	
O técnico: Data:		O cliente: Data:	

Estimado cliente, ajude-nos a melhorar os nossos serviços. A sua opinião é importante para nós.				
Entre 1 (pior) e o 4 (melhor), coloque uma cruz (X) no número que considera mais adequado ao trabalho realizado.				
Obrigado.				
	1	2	3	4
Rapidez na reparação				
Qualidade da reparação				
Acompanhamento e esclarecimentos prestados				
Satisfação global				

Esta ferramenta é complementada com o método de **Incidentes Críticos**, que regista todos os acontecimentos de trabalho com impacto significativo no desempenho (anexo 2). Este registo dos comportamentos dos colaboradores é efectuado sempre que se considere necessário, pelo empresário e/ou ou pessoa nomeada para o efeito, desde que mantenha com o avaliado uma interacção profissional pertinente. Também os avaliados

serão convidados a descrever regularmente comportamentos/atitudes especialmente positivos e/ou negativos. Este instrumento conjuntamente com a folha de serviço, permitirá traçar um perfil profissional de cada colaborador, e ajudará a ter uma noção mais clara das dimensões avaliativas, conferindo-lhes mais realismo. Ou seja, identificar aspectos de trabalho sobre os quais deve incidir a avaliação, ajustando assim os critérios pré-definidos nas escalas gráficas.

Pela importância atribuída às competências comportamentais, apresenta-se no quadro 18 o modelo do formulário complementar aos quadros acima desenvolvidos. Para a elaboração dos formulários, foram seleccionados os factores que melhor permitem definir em cada colaborador as qualidades a avaliar.

São incluídos os seguintes factores ou critérios de **natureza qualitativa**:

Quadro 18: Factores ou critérios de natureza qualitativa

Nome do avaliado:	Função:
Data da avaliação:	Conceitos: 1 – Não satisfaz; 2 – Satisfaz pouco; 3 – Satisfaz; 4 – Satisfaz muito

Dimensão Organizacional – características que acrescentam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa				
Identificação com a Empresa Compromete-se com a missão da empresa. Empenho e responsabilidade em manter organizado e em bom estado o equipamento e o local de trabalho				
Orientação para resultados Capacidade para se concentrar nos resultados, assumindo compromissos com os objectivos definidos. Contribui com ideias e sugestões para atingir objectivos				
Capacidade de Resolução de problemas Capacidade para emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de actuação				

Dimensão Funcional – características que geram impacto nos processos e formas de trabalho				
Qualidade e produtividade Realiza as suas actividades de forma a fazer bem à primeira. Tem o trabalho sempre em dia.				
Orientação para o cliente Procura satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes				
Interesse Demonstra interesse, entusiasmo e determinação				

na execução do seu trabalho. Regista tudo o que é importante.				
Trabalho em Equipa Mostra disponibilidade para o trabalho em equipa. Contribui para a obtenção de resultados do grupo.				

Dimensão Individual – características que decorrem das atitudes e comportamentos individuais				
Actualização Investe no seu desenvolvimento profissional. Assume a responsabilidade de manter-se actualizado.				
Competências técnicas Demonstra um nível de conhecimentos técnicos necessários ao exercício da sua função. Toma decisões sem precisar de orientação.				
Flexibilidade e Capacidade de Adaptação Reage bem a mudanças. Tem facilidade para utilizar novos métodos, procedimentos e ferramentas. Adapta-se rapidamente às necessidades de mudança na rotina do seu trabalho				
Sentido de responsabilidade Cumprir as suas obrigações de forma excelente. Se necessário, assume responsabilidades adicionais.				
Relacionamento Interpessoal Demonstra facilidade no relacionamento com os colegas e clientes. É cordial, simpático e disponível.				

Fonte: Gomes *et al.* (2006)

Quadro 19: Exemplo do Critério do sentido de responsabilidade:

1	2	3	4
Evita a aceitação plena das obrigações e exigências da sua função. Necessita de constante apoio.	Necessita de alguma insistência para cumprir totalmente as exigências da função e para aceitar as suas responsabilidades	Aceita e cumpre com facilidade as exigências e as obrigações da sua função, necessitando apenas de uma supervisão geral	Cumprir as suas obrigações de forma excelente. Se necessário, assume responsabilidades adicionais.

Fonte: Gomes *et al.* (2006)

Para o tratamento das informações recolhidas é escolhido o **Método da escala gráfica**. Assim, é escolhida uma escala de Likert com 5 pontos em que o 1 assume o nível mais

baixo e o 5 assume o nível mais elevado, para avaliar cada competência de acordo com os conhecimentos demonstrados/comportamentos observados face ao perfil definido.

Quadro 20: Escala de avaliação de competências

1	2	3	4	5
Melhoria Urgente	A melhorar	Adequado	Consistente	Excelente

- 5 – **Excelente**- Demonstra alguns comportamentos que excedem o requerido
 4 – **Consistente**- Demonstra consistentemente todos os comportamentos requeridos
 3 – **Adequado** – Demonstra a maioria dos comportamentos requeridos
 2 – **A Melhorar** – Demonstra alguns dos comportamentos requeridos
 1 – **Melhoria Urgente** – Demonstra poucos dos comportamentos requeridos

O resultado da avaliação final das competências é calculado pela soma dos pontos a dividir pelo nº. de competências.

A escala para a avaliação global é a seguinte:

Quadro 21: Escala para avaliação global

E- Resultados inferiores ao esperado	D- Necessita melhorar	C- Cumpre	B-Cumprir bem	A-Excepcional
(1,0 a 2,0)	(2,0 a 3,0)	(3,0 a 4,0)	(4,0 a 4,5)	(4,5 a 5,0)

2ª ETAPA (Planeamento) – Esta fase segue os seguintes passos:

- Entrevista de Desempenho.

