

Gestão Estratégica – Um caso de Sucesso na Indústria Química

Vânia Rute Ferreira Prata

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientadora:
Prof. Doutora Alexandra Fernandes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Ciências de Gestão

Dezembro 2009

Sumário

Esta tese teve como objectivo o estudo da gestão estratégica, que nos dias de hoje é essencial para o sucesso de qualquer organização. Como tal, foi importante estudar todas as componentes deste tipo de gestão.

Começou-se então por desenvolver os conceitos de gestão e estratégia. Conceitos estes importantes para se compreender toda a construção e implementação de uma gestão estratégica eficaz.

É nesta altura que introduziremos o conceito de gestão estratégica. Falaremos do que é a gestão estratégica, o que é o pensamento e o planeamento estratégico, bases deste tipo de gestão. É nesta altura também que apontamos algumas diferenças e semelhanças entre gestão, estratégia e gestão estratégica.

Especificamente estudou-se a visão, a missão e os objectivos, sendo estes últimos os mais desenvolvidos. O que são, os aspectos benéficos que trazem, a dificuldade na sua definição, como implementá-los e como avaliá-los. Todos estes aspectos são essenciais no processo de gestão por objectivos, processo base da avaliação de desempenho também estudado nesta tese. Este sistema de avaliação é um elemento importante de informação e controlo nas organizações. É a sua componente de informação que o torna tão importante.

Por fim, consideramos interessante fazer uma avaliação de uma empresa real, de sucesso, instalada no mercado português. É com esta ideia que fazemos uma análise estratégica da empresa Matexplás, tendo como base os seus pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidades, a missão e os objectivos, e os aspectos de sucesso para que, no fim, possamos propor algumas medidas de melhoramento.

Palavras-chave

Estratégia, Gestão estratégica, Objectivos, Avaliação de desempenho

JEL: L21 - Business Objectives of the Firm

M12 - Personnel Management

Abstract

This Project had as objective the study of Strategic Management, which nowadays is essential for the success of any organization. Hence, it was important to go through all the previous steps of this kind of management.

We started by developing the concepts of management and strategy. These are important concepts to understand all the construction and implementation of an effective strategic management.

This is the time when we introduce the concept of strategic management. We will talk about what strategic management is, what strategic thinking and planning are, basis of this kind of management. It is also here that we point out some differences and similarities between management, strategy and strategic management.

Specifically, vision, mission and objectives were studied, being this last one the most developed. What they are, the benefits that they bring, the difficulty in their definition, how to implement and how to appraise them. All these aspects are essentials in the process of management by objectives, base process of performance appraisal, also developed here. This system is an important information provider and source of control in organizations. It's its information component that makes it important.

In the end, we thought interesting to make an evaluation of a real successful company in Portugal. With this idea in mind we made a strategic analysis to Matexplás, having as basis its weak and strong points, its threats and opportunities, its mission and objectives, and the aspects of success so that, in the end, we can propose some measurements of improvement.

Keywords

Strategy, Strategic management, Objectives, Performance Appraisal

JEL: L21 - Business Objectives of the Firm

M12 - Personnel Management

Agradecimentos

Durante este longo percurso, são várias as pessoas que merecem uma palavra de agradecimento já que contribuíram de várias formas para a conclusão de mais uma etapa na minha vida.

Um agradecimento muito especial à Prof. Alexandra Fernandes, cujo conhecimento das matérias, o apoio e a paciência foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. Sempre incansável no apoio aos seus alunos.

À Matexplás, e em especial ao Sr. Jorge Leiras, pela disponibilidade, apoio e cedência de toda a informação.

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e sem os quais não seria a pessoa que me orgulho de ser. Um grande obrigada pelo carinho, apoio e pressão para que faça sempre o melhor que consiga.

Ao Igor Correia, namorado, amigo, confidente e fonte de inspiração. Uma pessoa que sempre acreditou em mim e nas minhas capacidades, que me levantou o ânimo quando o cansaço apertava e que sabia sempre o que dizer.

E por último, àqueles que me fizeram rir, me divertiram e que estavam sempre lá quando precisava: Ana Borracho, Ana Sofia Fonseca, André Sousa, Carla Magalhães, Ricardo Silva, Sara Lucas e Tânia Silva. Este trabalho também é vosso.

Obrigada.

Às minhas avós, Maria Prata e Eugénia Santos,
sempre carinhosas.

Aos meus avós, Manuel Prata e Manuel Ferreira,
longe mas sempre no coração.

Índice Geral

Índice Geral	i
Índice de Figuras	iii
Índice de Tabelas	iv
Índice de Anexos	v
1. Sumário Executivo	1
2. Gestão Estratégica	4
2.1 Gestão	4
2.1.1 Organização	4
2.1.2 Gestão	5
2.2 Estratégia	9
2.3 Gestão Estratégica	10
2.3.1 Plano Estratégico	12
2.3.2 Visão, Missão e Objectivos	14
2.3.3 Gestão por Objectivos	19
3. Avaliação de desempenho	23
3.1 O que é o desempenho	23
3.2 Avaliação de desempenho	24
3.3 Como medir o desempenho	26
3.4 A avaliação do desempenho por objectivos	28
3.5 Condicionantes	29
3.6 Gestão e avaliação do desempenho profissional	31
3.7 Fontes de avaliação	32
3.8 Entrevista de feedback e de planeamento	33
4. Caso de Análise – Matexplás	34
5. Análise Estratégica	35
5.1 Indústria e Concorrentes	35

5.2 Pontos Fortes e Fracos.....	36
5.3 Oportunidades e Ameaças	37
5.4 Gestão e Estratégia	38
5.5 Missão e Objectivos.....	39
5.6 Factores Críticos de Sucesso	40
6. Proposta	42
7. Conclusões.....	45
8. Bibliografia.....	47
9. Anexos	49

Índice de Figuras

Figura 1: Funções da Gestão	7
Figura 2: Identificação da missão organizacional	15
Figura 3: Organigrama da Matexplás	38

Índice de Tabelas

Tabela 1: Comparação entre pensamento e planeamento estratégico	13
---	----

Índice de Anexos

Anexo A.....	49
--------------	----

1. Sumário Executivo

Num mundo cada vez mais global, as empresas têm de se preparar para a entrada e permanência no mercado. Tal não é fácil porque já não têm de lidar somente com o mercado local. A Internet e a facilidade com que os consumidores podem mandar vir produtos do outro lado do mundo são grandes obstáculos à permanência de qualquer empresa no mercado.

Existe cada vez mais a necessidade de se distinguirem as empresas pelos produtos que vendem e, ainda mais importante que os produtos, pelos serviços que prestam. Os serviços que apoiam a venda de produtos são a maneira de as empresas se diferenciarem e de apresentarem valor acrescentado. Para tal, uma empresa tem de se gerir.

A gestão é cada vez mais um pilar das organizações. É esta função que planeia, organiza, direcciona e controla todo o rumo de uma empresa ou organização. Não basta pôr os produtos à venda, há que saber trabalhá-los e apresentá-los da melhor forma possível.

Para que seja possível uma verdadeira diferenciação, é necessário aliar à gestão a estratégia. Surge então a gestão estratégica. A gestão estratégica dá-nos as ferramentas para que possamos ser melhores e para que consigamos detectar oportunidades de mercado ainda não exploradas. Desta forma, a empresa cria uma estratégia para aquele mercado e, com a ajuda da gestão, segue-a, analisa os resultados e toma decisões.

Para que seja possível a criação de uma gestão estratégia eficaz, para além de ter em conta as análises externa e interna à empresa, tem também em conta a visão, missão e os objectivos da organização.

A missão é uma declaração escrita que contém os ideais e orientações globais de uma empresa, isto é, é a visão escrita. Já os objectivos são aquilo que a empresa pretende atingir através das suas acções do dia-a-dia. São eles que explicitam a toda a hierarquia de uma empresa o que devem fazer de modo a que a visão da empresa seja atingida.

Gerir estes objectivos e o seu cumprimento é a função da gestão por objectivos. Não só a gestão e o cumprimento, mas também toda a formulação destes objectivos, desde os objectivos gerais aos objectivos individuais, o planeamento da acção e dos meios necessários, a correcção de eventuais desvios da acção e as revisões periódicas essenciais para que se possa confrontar o desempenho individual com o desempenho previsional.

É com base nesta gestão de objectivos que a avaliação de desempenho vai aparecer. A gestão por objectivos ajuda a avaliação de desempenho uma vez que traz os objectivos definidos, desde a organização como um todo até ao indivíduo. Desta forma, a avaliação de desempenho surge como um processo de avaliação do cumprimento ou não dos objectivos. É, para além disso, um elo de ligação entre avaliador e avaliado. É através deste elo de ligação que se obtém o tão importante feedback, essencial para o bom funcionamento deste processo, que culmina nas reuniões de feedback e planeamento que, tal como o nome indica, servem para dar e receber feedback sobre o sistema e para planear o ano seguinte.

Surgiu a oportunidade de fazer uma análise estratégica à empresa Matexplás, empresa portuguesa vendedora de plásticos reforçados, fibras de vidro e outros materiais para a construção civil e ambiente. Para tal, foi efectuada uma entrevista ao Sr. Jorge Leiras, CEO desta empresa.

Começámos então por traçar o histórico da empresa e por descrever a indústria e os concorrentes em que se insere. De salientar que, apesar desta empresa se encontrar representada em três países, toda a análise estratégica foi efectuada apenas com base no mercado português.