Esta é a primeira entrevista, a qual tem como finalidade o seguinte:

- 1) Dar a conhecer ao colaborador o seu contributo real na actividade da empresa;
- 2) Enquadrar os objectivos da empresa;
- 3) Informar o que se pretende com o seu desempenho, isto é, o que a empresa espera que ele faça;

- 4) Negociar os objectivos individuais e analisar as competências requeridas;
- 5) Fixar o prazo para a avaliação final, que será de 6 meses;
- 6) Identificar as necessidades de desenvolvimento individual e os novos desafios.

Após a realização da entrevista, cada colaborador tem o seu “formulário” de Avaliação de Desempenho preenchido no que respeita à definição de Objectivos, de Competências e se for o caso, necessidades de desenvolvimento individual e “assinatura” de ambos os intervenientes.

Os resultados das avaliações são inscritos em suporte próprio designado “Formulário de Avaliação” que contempla as três etapas do processo: Diagnóstico, Acompanhamento e Avaliação.

O formulário que se encontra no anexo 3 inclui:

- Identificação do colaborador a que se destina e do respectivo avaliador
- Atribuições principais da Função no Período de Avaliação
- Informação recolhida nas folhas de serviços
- Registo dos Incidentes Críticos
- Definição dos Objectivos Individuais
- Avaliação das Competências
- Resultados da Avaliação
- Plano de Desenvolvimento
- Identificação do Potencial
- Comentário do Colaborador/Reacção do colaborador (Opcional. Se o colaborador desejar efectuar algum comentário relacionado com a sua avaliação, tal deve ser efectuada nesta secção)
- Assinaturas dos intervenientes nas diferentes etapas do processo

- **Entrevista de “Progresso”**. Esta etapa efectua-se lugar 3 meses após a 1ª entrevista. Pode atribuir-se a esta entrevista o conceito de intercalar, pois o que se pretende, não é uma avaliação final, mas sim uma revisão sobre os desempenhos prestados até ao momento. Tem por objectivo orientar o desempenho e o desenvolvimento do

colaborador, o seu alinhamento com o cumprimento dos objectivos e o perfil de competências estabelecido. Caso haja necessidade de “rever” os objectivos, pode ser preenchido um formulário complementar que paralelamente, permitirá dar suporte e consistência à avaliação final.

O plano consiste numa avaliação de 180º graus e serão utilizados numa primeira fase um misto de métodos tradicionais e, posteriormente, numa fase mais avançada, um modelo de avaliação por competências.

Os critérios, métodos e objectivos serão dados a conhecer a todos os colaboradores, bem como o período de avaliação (seis meses).

Numa data a marcar, serão confrontadas as avaliações elaboradas pelo responsável com a auto análise do desempenho do colaborador numa entrevista de avaliação de desempenho. Neste momento haverá feedback sobre pontos fortes e fracos, bem como soluções e sugestões para ultrapassar desempenhos menos satisfatórios.

- **Entrevista Final:** Este momento destina-se ao apuramento do desempenho do colaborador através da análise dos resultados alcançados no ano n e é formalizada através da entrevista de avaliação, onde o avaliador comunica formalmente a sua apreciação ao avaliado. São igualmente estabelecidos planos de acção ou objectivos de formação e desenvolvimento. Nesta fase, inclui-se a auto avaliação, ou seja, cada avaliado deve efectuar uma apreciação sobre o seu desempenho, sendo-lhes facultado previamente, para melhor preparação da entrevista, o formulário que se encontra no anexo 4.

Calendarização:

No mapa abaixo, encontra-se ilustrada a calendarização – uma ferramenta considerada vital que assegura o que tem de ser feito, na ordem certa e concluído dentro da data estabelecida pela empresa, a fim de alcançar o estado desejado.

Quadro 20: Calendarização

MEDIDAS	2011			2012		
	Agosto/ Setembo	Outº	Novº	Fevº	Abril	Junho
Folhas de serviço/Incidentes Críticos	X	X				
Reunião entre avaliador e avaliado, onde serão analisados os dados recolhidos durante os dois meses anteriores. Fixação conjunta de objectivos			X			
1ª Avaliação – Confronto entre os objectivos definidos e acordados e os resultados verificados				X		
Entrevista Intercalar					X	
Auto-avaliação. Cada avaliado deve efectuar uma apreciação sobre o seu desempenho. Este momento é documentado, tanto por avaliador como por avaliado, uma vez que constitui um elemento importante de análise em situações de discordância da avaliação.						X
Avaliação Final						X

A partir da 1ª Avaliação Final, (Junho de 2012), o processo de avaliação de desempenho será anual, correspondendo ao ano civil (Janeiro a Dezembro) com uma entrevista intercalar em Junho.

3ª ETAPA – Sistema de recompensas

Os colaboradores que demonstrem empenhamento, dedicação, interesse e que contribuam eficazmente para o sucesso da empresa, devem ser reconhecidos e conseqüentemente, recompensados. Neste sentido, é criado um sistema de recompensas, composto por uma parte retributiva variável e outra de benefícios não monetários.

Em matéria de aumentos salariais, a tradição nesta empresa tem-se orientado no sentido da aplicação de aumentos salariais universais, a qual tem um efeito limitado sobre a motivação dos colaboradores, não exercendo qualquer papel de reforço positivo ou negativo sobre o comportamento ou atitude dos mesmos perante o desempenho.

Neste contexto, o aumento salarial, constitui uma oportunidade para diferenciar colaboradores, constituindo assim uma forma de recompensa.

No entanto, e em períodos que aconselhem alguma continência nas políticas salariais das empresas, a retribuição passa por facilitar aos colaboradores a utilização de faltas por motivos pessoais desde que não ultrapassem um mínimo a estipular.

As recompensas individuais são do conhecimento de todos os colaboradores de modo a que todos as possam ver como um estímulo ao seu desempenho e um exemplo a seguir. Os benefícios não têm uma natureza permanente e estão directamente dependentes do desempenho dos colaboradores. A sua determinação é baseada no cumprimento de objectivos e metas definidos.

Nos casos de desempenho pobre ou insuficiente não terá lugar qualquer aumento salarial nem nenhum tipo de ausência para além dos impostos por instrumentos legais.

Síntese do trabalho

A realização do presente projecto foi um desafio pessoal, que permitiu a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos nas matérias leccionadas neste mestrado.

Faz parte integrante de uma intervenção de fundo, visando garantir a sustentabilidade da empresa em estudo. Neste sentido, vai permitir medir as contribuições efectivas dos colaboradores e promover a sua melhoria contínua, permitindo contemplar simultaneamente o nível de realização de objectivos e as competências demonstradas.

Pretende-se um efectivo desenvolvimento do capital humano que passará por estudar planos individualizados de aperfeiçoamento. Os programas a conceber, serão adaptados às necessidades, características e estilos de aprendizagem de cada colaborador.

A elaboração do modelo de Avaliação de Desempenho, teve subjacente como linhas de orientação a simplicidade e facilidade de aplicação, flexibilidade e adaptabilidade, procurando garantir a sua adequação às especificidades/necessidades da empresa e a coerência e harmonização com as restantes linhas estratégicas da mesma.

De referir que este Sistema de Avaliação de Desempenho está articulado com o Plano Estratégico, sendo que é a partir dos objectivos globais da empresa, que se declinam objectivos e metas concretas que orientam o desempenho individual e asseguram a execução do próprio plano de negócio.

A fim de obter sucesso nesta iniciativa, será acautelado a aceitação e envolvimento dos participantes no processo, solidificando assim o entusiasmo que motivou a elaboração do presente trabalho.

Lamenta-se o facto da não apresentação de resultados da avaliação, o que se tornou impossível devido à sua dependência à apresentação do plano estratégico da empresa, cuja elaboração se mostrou mais complexa do que inicialmente previsto. Entendeu-se que seria mais útil e eficaz implementá-lo depois de conhecidas todas as novas políticas e procedimentos que passarão a orientar a actividade da empresa.

Destacamos que o modelo aqui desenhado é apenas um padrão que com a prática será aperfeiçoado, o que numa empresa onde não existe a cultura do mérito, acreditamos que será um importante instrumento para a alteração de alguns comportamentos e atitudes, que de outra forma se revelaria menos eficaz e concreto.

CONCLUSÕES

Após a análise da situação desta empresa nos vários aspectos da sua estrutura e da sua actividade, é oportuno enumerar alguns aspectos conclusivos, tendo na devida conta os dados teóricos facultados pelos elementos bibliográficos que foram referidos ao longo do trabalho apresentado.

1 – Verificámos que existe na empresa em análise uma notória centralização na pessoa do empresário. Consideramos que, neste caso concreto, isso apresenta a vantagem de as respostas estratégicas reflectirem o conhecimento completo do centro operacional, favorecendo a flexibilidade e a adaptabilidade da resposta estratégica, visto que apenas uma pessoa precisa actuar. Em contrapartida, este tipo de estrutura pode gerar uma grande confusão entre as questões estratégicas e as questões operacionais, dando azo a que a organização ande ao sabor das ocorrências externas, acabando por ceder às mudanças para as quais geralmente não se encontra preparada por falta de sentido estratégico ou de profissionalização.

Concluímos também que, no plano dos recursos humanos, a empresa apresenta uma total estabilização no número de colaboradores, uma vez que todo o pessoal se encontra efectivo, o que evita a rotação de pessoal. No entanto, salienta-se que esta empresa tem uma estrutura com quase 60% dos colaboradores a terem mais de 40 anos, com nível médio de formação escolar e alguma qualificação profissional que poderá ser

compensada por mais formação. Existe também uma ausência de programas regulares de formação interna, bem como acções direccionadas para a atitude e motivação visando a melhoria do desempenho individual com o objectivo de aumentar a produtividade.

Faz-se contudo uma ressalva ao empenho demonstrado pelo empresário, em motivar e convencer os colaboradores, para a participação em acções de formação, com repercussão positiva e directa no desempenho profissional.

As políticas relacionadas com os Recursos Humanos, com excepção da AD, que até ao momento não existe, estão para já ajustadas à dimensão e ao funcionamento geral da empresa.

2 – Apesar das limitações pessoais no estudo prático deste caso (nomeadamente a distância entre Lisboa onde exerço a minha actividade profissional e a Guarda onde a empresa está sediada), foi-me possível acompanhar os aspectos mais relevantes para a obtenção dos elementos que permitiram elaborar, com objectividade, o presente trabalho. Salienta-se ainda a circunstância de não fazer sentido apresentar já o projecto de avaliação, antes de estar devidamente inserido na estratégia global da organização, a qual se encontra ainda em curso. Antecipá-la, de forma isolada em relação à globalidade de medidas que se pretende a breve trecho incrementar na empresa, seria votar os seus resultados a um insucesso prático.

3– Por último, julgo ser oportuna uma referência à literatura que serve de suporte teórico ao trabalho que apresento, nomeadamente os artigos considerados mais relevantes na área da Avaliação de Desempenho. Refiro-me concretamente ao facto de eles serem de autores cujas pesquisas são realizadas nos Estados Unidos, circunstância essa que poderia tornar questionável a generalização das conclusões de tais estudos a outros países.