Com base no histórico, indústria e concorrentes, foi possível fazer uma análise interna da empresa, tendo em conta os seus pontos fracos e fortes, e uma análise externa, tendo em conta as oportunidades e ameaças.

Em seguida, a visão, missão e os objectivos foram encontrados, ainda que, no que diz respeito à visão e missão, não estivessem bem definidos nem o seu conceito era claro.

Passamos então aos factores críticos de sucesso desta empresa. Os trinta anos de existência no mercado são apontados como uma mais valia que carrega a experiência e o know-how de um mercado que só mais recentemente tem vindo a ser explorado. A fidelização dos clientes, assim como o serviço profissional que escolhe oferecer, são apontados como as armas fortes desta empresa.

No fim desta análise, apresentamos algumas sugestões de melhoria para esta empresa, sendo os principais alguns objectivos novos passíveis de serem implantados. Deste modo, o sistema de avaliação de desempenho já existente poderia ser reforçado. De facto, existe um sistema de avaliação de desempenho somente aplicado na área comercial, em que os resultados das vendas são avaliados semanalmente em reuniões. Esses resultados são discutidos e o feedback do que se passa na “rua” é ouvido. É o começo do que poderá vir a ser um dia um sistema de avaliação de desempenho desenvolvido e eficazmente aplicado a toda a empresa.

O único consenso relativamente ao conceito de estratégia é a “Não existência de uma definição única e universalmente aceite” (Mintzberg, 1988).

2. Gestão Estratégica

A implementação de uma gestão estratégica, em qualquer organização, implica trabalho prévio e, o mercado competitivo actual, requer muita preparação e ponderação sobre o que fazer. Para tal, é necessário delinear estratégias de actuação no mercado, fundamentais para a sobrevivência de qualquer organização. Como tal, e antes de passarmos a uma exposição mais detalhada do que é a gestão estratégica, importa entendermos em primeiro lugar o conceito de gestão e de estratégia, uma vez que são as bases fundamentais da gestão estratégica.

2.1 Gestão

Antes de entrarmos no campo da gestão, convém definir um aspecto importante. O que é uma “organização”?

2.1.1 Organização

É nesta altura que nos surgem muitas definições. Para Chein (1986, citado por Santos, 2008: 12) a organização diz respeito “a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”. Para Bilhim (1986, citado por Santos, 2008: 12), organização é “uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras relativamente bem delineadas, que funciona numa base relativamente contínua”.

2.1.2 Gestão

Seguindo este conceito, surge então a necessidade de definir a Gestão das organizações. Numa sociedade cada vez mais global, consumidora de bens e serviços, os consumidores esperam o melhor que as organizações lhes conseguem fornecer. A gestão é fundamental para estas organizações, para que possam ter os melhores produtos, com a melhor qualidade, ao melhor preço e nos melhores locais de distribuição.

Taylor (citado por Santos, 2008: 58) considera que a chave para o sucesso organizacional consistia na cooperação e compatibilidade dos empregadores e empregados para que pudessem descobrir a melhor maneira de executar as tarefas. O estabelecimento de normas e regras bem detalhadas para a execução do trabalho era um dos instrumentos considerados indispensáveis para o aumento de produtividade e da eficiência organizacional.

Para Drucker (1955: 82), gerir um negócio é equilibrar uma variedade de necessidades e metas. Uma gestão efectiva deve direccionar a visão e esforços de todos os gestores para um objectivo comum, assegurando que todos saibam o que lhes é exigido.

A Gestão é uma função de actividade que afecta os resultados de toda a organização mais do que qualquer outra (Odiorne, 1965: 90).

A Gestão tem como objectivo tornar as pessoas capazes de desempenhos conjuntos, de evidenciar os seus pontos fortes e tornar os pontos fracos irrelevantes, é, sobretudo, evidenciar os pontos humanos (Drucker, 2001: 10).

A gestão pode ser entendida como um processo de coordenação e integração de actividades, através do planeamento, organização, direcção e controlo, que tende a assegurar a consecução dos objectivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente (Santos, 2008: 27).

Henry Fayol (citado por Santos, 2008: 61), em 1916, foi o primeiro gestor a definir actividades específicas do gestor e da gestão. Estas actividades eram:

- Prever, que consiste em visualizar o futuro e planear acções a desenvolver;
- Organizar, que consiste em obter e alinhar os recursos necessários;
- Comandar, que implica liderar, motivar, dirigir e orientar o pessoal em busca da eficácia e eficiência da organização;
- Coordenar, que implica unir e sincronizar todas as actividades, processos e recursos em busca dos fins da organização;
- E, finalmente, controlar, que implica verificar e assegurar o desenvolvimento das actividades de acordo com as regras e planos estabelecidos.

Como tal, e segundo Schermerhorn *et al.* (2008: 14), existe uma moldura de acção da gestão que envolve quatro pilares essenciais: o Planeamento, a Organização, a Liderança e o Controlo. No planeamento, a definição de objectivos específicos e a identificação das acções necessárias para os atingir são o essencial. Na organização, o importante prende-se com a criação de estruturas, sistemas de trabalho e recursos para atingir as metas e os objectivos definidos. Na liderança, o essencial é espalhar entusiasmo pela comunicação com outros, utilizando a motivação e mantendo as boas relações interpessoais. No controlo, garante-se que as coisas correm como planeado através da monitorização da performance e efectuando as correcções necessárias.

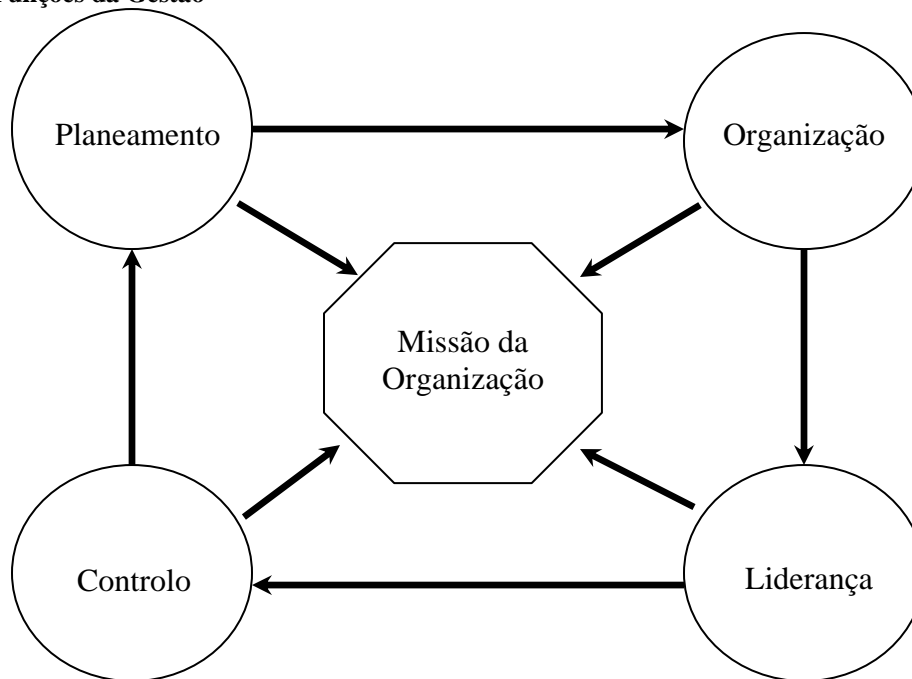
Também Santos (2008) entende a gestão como um processo composto por quatro funções:

- A primeira, o planeamento, é um processo que envolve uma análise a monitorização constante do meio envolvente (oportunidades e ameaças) e dos pontos fortes e fracos da organização. Deste modo, clarifica a missão da organização, define os seus objectivos e formula as estratégias e tácticas mais adequadas para atingir os objectivos traçados.

- A segunda, a organização é o processo que se ocupa da afectação dos recursos organizacionais às diversas actividades e processos para, novamente, atingir os objectivos definidos.
- A terceira, a liderança ou direcção é o processo de comando e motivação dos trabalhadores utilizado como ferramenta para que os gestores consigam influenciar os membros da organização para garantir que os objectivos são alcançados.
- A quarta, e última, o controlo que se destina a assegurar que o desempenho real da organização siga o planeamento estratégico já realizado. É a função da gestão que envolve o acompanhamento e monitorização do meio envolvente e do desenvolvimento das actividades, assegurando o cumprimento de objectivos e a intervenção com medidas correctivas caso existam desvios do planeamento.

Apesar de funções distintas do processo de gestão, todas contribuem para dar vida à missão dos gestores da organização (Figura 1).