Não obstante, considero ser muito válido o recurso a esses dados bibliográficos, visto que uma boa prática deve assentar sempre numa boa teoria, e esta foi, evidentemente testada no seu contexto. Por conseguinte, embora os estudos teóricos provenham de um contexto diferente daquele em que nos encontramos, o facto é que os elementos bibliográficos em que assenta o estudo que pessoalmente apresento tiveram a vantagem

de sugerir uma contextualização e aplicação concreta ao caso que escolhi para objecto do trabalho. Deste modo será possível partir para a implementação de um projecto que reputo viável e de grande utilidade, não só para a valorização e sustentabilidade da empresa em causa, como também para estimular a introdução de boas práticas em situações similares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adkins, T. (2006) - *Case Studies in Performance Management – A Guide from the Experts*. Editora: SAS Institute

Almeida, F. (1999) - *O Gestor - a arte de liderar*. 2ª ed. Editorial Presença

Andrés, R., Garcia –Lapresta, J., González-Pachón, J. (2010) - Performance appraisal based on distance function methods. *European Journal of Operation Research*. 207, 1599-1607

Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-111

Bartlett, A., Ghoshal, S. (2002). Building Competitive Advantage Through People. *Sloan Management Review*. 34-41

Bernardim, H.J. e Beatty, R.W. (1984). *Performance Appraisal: Assessing human behaviour at work*. Boston: Kent. In Youngcourt, S., Leiva, P., Jones, R. (2007). Perceived Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual and position Focused Purposes on Attitudinal Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*. 18 (3), 315

Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Caetano, A., Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Editora: RH

Caetano, A. (2008) *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. 3ª Ed. Lisboa. Editora: RH

Carroll, S.J. e Schneier, C.E. (1992). *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations*. Glenniew, Illinois: Scott Foresman and Comp. In Caetano, A., Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Editora: RH

Carvalho, J.E. (2009). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais*. Lisboa: Editora Sílabo

Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo, Atlas, 7ª Ed.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração – uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Ed. Compacta, 3ª ed., Editora: Elsevier

Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 4ª ed., Editora: Elsevier

Cleveland, J.N., Murphy, K.R., Williams, R.E. (1989). Multiple uses of performance appraisals: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
In Youngcourt, S., Leiva, P., Jones, R. (2007). Perceived Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual and position Focused Purposes on Attitudinal Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*. 18 (3), 315-342

Costa, H., (2010). *Criação e Gestão de Micro-Empresas e pequenos Negócios*. Lisboa: Lidel

Cruz, E. (2006). *Criar uma empresa de sucesso*. Lisboa: Editora Sílabo

Cunha, M. P. (1992). *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*, Lisboa, IEFP

Cunha, M., Rego, A. (2005). *Liderar*. Editora: Dom Quixote

DeCoths, A. (1977). An Analysis of the external validity and applied relevance of Three Rating Formats. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19 (2), 247-266

Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 399.

Durand, T. (2000) L'álchimie de la competence. *Revue Française de Gestion*, 127, 84-102

Earley, P., Northcraft, B., Lee, C., Lituchy, R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*. 33, 87-105

Fernandes, A, Caetano, A. (2000). A avaliação do Desempenho. In Caetano, A., Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Editora: RH,

Fernández, V. (2003). La Organización y la estrategia: Preferencias del estratega o imperativo para el Éxito; *Revista de Administração Mackenzie*, Año 4, nº. 2, 97-116. In Santos, A. (2008) *Gestão Estratégica, Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Escolar Editora. pp. 619

Ferrari, M. (2007). *A Selva Empresarial*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico

Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill

Fletcher, C. (2002) *Appraisal: An Individual Psychological Analysis*. In Sonnentag, S. (ed.) *Psychological Management of Individual Performance*. Chichester: John Wiley, pp. 115 - 135.

Furnham, A., Stringfield, P. (1998). Congruence in Job-Performance Ratings: A Study of 360° Feedback Examining Self, Manager, Peers and Consultant Ratings. *Human Relations*. 51 (4), 517-530

Garcia, J., Nabeiro, R. (2009). *10 Passos para chegar ao topo – todo o empreendedor tem o seu Evereste*. Alfragide: Caderno

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A. (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R.C, Cabral-Cardoso, C.e Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo

Grund, C., Sliwka, D. (2007). Individual and Job-Based determinants of Performance Appraisal: Evidence from Germany. Discussion paper nº. 3017 *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor*

Jacobs, R., Kafry, D. e Zedeck, S. (1980) Expectations of behaviourally anchored rating scales. *Personnel Psychology*. 33, 595-640. In Caetano, A., Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Editora: RH

Katz, D., Kahn, R. (1979). *The social psychology of organizations* (2nd ed.) Hoboken, NJ: Wiley. In Youngcourt, S., Leiva, P., Jones, R. (2007). Perceived Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual and position Focused Purposes on Attitudinal Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*. 18 (3), 315-343

Keeping, L.M.; Levy, P.E. (2000). Performance Appraisal reactions: Measurement, Modeling and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5) 708-723.

Kovacs, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 41-65

Kovacs, I. (2008). Flexibilidade e precariedade do emprego. *Janus*, 11.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*. 17 (3), 504 - 522

Ilgen, D., Feldman, J. (1983) Performance appraisal: A process focus. *Research in Organizational Behavior*, 5, 141-197. In Pettijohn, C., Taylor, A., Keillor, B. (2001) Are performance Appraisals a Bureaucratic Exercise or Can They Be Used to Enhance sales-Force Satisfaction and Commitment? *Psychology & Marketing*. Vol. 18(4) 337-364

Lam, S., Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: an experimental study of process versus result and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 445-457

Latham, G.P; Wexley, K.N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Wesley: Reading, Mass. In Caetano, A., Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Editora: RH.

Lenne, R. (2007). *Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°: Guia prático para gestores do “Dar e Receber”-Feedback e a transformação em Resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark

Longenecker, C.O.; Sims, H.P. e Goia, D.A. (1987). *Behind the mask: the politics of employee appraisal*. The academy of Management Executive, 1: 183-193. In Caetano, A., Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Editora: RH.

Meyer, H.H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive*, 5: 68-76. In Caetano, A., Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Editora: RH

Miller, J., Cardy, R. (2000). Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behavior*. 21, 609-626

Mintzberg, H., (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Morrisson, L.J., Colman, A.M., Preston, C.C (1997). Mystery customer research: Cognitive processes affecting accuracy. *Market Research Society*, 39(2), 349-361. In Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R.C, Cabral-Cardoso, C.e Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo pp. 503

Moura, E. (2004). *Manual de Gestão de Pessoas – Como Melhorar o Funcionamento da sua Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo

Murphy, K.R.; Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage, 502

Pettijohn, C., Taylor, A., Keillor, B. (2001). Are performance Appraisals a Bureaucratic Exercise or Can They Be Used to Enhance Sales-Force Satisfaction and Commitment? *Psychology & Marketing*. Vol. 18(4) 337-364

Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press; 1 edition

Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática*. Lisboa: Editora Sílabo

Rego, A., Cunha, M. P. (2008) *Gestão em Pequenas Doses: Ideias simples e práticas*. Lisboa: Editora RH

Rego, A., Cunha, M. P. (2005). “Downsizing” e despedimentos – Uma perspectiva crítica. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 30-40

Roberts, G. E. and Reed, T (1996) "Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback", *Review of Public Personnel Administration*, 16:29. In

Saal, E., Landy, J. (1997) The Mixed Standard Rating Scale: An Evaluation Quality of Rating Data. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 18 (1), 19-35

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica, Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Escolar Editora

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Editora Lidel

Taylor, S.M., Beechler, S., Napier, N. (1996) Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 21 (4) 959-985

Taylor, S.M., Fisher, C.D., Ilgen, D.R. (1984). *Individuals Reactions to Performance Feedback in Organizations: A Control Theory Perspective*. In Kenneth M.R., Gerald R.F., eds. *Research in personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT:JAI Press, pp. 81-124

Torrington, D. Hall, L. (1991) *Personnel management: A new approach* (2nd ed.). New York: Prentice Hall. In Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R.C, Cabral-Cardoso, C.e Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo. Pp 507

Ussman, A. (2004) *Entender a estrutura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar*. Edições Sílabo

Vukovich, G. (2010) The 360° Process-Planning for Action. *OD Practitioner*. Vol. 42, n°.3, 24-29

Watling, B. (1995) The appraisal checklist- Publicado por *Financial Times*. Traduzido por Rosalina Vaqueiro (2000) *Avaliação de Recursos Humanos*. MMartins – Artes Gráficas e Serviços

Youngcourt, S., Leiva, P., Jones, R. (2007). Perceived Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual and position Focused Purposes on Attitudinal Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*. 18 (3), 315-343

Zarifian, P. (1999) *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris. Editions Liaisons

Sites Consultados

- www.iefp.pt/formação/CNP, Grande Grupo 5, paginas 38 e 39
- www.iefp.pt/formação/CNP, sub grupo 4.1, paginas 1
- www.iefp.pt/formação/CNP, Grande Base 3.1.1.3., pag. 6, 7 e 8
- www.iefp.pt/formação/CNP, Grande Base 4.1.3.1, paginas 10
- www.worldpress.com July 9, 2011
- [www. Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

Outra Documentação

Plano Estratégico da Empresa (ainda em elaboração)

ANEXOS

ANEXO A

CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Atitude Positiva e Empenho	Descrição		
	Nível a	Nível b	Nível c
Capacidade para demonstrar uma atitude positiva face à Empresa, reagindo positivamente a problemas e dificuldades	Reage positivamente às dificuldades	Demonstra optimismo e motivação	Antecipa o envolvimento necessário
	Desenvolve o seu trabalho de forma entusiasta e reage pela positiva, não se empenhando apenas nas actividades da sua preferência	Mantem-se optimista e investe na consecução dos objectivos pretendidos mesmo em situações adversas	Antecipa necessidades/dificuldades, envolvendo-se na sua resolução
		É entusiasta, exercendo uma influência positiva nos outros	A sua atitude e o seu empenho constituem uma referência para a Empresa, influenciando o comportamento de outros

ANEXO A
CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Coordenação e Desenvolvimento de Pessoas	Descrição		
	Nível a	Nível b	Nível c
	Coordena	Desenvolve	Lidera
Capacidade para influenciar e actuar o comportamento dos colaboradores, nomeadamente em situações de pressão, conseguindo o seu envolvimento para a concretização dos objectivos, proporcionando oportunidades de desenvolvimento profissional, estimulando as suas potencialidades e alinhando-os com os valores da Organização.	Coordena a sua equipa, fornecendo instruções e orientações detalhadas	Potencia as capacidades da equipa, de forma a obter o empenho de todos. Delega com eficácia e fomenta a autonomia e a responsabilização.	Promove de forma sistemática a responsabilização e desempenho superior por parte dos seus colaboradores.
	Reconhece e elogia o trabalho desenvolvido. Ouve as preocupações dos seus colaboradores. Dá feedback regular do desempenho individual, visando a melhoria contínua.	Identifica e cria oportunidades de evolução, mostrando-se sensível às expectativas dos colaboradores.	Gere o potencial dos colaboradores e define planos de desenvolvimento individuais alinhados com o modelo de carreiras e oportunidades existentes.
	Influencia positivamente os colaboradaores com quem interage.	Actua como um “guia” através da forma como gere as responsabilidades, as prioridades e o bem estar da equipa.	Gere pelo exemplo. Define e demonstra elevados padrões de desempenho, motivando e orientando os outros para os atingir.
	Conhece as capacidades dos elementos da equipa.	Orienta os membros da equipa na melhoria do seu desempenho, fomentando o seu desenvolvimento.	Define estratégias para desenvolver as competências determinantes para o sucesso e excelência da actividade.