Figura 1: Funções da Gestão



Fonte: Santos, A. (2008)

Fayol (citado por Santos, 2008: 61), defendeu que todos os gestores deveriam seguir catorze princípios fundamentais da Gestão, embora deixassem a sua experiência e bom senso orientá-los para que adaptassem estes princípios às situações concretas com que se deparam. Estes princípios são:

1. Princípio da divisão do trabalho, que levará à especialização do trabalho e ao consequente aumento de eficiência;
2. Princípio da autoridade, entendida como direito de dar ordens que deverá ser acompanhada de responsabilidade;
3. Princípio da disciplina, que dependerá da capacidade de liderança dos gestores, é considerado essencial ao sucesso das organizações;
4. Princípio da unidade de comando, que transmite que um empregado deve receber ordens de um só superior hierárquico;
5. Princípio da unidade de direcção, que transmite que actividades que tenham o mesmo objectivo devem ser organizadas de forma a terem um plano e um supervisor;
6. Princípio da subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais, que tal como indica, defende que os objectivos gerais da organização devem sobrepor-se aos interesses individuais;
7. Princípio da remuneração, que defende que os empregados deverão ser remunerados justamente, em função da sua contribuição para o sucesso da organização;
8. Princípio da centralização, que transmite que o nível de equilíbrio entre centralização e descentralização a adoptar dependerá da situação concreta de cada organização;
9. Princípio da cadeia hierárquica, que define que a linha de autoridade é que define a cadeia de comando e, conseqüentemente, o caminho que a comunicação deve seguir dentro da organização;
10. Princípio da ordem, que transmite que os recursos, tanto humanos como materiais, devem ser afectos às actividades adequadas;
11. Princípio da equidade, que defende que os trabalhadores devem ser tratados com simpatia e justiça com objectivo de conquistar a sua lealdade;

12. Princípio da estabilidade do pessoal, que defende que se deve reduzir a rotação do pessoal uma vez que a eficiência requer experiência;

13. Princípio da iniciativa, que transmite que os gestores devem ter a capacidade de visualizar um plano e garantir a sua execução, ao mesmo tempo que encorajam os subordinados a fazê-lo;

14. Princípio do espírito de equipa, que transmite que se deve assegurar a harmonia, a união e espírito de equipa entre as equipas.

Para que se consiga prosseguir com uma boa Gestão, é necessário recorrer a uma Estratégia e planear o que se quer para se poder desenvolver a organização.

2.2 Estratégia

A palavra “estratégia” deriva do termo grego *strategos* que significa literalmente “a função do General do exército” (Freire, 1997: 18). Por esta razão, é muitas vezes comparada com a estratégia militar num campo de batalha.

Podemos verificar esta analogia noutra definição de estratégia novamente de Freire (1997: 18) como a “formulação de um plano que reúne, de forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso”. No entanto, esta não é a única definição que encontramos. Segundo Wit e Meyer (1998, citado por Santos, 2008: 118) “a estratégia é como uma linha de actuação de uma organização, destinada a atingir os seus propósitos”.

Seguindo o mesmo pensamento militar, Santos (2008: 126) afirma que se podem delinear como objectivos essenciais da estratégia a defesa do território (mente dos consumidores) ou a conquista de outros territórios (mercados), o que implica, sobretudo, a criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis sobre os inimigos (concorrentes).

Para Schermerhorn *et al.* (2008: 9), a estratégia é um plano compreensivo que guia uma organização a operar de forma a que até supere a performance da sua competição.

Para Mintzberg (1994), a estratégia tem várias definições. A estratégia pode ser como um plano pretendido, uma direcção que implica olhar à frente; pode ser como um plano realizado, mantendo a coerência no comportamento ao longo do tempo o que implica olhar para o passado; pode ser como um truque para poder despistar um oponente ou competidor; pode ser como posição pela maneira como a organização posiciona os seus produtos e/ou serviços nos mercados; poderá, também, ser como perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as suas coisas.

Como podemos verificar, são várias as definições de estratégia disponíveis ao longo dos tempos impossibilitando, deste modo, que se possa ressaltar uma em específico.

Na sua essência, a estratégia pode ser definida como o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor do que o oferecido pela concorrência (Freire, 1997, 22).

Após se desenvolver conceito de estratégia, convém explicar o que é a Gestão Estratégica.

2.3 Gestão Estratégica

Mintzberg (1994, citado por Santos, 2008: 325) define a gestão estratégica como um ciclo contínuo de Análise-Escolha-Implementação¹.

Por sua vez, Bepol e Martin (1998, citado por Santos, 2008: 325) definem a gestão estratégica como um “processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objectivos da organização, em função

¹ analysis-choice-implementation continuous cycle.

do meio envolvente em que estas se encontrem integradas e das suas próprias condições internas.”

A gestão estratégica assenta, tal como na abordagem tradicional, na análise do meio envolvente e da empresa, na formulação da missão, objectivos e estratégia, na organização da estrutura e na implementação das orientações definidas consoante o nível de desempenho, a estratégia pode ser revista reforçando, deste modo, a competitividade da empresa (Freire, 1997: 43).

A implementação de uma gestão estratégica passa pela delineação dos seguintes elementos: visão, missão, objectivos e plano de acção. No entanto, para que as organizações consigam formular estes elementos é necessário efectuar uma análise cuidada do meio envolvente e das suas competências. No meio envolvente importa compreender a evolução dos mercados para que se possam analisar oportunidades e ameaças. Na análise de competências importa identificar os principais recursos e méritos da organização, assim como determinar a dinâmica de custos para que se conheça o nível de eficiência associada a esses recursos (Fernandes, 2007: 26). É igualmente importante o conhecimento das suas próprias limitações para que seja possível escolher os mercados e os produtos em que se deverá apostar.

De facto, segundo Santos (2008: 113) podemos atribuir à gestão estratégica alguns factores de análise, como sejam a própria indústria e a concorrência, os pontos fortes e fracos da organização assim como as suas oportunidades e ameaças, concluindo por assinalar quais os factores críticos de Sucesso.

Em suma, podemos neste momento apontar algumas diferenças e pontos em contacto entre a gestão, a estratégia e a gestão estratégica. A gestão trata-se de um processo que coordena as necessidades e fins de uma organização enquanto que a estratégia é um plano ou uma linha de actuação para a organização. Já a gestão estratégica é um processo de implementação de estratégias. Todas têm o mesmo fim, atingir os objectivos delineados para as organizações, no entanto, percorrem caminhos diferentes para o fazerem. O ponto em comum a todas elas é mesmo a gestão estratégica. Tal como Gonçalves afirmou (1986,

citado por Santos, 2008: 330), a gestão estratégica é, em síntese, um processo em que as principais tarefas são a formulação de objectivos, análise do ambiente externo, formulação da estratégia, avaliação da estratégia, implementação da estratégia e o controlo.

2.3.1 Plano Estratégico

O Plano Estratégico, ou Plano de Acção, inerente a qualquer gestão estratégica, é de grande importância. É este Plano que determina as acções específicas que a organização deve executar para atingir os objectivos propostos, assim como o orçamento, os meios, os períodos de controlo e possíveis revisões dos planos (Fernandes, 2007: 28). Para tal, torna-se necessário, em primeiro lugar, definir um planeamento estratégico, efectuar uma reflexão estratégica e, somente depois destes dois processos, se poderá formular um plano estratégico.

A estratégia, antes de ser um plano, é apenas um conjunto de visões integradas da actuação da empresa, não necessariamente claras ou completas, da autoria de qualquer membro da organização (Freire, 1997: 31). Antes de ser um plano formal, explícito e completo, a estratégia é um pensamento estratégico, uma visão integrada, pouco clara e incompleta. Desta forma, um plano estratégico deve reflectir, de uma forma sintética e completa, o pensamento estratégico dos membros da organização.

Segundo Freire (1997: 597), o planeamento estratégico poderá ser definido como um processo sistemático, metódico e complementar de apoio, fomento, organização, estruturação e síntese da reflexão estratégica dos membros da organização. Como tal, terá de se basear em três componentes da reflexão estratégica: a Análise Estratégica que se baseia na interacção entre meio envolvente e empresa e adequação da mesma aos requisitos competitivos do seu negócio; a Formulação estratégica que passa por explicitar a missão, os objectivos e principais orientações estratégicas; e, por último, a Organização e Implementação Estratégica que consiste na tradução das orientações estratégicas delineadas em medidas concretas para alcançar os objectivos.

À semelhança de Freire, Drucker (1974: 125) define planeamento estratégico como o processo contínuo de tomar agora decisões empreendedoras sistematicamente (tomada de risco) com grande conhecimento do seu futuro; organizar sistematicamente os esforços necessários para acarretar com estas decisões; e medir os resultados destas decisões contra as expectativas através de feedback organizado e sistemático.

De facto, segundo Santos (2008: 341), o plano estratégico trata-se de um documento formal e completo que, define com clareza: onde a organização vai facturar (estratégia), qual a sua missão, quais os seus objectivos, e como se propõe a atingi-los..

Em suma, e quando comparados estes dois aspectos essenciais da estratégia, podemos concluir que, em essência, o pensamento estratégico é uma síntese daquilo que se quer para a organização, enquanto que o planeamento estratégico é mais uma análise do que se passa na organização e sua envolvente. A fonte do pensamento é a criatividade de qualquer membro da organização, em qualquer altura, que queira participar no desenho do planeamento. Já o planeamento estratégico é um método de construir uma estratégia, cuja autoria reside no responsável pelo planeamento ou nos gestores de topo, normalmente realizado durante as reuniões de planeamento da organização. Teremos então, como resultado, uma visão integrada da organização, mas pouco clara no caso do pensamento estratégico, e um plano formal, claramente explícito e completo no caso do planeamento (Quadro 1).

Tabela 1: Comparação entre pensamento e planeamento estratégico

	Pensamento estratégico	Planeamento estratégico
Essência	Síntese	Análise
Fonte	Criatividade	Método
Autoria	Qualquer membro da empresa	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
Timing	Em qualquer altura	Em reuniões de planeamento
Resultado	Visão integrada, pouco clara e incompleta	Plano formal, explícito e completo

Fonte: Freire, A. (1997:32).