ANEXO A
CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Compromisso com o cliente	Descrição			
	Nível a	Nível b	Nível c	Nível d
Capacidade para realizar/executar a sua actividade no sentido de identificar e satisfazer, com rapidez e eficiência, as necessidades dos clientes, internos e externos, excedendo as suas expectativas, em sintonia com a estratégia da Organização.	Responde às necessidades dos clientes	Adapta e propõe soluções para os clientes	Desenvolve relação de parceria com os clientes	Avalia novas oportunidades
	Ouve atentamente o cliente, identificando as suas necessidades.	Apresenta e adapta soluções para satisfazer as necessidades dos clientes.	Excede as expectativas dos clientes com soluções consistentes e sustentáveis, antecipando as suas necessidades de curto e médio prazo.	Avalia novas oportunidades de negócio numa perspectiva global-cliente e Organização.
	Resolve atempadamente problemas padronizados, assegurando os níveis de serviço estabelecidos.	Resolve problemas não padronizados. Cumpre e procura melhorar de forma continuada o nível de serviço.	Desenvolve uma relação de parceria com os clientes, procurando formas de aumentar a sua fidelização/satisfação	Assegura que as táticas, abordagens, produtos, serviços e processos, têm como referência a satisfação do cliente e a procura da excelência.
		Solicita e recolhe feedback do cliente sobre a sua satisfação introduzindo medidas de correcção se necessário.	Desenvolve um adequado conhecimento do cliente com o intuito de lhe fornecer produtos/serviços inovadores e de valor acrescentado.	Desenvolve um profundo conhecimento do mercado/áreas de actuação e dos seus desafios/constrangimentos, permitindo definir as estratégias adequadas para os seus clientes.

ANEXO A
CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Compromisso com a mudança	Descrição			
	Nível a	Nível b	Nível c	Nível d
Capacidade para demonstrar interesse e entusiasmo face a desafios, adaptando-se com facilidade a diferentes situações e níveis de responsabilidade, assimilando rapidamente novos conceitos e métodos de trabalho e /ou promovendo a mudança.	Aceita a mudança	Adere à mudança	Compromete-se com a mudança	Estimula a mudança
	Manifesta interesse face a novas situações	Demonstra disponibilidade e interesse face a novos desafios e a responsabilidades acrescidas	Garante as condições necessárias para assegurar a mudança e minimizar resistências e receios	Estimula uma cultura de melhoria contínua, implementando mudanças e fazendo com que os outros participem no processo
	Adapta com facilidade o seu comportamento em situações de mudança	Colabora para o envolvimento de outros no processo de mudança. Assimila com facilidade novos conceitos e métodos de trabalho	Percepciona e transmite a “cultura de mudança” como factor de sucesso da Organização encorajando a equipa a apresentar as suas ideias de forma a tornarem os processos mais eficazes	Investe na adopção de metodologias que acelerem
	Reage de forma positiva a situações de mudança	Entende a mudança como uma oportunidade de desenvolvimento	Procura e desenvolve novos conhecimentos e comportamentos por forma a facilitar o processo de mudança.	Promove novas ideias e metodologias de trabalho, estando atento a novas práticas que contribuam para o enriquecimento e o desempenho da Organização.

ANEXO A
CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Espírito Analítico	Descrição		
	Nível a	Nível b	Nível c
Capacidade para interpretar e analisar criticamente os vários componentes de uma situação ou problema, identificando elações de causalidade e desenvolvendo planos detalhados para a tomada de decisão.	Avalia situações	Analisa relações causa/efeito	Desenvolve modelos de análise
	Identifica e avalia os aspectos positivos e negativos de uma situação/tema e identifica prioridades	Analisa situações/temas complexos de forma lógica e crítica identificando causas, efeitos e acções a empreender	Desenvolve modelos de análise, complexos e de contingência para sustentar e/ou implementar acções chave
	Compreende a relação entre as actividades a realizar	Identifica relações múltiplas, padrões e ligações que não são óbvias	Estabelece relações causais complexas com base numa análise sistemática e detalhada
	Decompõe os problemas/situações em actividades mais simples e propõe soluções fundamentadas com consistência e rigor	Decompõe sistematicamente problemas complexos para poder chegar a uma conclusão, aumentando a eficácia e reduzindo a incerteza. Emite pareceres fundamentados com consistência e rigor	Antecipa as consequências das situações, acontecimentos ou informações e estabelece planos de acção.

ANEXO A

CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Gestão do Conhecimento	Descrição		
	Nível a	Nível b	Nível c
Capacidade para avaliar e identificar continuamente áreas de conhecimento a desenvolver, criando as condições e os meios necessários para proporcionar/sustentar o próprio crescimento profissional e/ou dos colaboradores	Reage positivamente às dificuldades	Demonstra optimismo e motivação	Antecipa o envolvimento necessário
	Reune a informação necessária para a obtenção dos conhecimentos requeridos para o desempenho eficaz da sua função	Perante situações complexas ou novas, pesquisa informação adicional para análise e compreensão das mesmas	Fomenta a aquisição sistemática de novos conhecimentos determinantes para a Organização.
	Partilha novos conhecimentos com os membros da sua equipa	Partilha conhecimentos relevantes para a actividade/processos onde a equipa intervem e encoraja de forma sistemática a seguirem o seu exemplo	Desenvolve processos/metodologias que promovam a pesquisa/partilha/divulgação do conhecimento na Organização
	Tem iniciativa para investir no seu desenvolvimento profissional	Fomenta na equipa comportamentos de auto-desenvolvimento	Implementa e acompanha a operacionalização de processos/metodologias de gestão do conhecimento

ANEXO A
CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Orientação para resultados	Descrição			
	Nível a	Nível b	Nível c	Nível d
Capacidade para concretizar os objectivos definidos com determinação e rigor, gerindo processos e meios disponíveis, de forma a criar valor acrescentado para a Organização	Atinge os resultados	Procura melhorar os resultados	Gere para os resultados	Garante o alinhamento aos objectivos estratégicos
	Tem uma atitude constante de concretização atempada dos objectivos	Empreende acções contínuas para alcançar e superar os seus objectivos. Mantem a eficácia mesmo em situações de prazo reduzidos, ambiguidade ou incerteza	Gere os meios disponíveis para atingir e superar os objectivos. Acompanha e divulga a evolução dos resultados, com base em indicadores de gestão e padrões de qualidade, identificando desvios, alterando prioridades e introduzindo correcções, sempre que necessário.	Garante que os resultados da sua área estão alinhados com o planeado e com os objectivos estratégicos
	Adopta na sua função soluções práticas e viáveis para obter os resultados desejados	Identifica e implementa novas ideias e soluções que traduzem melhorias no seu desempenho e no da equipa	Propõe ideias/soluções inovadoras de valor acrescentado e promove a sua implementação, mesmo fora do seu âmbito de actuação	Estimula a criação de ideias e projectos que originem mudanças e acrescentem valor na Organização.
	Questiona os procedimentos estabelecidos e mostra disponibilidade para propor melhorias tendo em vista a concretização dos resultados	Actua proactivamente e é capaz de efectuar os esforços adicionais necessários com vista à optimização dos resultados de trabalho e dos resultados	Acolhe de forma entusiasta métodos de trabalho implementados noutras áreas com bons resultados, analisando a adaptabilidade à sua área	É reconhecido como promotor de ideias e de acções que consolidam a Organização em torno dos seus objectivos estratégicos.

ANEXO A

CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Planeamento e Controlo	Descrição		
	Nível a	Nível b	Nível c
Capacidade para definir objectivos e planear acções em função de objectivos definidos, utilizando eficazmente os meios disponíveis, promovendo a gestão de recursos, controlando resultados e actuando sobre os desvios de forma sistematizada e contínua.	Planeia e controla	Define objectivos operacionais	Participa no planeamento estratégico
	Participa no estabelecimento dos objectivos operacionais e no desdobramento para a equipa	Propõe objectivos operacionais alinhados com os objectivos estratégicos definidos	Participa no estabelecimento dos objectivos estratégicos para a Organização, garantindo a definição dos objectivos operacionais e promovendo o seu controlo
	Planeia a actividade e acompanha os resultados, identificando desvios e actuando sobre os mesmos, partilhando oportunidades de melhoria com a equipa.	Define prioridades e acções/projectos para atingir os objectivos e promove o seu acompanhamento de forma sistemática e continua	Antecipa novas experiências internas/externas que possam afectar as metas definidas e propõe planos de acção específicos
	Optimiza os meios materiais e humanos de que dispõe para a concretização dos objectivos	Antecipa e identifica oportunidades/ameaças de forma a gerir e maximizar os meios disponíveis para a concretização dos objectivos	Prevê e planeia acções em função de cenários futuros e identifica os recursos necessários à sua concretização

ANEXO A

CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Relação interpessoal	Descrição		
	Nível a	Nível b	Nível c
Capacidade para construir e manter uma rede activa de contactos e de relacionamentos internos e externos à Organização, sustentada na confiança e cooperação entre as partes.	Mantem rede de relacionamentos internos	Desenvolve uma rede de relacionamentos intenos e externos	Gere uma rede de relacionamentos internos e externos
	Mantem rede de contactos no seu grupo de trabalho, promovendo um clima de cooperação	Promove o alargamento da sua rede de contactos, sabendo como e com quem se relacionar	Detecta redes sociais cruciais e faz uma leitura correcta das relações- chave do poder, utiliza apropriadamente as relações existentes na Organização
	Demonstra cordialidade no contacto com os outros	Adequa o nível de formalismo ao tipo de relacionamneto que estabelece ou às diversas situações que enfrenta	Mantem a diplomacia e a cordialidade nos contactos, mesmo perante a adversidade
	Assume um atitude positiva evitando situações de conflito	Fomenta um relacionamento interactivo com os seus principais interlocutores de modo a atingir os objectivos e a facilitar a resolução de problemas e a identificação de soluções	Incentiva e melhora o relacionamento interpessoal mediando situações de conflito, de forma a criar um clima de confiança determinante para o alcance dos objectivos da área/Organização

ANEXO A

CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Tomada de decisão	Descrição		
	Nível a	Nível b	Nível c
	Decide com impacto na sua área	Decide com impacto noutras áreas	Decide com impacto na organização
Capacidade para optar pela solução a adoptar tendo em vista a melhoria dos resultados, mesmo perante situações de risco, incerteza e prazos limitados	Decide com base em informação relevante	Decide antecipando problemas e oportunidades	Antecipa mudanças decidindo em função destas, apesar da incerteza e do risco associado, mantendo-se firme perante pressões
	Avalia a eficácia e o impacto da sua decisão na sua área, no curto-médio prazo	Garante a concretização das suas decisões, prevendo o seu impacto, tanto a curto como a médio prazo noutras áreas da Organização	Decide sobre decisões difíceis/críticas que interferem na actividade da Organização
		Decide tendo presente os objectivos da sua área/noutras áreas	Decide, tendo presente os objectivos estratégicos.