2.3.2 Visão, Missão e Objectivos

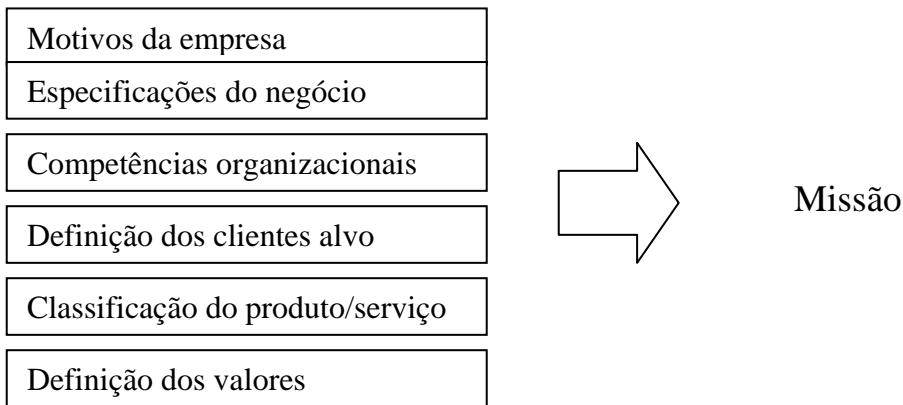
Para que possa existir, não só um plano estratégico, mas também toda uma gestão estratégica adequada à realidade em que a organização opera, torna-se necessário a definição de objectivos. Para tal, a Visão e Missão da empresa têm de estar claros.

A **visão** de uma empresa representa as intenções e aspirações que uma determinada organização tem sobre o seu futuro, sem uma clarificação de como o atingir. Desta forma, tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional (Freire, 1997: 170).

Para Fernandes (2007: 27), a visão dos responsáveis corresponde ao que querem para a sua organização no futuro servindo, assim, de fio condutor que orienta os membros da organização para que, com as suas capacidades, possam tornar real esse ideal.

A **missão** consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa e visa, em última análise, difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objectivos gerais (Freire, 1997: 171).

Para Fernandes (2007: 27) a missão consiste na formalização dos princípios orientadores globais que irão reger a vida da organização. Neste documento, são específicos alguns aspectos importantes para a organização, como podemos verificar na Figura 2. Os motivos da empresa, as especificações do negócio, as competências organizacionais, a classificação dos produtos/serviços a comercializar assim como a definição dos clientes e dos valores da organização estão explícitos na missão. Em suma, a missão é a visão num documento escrito.

Figura 2: Identificação da missão organizacional

Fonte: Fernandes, A. (2007)

Para Drucker (2001: 15), a missão de uma empresa é a performance económica. Somente os negócios têm o desempenho económico como a sua missão específica; é a sua definição que o negócio existe pelo bem da performance económica.

Convém em seguida definirem-se os **objectivos** de uma organização. Para tal, é necessário traduzir tanto a visão como a missão em objectivos atingíveis. De outra maneira, permanecem como introspecções, boas intenções, e brilhantes epigramas que nunca se tornam conquista (Drucker, 2001: 28).

A definição de objectivos para toda a organização, para as suas subordinadas e para os indivíduos nelas integrados é o ponto de partida lógico para o melhoramento da Gestão porque (Odiorne, 1965: 95):

- Se não tiver um objectivo, não tem ideia de estar ou não no caminho certo;
- Não se pode avaliar o resultado sem quaisquer dados de comparação;
- Não se sabe quando uma organização está “à deriva” se não tiver uma ideia clara daquilo que lhe é pedido através dos objectivos definidos;
- As pessoas não podem trabalhar com a eficiência máxima se não souberem quais os objectivos que a organização procura (e porquê) e a que ponto se aproximam desses objectivos.

Os objectivos têm um papel chave numa organização. São eles que explicitam a todos os colaboradores, desde o responsável da organização até ao empregado, qual é o seu trabalho e o que devem esperar das outras unidades de trabalho para que os objectivos sejam cumpridos (Drucker, 2001).

Para Locke e Latham (1990, citado por Botelho, 2003: 61) a existência de objectivos afecta o desempenho em função de quatro mecanismos:

- A direcção, serve para orientar a atenção e esforço para as actividades que são relevantes para as finalidades prosseguidas;
- Os objectivos têm uma função de mobilizar o nível de actividade necessária à realização das acções requeridas pelo objectivo;
- A persistência, determina o tempo que vai ser consagrado às tarefas;
- E as estratégias de acção, a partir de um objectivo as pessoas vão procurar encontrar os melhores métodos para resolver as situações com que estão a ser confrontados;
- Para além destes mecanismos, são frequentemente referenciadas algumas variáveis moderadoras, como sejam, o envolvimento, o feedback e a complexidade.

Locke (1968, citado por Pfeffer, 1986: 48) sugeriu que eram as intenções conscientes de cada indivíduo que regulam as acções. Os objectivos eram definidos em relação àquilo que o indivíduo estava a tentar atingir.

No que diz respeito aos recursos humanos, segundo Drucker (1974: 108) é altamente desejável ter objectivos específicos para gerir o fornecimento, desenvolvimento e desempenho dos trabalhadores. Existe a necessidade de estabelecer objectivos para as atitudes dos empregados como para as suas aptidões.

Retiramos, então, que os objectivos são necessários em todas as áreas onde a performance e os resultados afectam directamente a sobrevivência e prosperidade do negócio (Drucker, 1955: 83).

A dificuldade reside na definição destes mesmos objectivos, de modo a que estes sejam receptíveis por todas as áreas da organização.

Para facilitar o processo, chefia e colaboradores podem começar por funções onde já foram estabelecidos responsabilidades e objectivos. Depois, analisando estes casos, poderão tentar identificar os objectivos para as suas funções. No entanto, Fernandes (2007: 32) ressalva que os objectivos podem ser imperfeitos mas que poderão ser reformulados originando objectivos melhores e mais precisos. Para que possa ocorrer esta correcção dos objectivos, as revisões periódicas são essenciais para a adaptação deste sistema a qualquer realidade.

Para Schermerhorn *et al.* (2008:121), a definição de objectivos é o processo de desenvolvimento, negociação e formalização das metas ou objectivos que uma pessoa é responsável por atingir.

Para Fernandes (2007: 28), os objectivos são o espelho dos resultados mensuráveis que a organização pretende atingir a longo prazo.

A definição de objectivos tem de ser ponderada e tem de ter em conta alguns aspectos importantes. Estes têm de ser equilibrados com vários aspectos, tais como, o lucro alcançável pela empresa; o tempo de acção (curto e longo prazo); e têm de ser conjugados uns com os outros, isto é, têm de ter em conta as performances desejadas em outras áreas. Definir objectivos requer sempre uma decisão de onde cometer os riscos (Drucker, 1974: 117). De outra maneira, objectivos que não contribuem para o futuro imediato, contribuem para que não exista um futuro a longo prazo.

Além disso, devem ser claros, específicos, desafiantes em termos de dificuldade (nem muito exigentes nem muito brandos), verificáveis, mensuráveis e relevantes para o cargo que o indivíduo ocupa (Caetano, 1990: 74).

Seguindo a mesma linha de pensamento, também Fernandes (2007: 28) defende que têm que existir cuidados na definição de objectivos. Como tal, duas premissas terão de ser respeitadas. Em primeiro, estes objectivos têm de ser quantificáveis para que sejam

passíveis de serem medidos. Em segundo, terão de definir uma data limite em que terão de ser atingidos, caso contrário seriam impossíveis de controlar.

Locke (citado por Pfeffer, 1982: 49) também enfatizou a importância de definir objectivos específicos (em oposição aos mais gerais, “Faça o seu melhor”) e discutiu mais tarde que objectivos mais difíceis tendem a produzir níveis mais elevados de desempenho do que objectivos mais fáceis.

Por fim, mas não menos importante, os objectivos devem estar alinhados com os objectivos da organização, isto é, deverão definir-se os objectivos em cascata, desde a hierarquia até ao indivíduo. Todos devem caminhar de encontro com a estratégia da organização como um todo (Caetano, 2008: 50).

Uma vez que os efeitos da aceitação da definição de objectivos depende da aceitação do objectivo (Steers, 1975, citado por Pfeffer, 1982: 49), como obter a aceitação dos objectivos tem-se tornado no focus da pesquisa. A prescrição normal é definir os objectivos de forma participada e não unilateralmente.

Muito do sucesso organizacional passa pela capacidade dos dirigentes em conseguirem que a visão, a missão, os objectivos e o plano de acção formem um todo coerente de actuação junto do mercado (Fernandes, 2007: 27).

No fim da definição dos objectivos, torna-se necessário que estes sejam redigidos em papel ou em suporte informático, e que o colaborador fique com uma cópia, permitindo a sua posterior análise e correcção de eventuais desvios. Deste modo, o indivíduo assume o controlo do seu desempenho, o que exige a criação de mecanismos de feedback para os indivíduos. Permite também a comparação entre o desempenho individual com os objectivos definidos, analisando o seu progresso e o acompanhamento do desempenho do departamento e da organização, criando um sentimento de pertença e envolvimento muito importantes (Fernandes; 2007: 33).