ANEXO A
CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Trabalho de Equipa	Descrição			
	Nível a	Nível b	Nível c	Nível d
Capacidade para desenvolver uma atitude de cooperação e inter-ajuda, potenciando sinergias, através da partilha de experiências, opiniões e recursos, com vista à obtenção de objectivos comuns.	Coopera com a Equipa	Fomenta o espírito de equipa	Promove a inter-ajuda e a cooperação	Desenvolve uma dinâmica de grupo
	Coopera nas actividades da sua equipa, fazendo sugestões válidas e fundamentadas. Assume como sua a decisão tomada por consenso na equipa, mesmo que não concorde inteiramente com ela	Demonstra compromisso com os objectivos da equipa/grupo de trabalho	Responde a solicitações de outras equipas e compromete-se com os objectivos partilhados. Promove a partilha de experiências entre equipas	Compromete-se com o alcance dos objectivos da Organização e, quando necessário, está disponível para ajustar os seus em prol daqueles
	Tem disponibilidade para ajudar os outros, demonstrando sensibilidade para com as necessidades e/ou dificuldades dos colegas	Envolve os outros e fomenta o espírito de equipa. Assume diferentes papeis na equipa, em função das necessidades/dificuldades	Coopera para além da sua equipa, promovendo o bom relacionamento assente numa cultura de inter-ajuda e cooperação	Envolve os membros de várias equipas para a consecução de objectivos comuns
		Identifica e comunica áreas de melhoria para o desempenho da equipa/grupo de trabalho	Gere e soluciona com eficácia interesses divergentes nas equipas	Adere a iniciativas que visam melhorar a coesão de grupo. Aconselha e orienta as equipas para o desenvolvimento de uma dinâmica de grupo na Organização

ANEXO A

CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Visão Estratégica	Descrição		
	Nível a	Nível b	Nível c
Capacidade para conhecer e compreender o negócio da Organização, actuando e desenvolvendo as estratégias mais adequadas de acordo com os objectivos de médio e longo prazo definidos, promovendo a sua concretização.	Compromete-se com a visão estratégica	Define orientações estratégicas	Influencia a visão estratégica
	Traduz a missão estratégica em elementos perceptíveis e tangíveis, para se orientar, a si e aos outros, nas suas responsabilidades	Define orientações estratégicas ao seu nível de responsabilidade, alinhadas com a estratégia da Organização	Compreende e antecipa as grandes tendências de natureza económica, política, demográfica e tecnológica e influencia a estratégia da Organização
	Aplica de forma consistente, conhecimentos e metodologias que permitem concretizar, no dia-a-dia	Promove e gere compromissos em torno das estratégias que define	Promove a adesão e o envolvimento de todos na estratégia da Organização

FORMULÁRIO DE AUTO AVALIAÇÃO

Nome: _____

Data: _____

Sempre/Bastante	Às vezes/	Raramente/Nunca
-----------------	-----------	-----------------

Trabalho de Equipa

Escala

2

1

0

Ajuda os seus colegas?			
Faz muito além dos seus deveres?			
Facilita o trabalho dos seus colegas?			
Expressa a sua opinião e respeita a dos outros?			
Expressa o que pensa dos outros?			
Aprecia o que os outros pensam?			
Está disposto a abraçar novas ideias para melhorar o dia-a-dia da equipa?			
É cooperativo e colaborante?			

Querer Fazer

Escala

2

1

0

Sabe lidar com as prioridades?			
É pontual no desempenho das suas funções?			
Tem iniciativas para solucionar problemas?			
Quando tem problemas, enfrenta-os?			
Pede conselho ou ajuda quando tem problemas?			
Sugere ou apresenta ideias para solucionar problemas?			
Faz a aplicação do procedimento adequado na altura certa?			
É capaz de trabalhar eficazmente sem supervisão?			
É um trabalhador esforçado?			

Abraça a Diversidade

Escala

2

1

0

Aceita que os colegas trabalhem de maneira diferente para alcançar os objectivos?			
É objectivo quando expressa a sua opinião sobre o trabalho efectuado por outro colega?			
Aceita de boa vontade a inclusão de um novo colega na sua equipa?			
Adapta-se facilmente ao seu ambiente de trabalho?			
Pede conselhos aos seus colegas quando tem de efectuar uma tarefa nova?			
Proporciona um bom ambiente de trabalho aos seus colegas?			
É tolerante perante os outros?			
Tem um bom relacionamento com a maioria dos colegas?			
É estimado/respeitado fora da área de trabalho?			

Paixão pela Qualidade

Escala

2

1

0

Não deixa trabalho pendente quando pode ser terminado por uma ou duas horas?			
É preciso e metódico nas suas tarefas diárias?			
Se necessário, assume tarefas adicionais sem problema?			
Acompanha bem a equipa no trabalho?			
Conhece bem a rotina do seu trabalho?			
Interessa-se por aprender novas formas de trabalho para melhorar o seu desempenho?			
Tem em conta que a qualidade do seu trabalho tem impacto no desempenho da empresa?			
Entende as expectativas do cliente?			
Tenta melhorar o seu trabalho diariamente?			
É cuidadoso no manuseamento dos equipamentos que utiliza?			
É pontual no trabalho?			
Tem orgulho no seu trabalho?			

Partilhar o Sucesso

Escala

2

1

0

Reconhece mérito nos seus colegas?			
------------------------------------	--	--	--

Estimula os seus colegas a prestarem um bom serviço?			
Assume/partilha responsabilidades quando o trabalho não corre bem?			

Registo de Incidentes Críticos

Nome do colaborador:

Data:

Descrição do acontecimento:

Efeitos do mesmo para empresa: _____

Assinatura: _____