Uma vez seleccionados os objectivos a adoptar pela organização, é necessário escolher um ou vários indicadores que permitam avaliar o progresso do desempenho ao longo do

tempo. É através da Gestão por Objectivos (GO) que esses indicadores vão ser criados, desenvolvidos e aplicados.

2.3.3 Gestão por Objectivos

Torna-se importante, nesta altura introduzir a GO, uma vez que toda a vertente de Avaliação de Desempenho baseia-se no estipular de objectivos e na gestão da organização e dos seus colaboradores de modo a atingir os fins programados (objectivos).

O sistema de GO é mais do que um conjunto de regras, uma série de procedimentos ou mesmo um método fixo de gestão. É uma forma particular de pensar a Gestão.

A GO ajuda a dominar muitos problemas crónicos na gestão de gestores e profissionais (Odiorne, 1965: 88). Por exemplo:

- Fornece meios de medir a verdadeira contribuição do pessoal de gestão e profissional;
- Define os objectivos comuns das pessoas e organizações e as contribuições pessoais para eles, aumenta a possibilidade de obter esforço coordenado e trabalho de grupo sem eliminar a assunção pessoal do risco;
- Fornece soluções para problemas-chave que se prende com a definição das áreas principais de responsabilização de cada pessoa na organização, incluindo responsabilidades comuns ou partilhadas;
- Os processos estão articulados para a obtenção dos resultados desejados, tanto para a organização como um todo como para o indivíduo;
- Elimina a necessidade de as pessoas mudarem as suas personalidades, assim como de avaliar as pessoas na base dos seus traços pessoais;
- Fornece meios de determinar o âmbito de controlo de cada gestor;

- Dá uma resposta à pergunta-chave da gestão de salários: –“como distribuir os aumentos de vencimento com os fundos disponíveis se quisermos pagar os resultados”;
- E, auxilia na identificação potencial para a promoção e a encontrar pessoas para serem promovidas.

A GO foi introduzida, como conceito, por Peter Drucker e 1954, no seu livro “The Practice of Management”. Para este autor, a maior vantagem da GO é que torna possível a um gestor controlar a sua própria performance. Ter auto-controlo naquilo que se faz, para Drucker, é como uma fonte de motivação: um desejo de fazer o melhor em vez de apenas o suficiente. Significa metas de performance mais elevadas e uma visão mais ampla. Deste modo, permite medir a performance e os resultados contra os objectivos pré-estabelecidos.

Estas medidas, no entanto, não têm de ser rigidamente quantitativas nem exactas. Mas têm de ser claras, simples e racionais. Têm de ser relevantes e direccionar a atenção e esforços para onde devem ir. Têm de ser confiáveis e compreensíveis, sem interpretações complicadas ou discussões filosóficas (Drucker, 1955: 162).

GO é mais do que um simples programa de avaliação e processo. É visto como uma filosofia de prática de gestão, um método através do qual gestores e subordinados planeiam, organizam, comunicam e debatem. Pelo estabelecimento de objectivos pela participação ou pelo estabelecimento pelos superiores, o subordinado é providenciado com um caminho a seguir e uma meta a atingir enquanto faz o seu trabalho (Ivancevich, 2007: 269).

Também Schermerhorn *et al.* (2008: 123), definia GO como um processo de metas conjuntas entre o supervisor e o subordinado.

Para Santos (2008: 70), a GO trata-se de um processo (ou técnica de gestão) baseado na definição concertada, coerente e integrada dos objectivos globais da organização, os quais se desagregam depois, ao longo da hierarquia, em múltiplos objectivos departamentais e funcionais que, orientando o desempenho dos respectivos responsáveis, asseguram o cumprimento dos objectivos globais da organização como um todo.

Para Odiorne (1965: 89), o sistema de GO pode ser descrito como o processo pelo qual os gestores superiores e subordinados de uma organização identificam em conjunto os seus objectivos comuns, definem o campo de responsabilidade de cada indivíduo em termos de resultados que se esperam dele e usam estas medidas como guias para a operação da unidade e para avaliar a contribuição de cada um dos seus membros.

O processo de GO é, na sua essência, um esforço para ser justo e razoável, de prever a performance e julgá-la mais cuidadosamente e, presumivelmente, para dar aos indivíduos uma oportunidade de auto-motivação pelo estabelecimento dos seus próprios objectivos (Levinson, 2003: 107).

Raia (1974, citado por Caetano, 1990: 73-74) descreve o processo de gestão por objectivos como sendo constituído por quatro elementos essenciais:

- O primeiro, diz respeito à formulação de objectivos gerais, de longo prazo, para a organização, para cada departamento e para cada indivíduo assim como a formulação de planos de acção a nível macro-organizacional.
- O segundo, diz respeito ao planeamento da acção e definição dos meios necessários para atingir os objectivos.
- O terceiro, o auto-controlo passa pela correcção de eventuais desvios da acção relativamente aos objectivos, somente possível quando existe informação e feedback sobre a actividade.
- O quarto, e último diz respeito a revisões periódicas que têm como objectivo confrontar o desempenho individual e organizacional com os objectivos definidos.

A participação dos indivíduos na definição e avaliação dos objectivos não visa dar aos colaboradores um “sentido de participação” no movimento das “relações humanas”, mas sim, como refere Drucker (2001: 118), criar condições para que estes se sintam e assumam convictamente a responsabilidade pelo seu desempenho na empresa.

Relativamente à avaliação de desempenho, a gestão por objectivos visa, por um lado, criar critérios objectivos e aceites de medida e, por outro, facilitar a avaliação, dado que o

próprio avaliado participa quer na definição do padrão de comparação (os objectivos), quer na análise dos resultados (Caetano, 1990: 72).

A GO destila o complexo problema das comunicações dando primeiro prioridade à transmissão da informação relacionada com a tarefa e assunção do risco e tratando a comunicação de objectivos e resultados como o primeiro dos problemas de comunicação (Odiorne, 1965: 104).

“A avaliação de desempenho profissional constitui certamente um dos fenómenos que maior perturbação introduz no funcionamento regular de qualquer organização.” (Caetano, 2008)

3. Avaliação de desempenho

Segundo Lawler *et al.* (1976, citado por Mohrman *et al.*, 1989: 5), a avaliação de desempenho é um elemento importante de informação e controlo na maior parte das organizações complexas. Um sistema de controlo precisa de informação sobre o que está a acontecer. Dai a pertinência do conceito da Avaliação de Desempenho para se efectivar a gestão de objectivos.

3.1 O que é o desempenho

O desempenho pode ser concebido enquanto comportamento (meios) ou resultados (fins). Na perspectiva dos meios, focaliza-se nos comportamentos requeridos pelas funções ou tarefas que os indivíduos têm que realizar no âmbito do cargo ou posto de trabalho que ocupam. Na perspectiva dos fins, focaliza-se nos resultados que derivam dos comportamentos ou actividades realizadas pelos colaboradores num determinado período de tempo (Bernardim e Beatty, 1984; Dobbins e Cardy, 1994; e Roe, 1999, citado por Caetano, 2008).

Em qualquer uma destas perspectivas, terá de se considerar o contexto organizacional e tecnológico enquanto factores determinantes ou moderadores dos níveis de desempenho. De facto, uma pessoa adopta certos comportamentos na realização de tarefas num determinado contexto para obter resultados específicos (Caetano, 2008).

3.2 Avaliação de desempenho

“Um desempenho consiste num executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir resultados” (Morhman *et al.*, 1989, citado por Caetano, 1990: 49).

Porquê ter avaliações? Quando bem conduzidas, estas podem atingir um número de benefícios para todas as partes (Yemm, 2005: 36). A organização, o gestor e o avaliado podem:

- Estabelecer níveis de desempenho e benchmark por departamentos ou funções;
- Identificar maneiras de melhorar o desempenho individual e colectivamente;
- Definir objectivos claros para o futuro;
- Avaliar potencial e desejar pelo desenvolvimento;
- Estabelecer os meios apropriados de motivação;
- Melhorar motivação.

Numa empresa, cuja integração é bem definida, a avaliação de desempenho faz-se na ligação ao contexto que a envolve, sendo em função da sua estratégia e dos seus objectivos que se escolhem medidas de desempenho (Roldão, 1998: 6)

Segundo Fernandes (2007: 28), sendo este um importante instrumento no âmbito da gestão de recursos humanos, visto que permite efectuar uma gestão estratégica consolidada nas pessoas, traduz-se em vantagens que consistem em:

- Melhorar a produtividade do indivíduo, das equipas e da organização;
- Aumentar o controlo de desempenho individual, das equipas e da organização;
- Corrigir erros mais atempadamente;
- Criar sistemas de informação que permitam a cada pessoa conhecer o seu desempenho;
- Efectuar uma comparação regular de resultados;

- Determinar se os resultados individuais foram atingidos;
- E, conseguir maior justiça na gestão de recursos humanos, nomeadamente na atribuição de incentivos, nas promoções e nos programas de desenvolvimento.

A avaliação de desempenho consiste num processo social e político que se desenvolve no contexto global da gestão organizacional e dos inerentes conflitos entre interesses de grupos e de indivíduos, não constituindo um mero problema de percepção de pessoas.

Neste sentido, a avaliação de desempenho surge como um processo que envolve avaliador e avaliado, em que a relação de comunicação entre ambos assume um papel fundamental para a validação social da cotação de desempenho.

A avaliação de desempenho é um processo de avaliação sistemática de performance e de dar feedback aos ajustes que a performance precisa de sofrer (Schermerhorn *et al.*, 2008: 157).

Centrando-se na componente humana do funcionamento das organizações, a avaliação de desempenho tem ocupado uma posição relevante entre os diversos sistemas que compõem a gestão de recursos humanos, na medida em que considera que pode ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho, quer directamente, enquanto processo do controlo do desempenho, quer indirectamente através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização.

A avaliação do desempenho profissional, enquanto sistema formal e sistemático do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, emergiu como uma componente da gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão as organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada, no início do século passado (Wexley *et al.*, 1981, citado por Caetano, 1990: 1).

A avaliação de desempenho de uma empresa pretende medir o grau de concretização dos seus objectivos, sejam estes crescer, ser rentável ou simplesmente sobreviver. Estes

objectivos podem sofrer a qualquer momento restrições impostas pelo contexto em que a organização se insere, quer seja por condicionantes internas ou condicionantes económicas próprias da envolvente da organização (Roldão, 1998: 6).

3.3 Como medir o desempenho

Para se efectuar uma medição exacta do desempenho de um colaborador, é necessário que os critérios de avaliação estejam interligados com a função desempenhada. Caso ocorra o contrário, as medições por esses critérios não terão valor, uma vez que se restringem a factores pouco importantes para a execução de um trabalho, como por exemplo quando os critérios remetem para características da personalidade dos colaboradores.

A medição é um elemento fundamental na gestão do desempenho, para tal, utiliza-se em comparação com o histórico.

Segundo Caetano (2008: 33), é possível identificar quatro grandes tipos de sistemas de avaliação conforme se focalizam mais nas pessoas, nos comportamentos, no contexto ou nos resultados, sendo, este último, o ponto mais importante para esta tese.

- Foco nas pessoas

Tradicionalmente este tipo de avaliação utiliza escalas de traços ou atributos de personalidade. Ora emitir julgamentos sobre a personalidade dos colaboradores num processo de gestão e avaliação do desempenho, não só é inútil, porque não leva a qualquer melhoria do desempenho, como abre caminho a conflitos e jogos de poder entre indivíduos e grupos na organização.

- Foco nos comportamentos

Em alternativa ao foco nas pessoas, desenvolveram-se vários tipos de escalas para medir o desempenho comportamental dos colaboradores.

- Foco no contexto

Alguns sistemas requerem apenas que as hierarquias façam um *ranking* simples dos seus colaboradores, do melhor para o pior, em função da apreciação global do seu desempenho, sem explicitar os critérios de escolha. Outros sistemas requerem uma ordenação mas realizada através de uma comparação sistemática por pares, em que cada um é comparado com cada um dos outros colegas da unidade. Existe o exemplo da distribuição forçada que consiste em comparar grupos de colaboradores com graus de desempenho considerados idênticos.

- Foco nos resultados

A avaliação dos resultados pode fazer-se por confronto com padrões de desempenho estabelecidos na organização ou por confronto com os objectivos estabelecidos para o período de tempo em análise.

A utilização de padrões de desempenho tem sido utilizada em algumas indústrias. Os níveis de produção definidos, muitas vezes, com base em níveis do histórico, servem de padrões para os trabalhadores. Com o desenvolvimento dos sistemas de gestão da qualidade total, muitas organizações têm vindo a definir *standards* de qualidade do desempenho que podem ser incorporados nos sistemas de gestão e avaliação do desempenho. Deste modo, produzem-se alavancas de melhoria conduzindo à qualidade total e a uma mudança na abordagem do desempenho dos indivíduos e até mesmo da própria organização (Caetano, 2008: 43).

Trata-se, deste modo, de um critério básico de avaliação os resultados dos comportamentos ou da actividade das pessoas e não os comportamentos em si próprios, os quais são apenas meios de que as pessoas se socorrem para atingir um determinado fim. É, pois, o resultado a que esses comportamentos conduzem que deve ser avaliado, com base em padrões de desempenho previamente estudados e estabelecidos ou por confronto com objectivos definidos por determinado período (Caetano, 1990: 70).

3.4 A avaliação do desempenho por objectivos

A ideia fundamental da gestão por objectivos propõe que uma organização defina os seus objectivos que servirão como base de comparação no final do período de laboração para a actividade realmente realizada.

Para se implementar a avaliação de desempenho por objectivos é necessário que os membros da organização estejam verdadeiramente envolvidos na gestão estratégica da organização. Caso contrário, poderá surgir um clima de desconfiança visto que facilmente este sistema poderá ser encarada como um meio de controlo (Fernandes, 2007: 28).

A gestão por objectivos pretende criar critérios objectivos de medição e facilitar o próprio processo de avaliação pelo envolvimento dos próprios colaboradores na definição dos objectivos de trabalho e na análise comparativa dos resultados obtidos.

Segundo Schermerhorn *et al.* (2008: 155) a gestão da performance deveria envolver uma sequência de passos típicos, tais como:

1. Identificar e estabelecer objectivos de performance claros e mensuráveis;
2. Fazer medições de performance para monitorizar o progresso dos objectivos;
3. Providenciar feedback e treino em resultados de performance;
4. E, utilizar a avaliação de performance para as decisões de gestão de recursos humanos tais como promoções, transferências, etc.

Levinson (2003: 108) por sua vez, defende que esta gestão da performance deveria acontecer em cinco passos, tais como:

1. A discussão individual com o superior que fez a sua auto-descrição do trabalho;
2. O estabelecimento dos alvos de curto prazo dos trabalhadores;

3. A participação em reuniões com os superiores para discutir o progresso dos trabalhadores em alcançar os alvos;
4. O estabelecimento de “check-points” para medir o progresso;
5. E, a discussão entre superior e subordinado no fim de um período determinado para avaliar os resultados de esforço do subordinado.

A avaliação de desempenho por objectivos parte de um processo de definição de objectivos em cascata, isto é, partindo da visão, missão, objectivos e dos planos de acção departamentais, consegue orientar os objectivos de equipa e individuais de cada função. Exige, deste modo, a participação de todos os membros para ser implementado (Fernandes, 2007).

Deste modo, cria-se um processo: a hierarquia comunica ao colaborador as expectativas que tem relativas ao seu desempenho nesse período, o colaborador, ao tomar conhecimento dessas expectativas, tem poder para auto regular a sua performance, organizando o seu trabalho e estabelecendo prioridades. O conhecimento dos seus resultados permite analisar os desvios do seu trabalho relativamente às expectativas e, deste modo, permite efectuar os ajustes necessários para ir de encontro aos objectivos pré-definidos. Trata-se, então, de auto-girir o seu desempenho de modo a cumprir, ou até superar, os objectivos definidos (Caetano, 2008).

3.5 Condicionantes

No que diz respeito à definição dos objectivos, torna-se essencial garantir a validação social dos critérios de avaliação, isto é, dos próprios objectivos através do envolvimento activo dos próprios colaboradores.

Alguns condicionantes à implementação do sistema da avaliação de desempenho têm a ver com a dificuldade de medir a função, com o facto do trabalho ser imprevisível, os

objectivos serem muito restritivos, medirem aspectos errados ou serem facilmente manipulados e ainda o problema da demora da implementação de um sistema deste tipo (Fernandes, 2007: 32).

Um sistema de informação atempada nesta situação é também muito importante. Os colaboradores têm de ter acesso a toda a informação relativa à sua performance para que lhes seja possível identificar e corrigir determinados desvios no seu desempenho. Nestes casos, o feedback da hierarquia é muito importante.

As revisões periódicas ao sistema, onde se analisam os resultados obtidos e se decidem medidas de correcção e se é necessário (ou não) proceder a alterações a nível dos objectivos, são muito importantes e têm como meta final “gerir eficazmente o desempenho dos colaboradores e incrementar a sua auto-regulação” (Caetano, 2008: 51).

Para além destas dificuldades, é necessário garantir que os colaboradores sabem cumprir os objectivos propostos e que estes têm todos os meios e recursos para os atingir e garantir, acima de tudo, a justiça no estabelecimento de objectivos e de avaliação para o conjunto de colaboradores (Caetano, 2008: 53).

Alguns dos problemas típicos encontrados que levam a avaliações fracas são (Yemm, 2005: 36):

- É um processo anual;
- Nada acontece com o resultado da última;
- Não existe feedback contínuo ou revisão do progresso;
- As situações podem mudar, quer seja o gestor, quer o próprio trabalho;
- O processo não é levado com seriedade desde o topo;
- A cultura organizacional vê todo o processo como uma tarefa a aguentar;
- O tempo de preparação é insuficiente;
- O efeito do “recente” onde somente as 6 a 8 semanas anteriores são avaliadas;

- Demasiado foco nos negativos e problemas do ano;
- É demasiado subjectivo e muita coisa é baseada em opiniões;
- Consome muito tempo e interfere com o trabalho diário;
- As avaliações são somente parte das negociações salariais.

3.6 Gestão e avaliação do desempenho profissional

Pretendia-se que a avaliação de desempenho motivasse e orientasse os colaboradores para os objectivos da organização pelo feedback sobre o seu desempenho e do aconselhamento proporcionado pela chefia com vista a melhorar o seu comportamento e resultados.

No entanto, na maioria das empresas, a avaliação de desempenho é vista como um formulário para enviar ao departamento de recursos humanos, uma vez por ano. De facto, a periodicidade usual para a avaliação de desempenho é a anual, tornando o desempenho dos colaboradores ao longo desse período não avaliado. Este facto torna esta ferramenta pontual, controlando apenas um momento do desempenho do colaborador.

Segundo Caetano (2008: 27), “a gestão do desempenho visa criar condições para que a actividade desenvolvida pelos colaboradores e os respectivos resultados ou desempenhos contribuam efectivamente para a prossecução dos objectivos da organização”. Trata-se então de um processo que procura observar o desempenho dos colaboradores, apresentar-lhes expectativas e objectivos, para além de oferecer orientação e conselhos sobre as melhorias passíveis de serem aplicadas.

Enquanto técnica de gestão de pessoas, a gestão do desempenho procura integrar o desempenho individual e de equipa como os objectivos da organização, utilizando diversos processos e mecanismos, dos quais se salientam os que são baseados em recompensas e os mecanismos de desenvolvimento profissional dos colaboradores. Ou seja, visa o contínuo

desenvolvimento e melhoramento do desempenho dos indivíduos e das equipas (Caetano, 2008: 25-28).

No entanto, uma pessoa pode ter um desempenho excelente, pelos padrões de medida dos objectivos, mas falhar muito como parceiro, subordinado, supervisor ou colega. Os subordinados serão avaliados inevitavelmente em quão bem trabalham com os seus superiores e como os ajudam a atingir os objectivos. Não podemos esquecer que toda a organização é um sistema social, com uma rede de relações interpessoais muito vasta (Levinson, 2003: 108).

3.7 Fontes de avaliação

Podemos distinguir como fonte primária de avaliação a hetero-avaliação, efectuada pela hierarquia. No entanto, tem-se vindo a verificar cada vez mais a importância da auto-avaliação que complementa a avaliação da hierarquia. Do ponto de vista organizacional, a incorporação da auto-avaliação é relevante para a eficácia e validação do processo de avaliação e gestão do desempenho, permitindo ao avaliado justificar a sua actuação e dar opiniões sobre os objectivos traçados. No entanto, poderá trazer problemas de enaltecimento do próprio avaliado. A avaliação pelos pares, isto é, avaliação feita pelos colegas de trabalho, poderá ser a resposta nestes casos tendo uma limitação. Este tipo de avaliação só poderia ser correctamente aplicada se existisse trabalhos de equipa (Caetano, 2008).

Um aspecto fundamental num sistema de avaliação de equipas é a confidencialidade. Quanto menor for a cultura de confiança na organização, maior terá de ser a confidencialidade (Caetano, 2008: 61).

3.8 Entrevista de feedback e de planeamento

Um sistema de avaliação de performance efectivo envolve comunicação em duas vias. Isto é, tem de haver comunicação activa entre supervisor e o subordinado sobre desempenho (Ivancevich, 2007: 276).

Para tal, existe a entrevista de avaliação. A entrevista de avaliação tem dois objectivos principais: dar feedback sobre o período anterior e planear o seguinte. A preparação para esta reunião requer que, tanto avaliador como avaliado, tenham preparado as apreciações e propostas de objectivos para o período seguinte.

O momento do feedback, deverá ser focado, somente nas dimensões essenciais do desempenho e na sua relação com os resultados obtidos e a obter, e nunca na personalidade do avaliado. Deste modo, poderá permitir constituir uma importante alavanca na melhoria do desempenho. A parte da entrevista referente ao planeamento tem como objectivo preparar o próximo período. A preparação deste período deve clarificar os objectivos globais da organização e da unidade orgânica, a análise do contexto previsível, interna e externamente, e o nível de esforço requerido pelo colaborador (Caetano, 2008: 69).

As reuniões de feedback, segundo Fernandes (2007: 34), deveriam ocorrer mensalmente, no entanto, na falta de possibilidade o aconselhável seria de quatro em quatro meses.

No final do ano, deverá efectuar-se a avaliação global do desempenho de cada indivíduo, em que a chefia analisa o percurso do colaborador, reforçando comportamentos, aumentando a motivação e, como potencial consequência, atribuindo recompensas. Será então altura para se definirem novos objectivos e para se dar início a um novo processo de avaliação de desempenho (Fernandes, 2007: 34).

4. Caso de Análise – Matexplás

A Matexplás está presente no mercado português desde 1977. O seu sócio fundador, Sr. José Gomes Lopes, criou este pequeno projecto com esforço e dedicação com o objectivo de apresentar no mercado dos Plásticos Reforçados uma gama de produtos (matérias primas, aditivos, equipamentos e ferramentas) que cubram todas as necessidades dos Plásticos Reforçados à Fibra de Vidro.

O resultado deste pequeno projecto, 30 anos depois, é uma empresa presente em Portugal de Norte a Sul, na Madeira, nos Açores, na Galiza e em Cabo Verde, sendo a única empresa em Portugal especializada no Plásticos Reforçados e Fibra de Vidro.

Neste momento, a Matexplás opera em três grandes mercados: Plásticos Reforçados e Fibras de Vidro, Construção Civil e mais recentemente ingressou pelo mercado do Ambiente. Em cada um destes mercados, a Matexplás apresenta uma grande variedade de produtos assim como comerciais especializados em cada área.

Esta empresa orgulha-se de oferecer todas as soluções e que responde à totalidade das necessidades da indústria, tendo sempre presente a preocupação constante de procurar soluções conjuntas para os seus clientes apontando, deste modo, para a total satisfação dos clientes.

A Matexplás esforça-se por manter, ao longo da sua existência, uma postura de atenção permanente à actualização nos seus produtos e processos de transformação dos mesmos, levando a uma actualização constante e novos e antigos produtos.

É, por todas estas razões, detentora de aproximadamente entre 60 a 70% da quota de mercado nos Plásticos Reforçados, orgulhando-se deste facto. No entanto, continua a lutar para manter toda a sua vertente profissional neste sector, sempre orientada para o cliente, com bons produtos e bons serviços pós-venda.

5. Análise Estratégica

Para se efectuar uma análise estratégica à empresa Matexplás, houve necessidade de se criar um guião para uma entrevista com o CEO, o Sr. Jorge Leiras. A entrevista efectuada ao CEO da Matexplás (Anexo A) permite-nos fazer uma análise da situação da empresa, assim como da sua actual gestão, estratégia e posicionamento de mercado. No entanto, e uma vez que o Sr. Leiras não possui qualquer formação na área de Gestão, houve a necessidade de se adaptar este guião, substituindo todos os conceitos mais específicos de gestão e estratégia por palavras e expressões mais simples.

Deste modo, com as informações que já dispomos, podemos efectuar uma análise estratégica da situação desta empresa. Para tal, utilizaremos alguns factores de análise já mencionados neste trabalho.

5.1 Indústria e Concorrentes

Como já foi mencionado no trabalho, um aspecto importante a ter em conta antes de se definir um processo de gestão estratégica é ter conhecimento da indústria em que uma organização se insere assim como os seus concorrentes. Nesta análise, uma vez que vamos analisar uma empresa que já tem a sua estratégia definida, importa situar o mercado onde a Matexplás se insere, assim como ter um breve conhecimento dos seus concorrentes.

Quanto à caracterização desta indústria em específico, podemos afirmar que a vertente de plásticos reforçados e fibras de vidro tem muitas aplicações possíveis. Desde a construção de componentes de automóveis, à construção de barcos ou veleiros, aplicações na construção civil, etc., estes produtos são utilizados pelas pessoas todos os dias, sem terem realmente noção disso. É, também, uma indústria atacada pelas constantes oscilações nos preços do petróleo, já que comercializa derivados plásticos deste produto.

Os concorrentes da Matexplás, a nível nacional, são poucos e quase todos foram criados recentemente. Através de pesquisa pela Internet, foi possível encontrar 13 fabricas que comercializam plásticos reforçados, uma vez que esse é o mercado principal da empresa.

5.2 Pontos Fortes e Fracos

Outro dos aspectos importantes para uma análise estratégica é apontar os pontos fortes e fracos de uma empresa. Estes permitem-nos fazer uma avaliação interna do estado de gestão da empresa.

No caso da Matexplás, podemos apontar como pontos fortes os seguintes:

- A presença da empresa durante tanto tempo no mercado dá-lhes um factor muito importante que é o conhecimento do mercado em que se inserem;
- Os 30 anos de presença no mercado conferem-lhes “nome” no mercado, demonstrando também o seu profissionalismo;
- O facto de serem líderes de mercado, neste segmento, faz com que exista todo um esforço colectivo de fazer mais e melhor;
- A opção de optarem por não diversificar para mais mercados, preferindo a especialização naqueles em que já se inserem, também é um ponto forte.

Como pontos fracos ressaltam os seguintes:

- O facto do conhecimento académico a nível de gestão é um ponto fraco nesta empresa, uma vez que se poderia apresentar como um trunfo forte de desenvolvimento;
- Derivado desta falta de conhecimento, surge a falta de todos os passos até se obter uma gestão estratégica: a visão, a missão e os objectivos;

- Também o Marketing desta empresa não está muito desenvolvido, facto fundamental nas indústrias de hoje que utilizam esta ferramenta para se evidenciarem dos seus concorrentes;
- Num mundo cada vez mais informatizado, outro ponto fraco desta empresa é o seu Website que apresenta poucos conteúdos, não só para curiosos e potenciais clientes, mas também para os próprios clientes.

5.3 Oportunidades e Ameaças

Uma vez que já concluímos a análise interna da empresa, importará agora perceber o que se passará a nível externo. Para efectuarmos esta análise, vamos enumerar as oportunidades e ameaças a que esta empresa está sujeita.

Como oportunidades podemos apontar:

- O mercado espanhol, que a empresa já conseguiu penetrar na zona da Galiza, é uma oportunidade de mercado muito boa. No entanto, um estudo do mercado espanhol seria importante porque devido à sua dimensão, poderá haver mais empresas concorrentes;
- A aposta na área do ambiente, facto que a empresa já cumpre mas de uma forma ainda superficial. Esta vertente de mercado começa a ter uma grande importância a nível mundial, já que a preocupação ambiental é cada vez mais incentivada. O aumento do trabalho da Matexplás nesta área seria fundamental.

Já nas Ameaças, a Matexplás sofre algumas:

- A entrada no mercado de empresas espanholas poderá prejudicar esta empresa. Não só empresas de outros países mas o aparecimento de produtos mais baratos e de menos qualidade podem prejudicar as vendas desta indústria. Devido à conjuntura económica, a procura por produtos mais acessíveis economicamente aumentou;

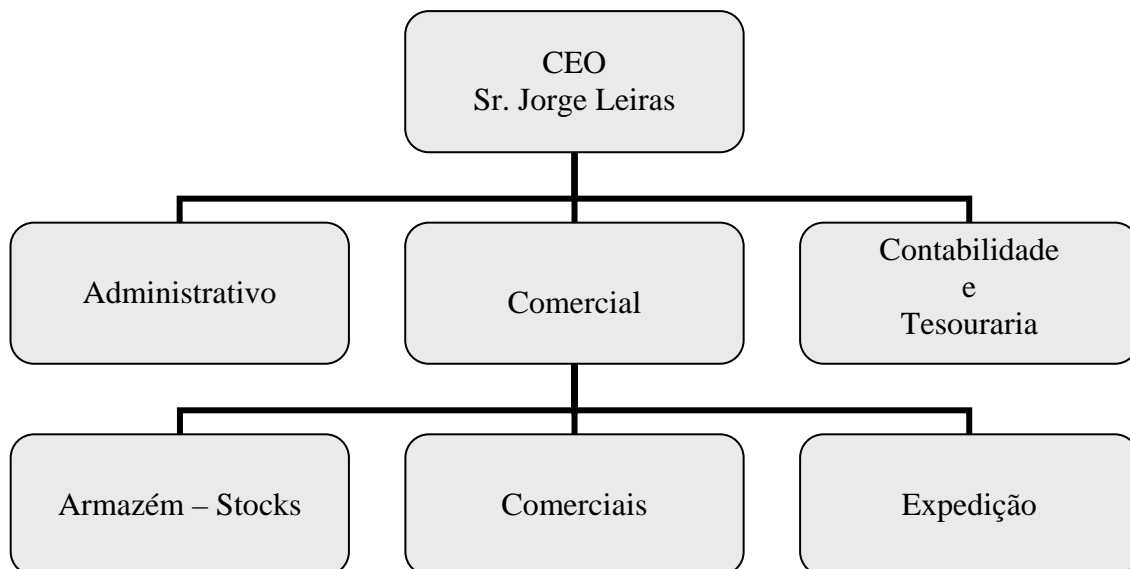
- Os preços oscilantes do petróleo, como já tinha sido referido, apresentam uma ameaça para os preços e orçamento desta empresa.

5.4 Gestão e Estratégia

Apesar de não existirem grandes conhecimentos de gestão nesta empresa, tal como já foi mencionado, são muitos os aspectos de gestão presentes nela. Conseguimos ver esses aspectos quando analisamos a entrevista efectuada (ver Anexo A).

Ao analisar a estrutura desta empresa, repara-se que existe uma clara definição de cada departamento. No entanto, o organigrama não existe. Deste modo, e com base na análise da entrevista, foi possível desenhar um organigrama da Matexplás (Figura 3). Como se pode verificar, esta é constituída por três departamentos, o Administrativo, o Comercial e o de Contabilidade e Fiscalidade, em que o Comercial se desdobra em outros três: o Armazém - Stocks, os Vendedores e a Expedição.

Figura 3: Organigrama da Matexplás



Um aspecto importante de gestão nesta empresa são as reuniões de acompanhamento semanais. São, não só de acompanhamento, mas têm igualmente como objectivo o planeamento da semana de trabalho seguinte. Servem como método de acompanhamento de clientes, ajudam a perceber o que se passa no mercado e as dificuldades que os vendedores têm de enfrentar todos os dias. São reuniões muito importantes no que diz respeito à motivação e apoio que prestam aos funcionários, mas também é uma ótima forma de obter feedback. À semelhança do que acontece na avaliação de desempenho, também aqui o feedback serve para se ajustarem as estratégias ao mercado e corrigir os desvios que podem estar a ocorrer.

Outro carácter interessante desta empresa é o facto de optarem por se especializar numa determinada área e não diversificar por vários produtos. Trata-se de uma estratégia de especialização e de gestão do mercado já existente, sempre com intenções de aumentar a quota de mercado. Tal como defende o Sr. Leiras, “queremos ser profissionais neste sector, eu prefiro trabalhar só nestas três indústrias, os comerciais serem profissionais e saberem mesmo o que estão a fazer”.

5.5 Missão e Objectivos

Quanto à missão desta empresa, quando questionado sobre esse facto, o Sr. Leiras não percebeu o conceito. No entanto, no desenvolver da conversa, ficou claro que existe uma missão e até uma visão nesta empresa.

Quando questionado sobre como posicionavam a Matexplás no mercado, a resposta foi rápida e clara: “somos os líderes e queremos continuar”. Esta frase apresenta claramente a definição de visão de Freire (1997), já anteriormente utilizada. Esta frase representa as intenções e aspirações do seu futuro, sem uma clarificação de como o atingir.

Além desta frase, ficou também claro que a visão defendida não é só uma frase. Existem aspectos que levam a que sejam os líderes. Segundo o Sr. Leiras, o facto de

possuírem bons produtos, boas empresas representadas, a assistência técnica que possuem e o serviço de entrega conjuga-se no final para que sejam os líderes. Não só estes aspectos, mas também o facto de preferirem ser profissionais nas três áreas em que trabalham optando por não diversificar mais para outras indústrias, leva a que sejam, de facto, os líderes de mercado com uma elevada percentagem de quota de mercado. Logo, existem acções por parte desta empresa para atingirem os objectivos que propuseram.

Para este facto contribuem também os objectivos definidos para a empresa. De facto, na Matexplás podemos ver uma definição de objectivos em cascata, tal como defende Caetano (2008) e Fernandes (2007). Os objectivos são definidos tendo em alguma consideração a visão e missão da empresa. Começamos por identificar os objectivos organizacionais que são a diminuição de despesas e o aumento da quota de mercado. Com base nestes objectivos são definidos os objectivos departamentais que são, no caso do Departamento comercial, aumentar as vendas em relação aos valores do ano anterior. Assim, já é possível definir objectivos individuais. Cada comercial tem os seus objectivos definidos com base na sua carteira de clientes. Estes objectivos estão escritos em documentos acessíveis por aqueles que os têm que cumprir, tal como afirma Fernandes (2007).

No entanto, apesar de existirem objectivos e do seu cumprimento ser avaliado semanalmente, existem ainda muitos departamentos sem quaisquer objectivos definidos. Os objectivos definidos são os mais fáceis de aplicar e monitorizar em qualquer empresa: são objectivos financeiros. No entanto não deixam de ser mensuráveis, limitados no tempo e claros (Caetano, 1990).

5.6 Factores Críticos de Sucesso

Apesar do CEO desta empresa, o Sr. Jorge Leiras, não ter quaisquer conhecimentos de gestão, o sucesso empresarial é visível. Poderá afirmar-se que a gestão desta empresa é uma gestão instintiva. Sem conhecimentos académicos, todos os aspectos mais importantes da

gestão estão presentes, desde a visão, a missão, os objectivos, até à avaliação desses mesmos.

Não só essa boa gestão mas também os 30 anos já presentes no sector levam a um conhecimento do mercado, dos produtos e dos concorrentes que poucos têm. Este facto influencia, também, possíveis relacionamentos muito fortes com clientes antigos. A fidelização é uma realidade para esta empresa. São empresas sólidas como estas que fazem com que grandes clientes se fidelizem e passem palavra sobre esta empresa.

Para este aspecto contribuem também o serviço de aconselhamento, os comerciais profissionais, o serviço de venda e pós-venda e os bons produtos. A especialização em três áreas torna a Matexplás um sério concorrente para todas as empresas que querem entrar neste mercado.

A política de gestão de pessoal também contribui. Um funcionário contente com o local de trabalho esforça-se para trabalhar mais e melhor. Para isso contribuem as comissões sobre as vendas, uma espécie de prémio do desempenho. Quanto maior for o desempenho, maiores serão as comissões.

Não só as comissões, mas também o reconhecimento do trabalho efectuado pelos comerciais é de extrema importância. As reuniões semanais são muito importantes quando pensamos que, na maioria das empresas, este acompanhamento se faz semestral ou até anualmente e que, segundo Fernandes (2007) o ideal seriam reuniões mensais.

6. Proposta

Com a análise estratégica da Matexplás finalizada, podemos encontrar algumas oportunidades de melhorar a empresa na sua gestão. Deste modo, vão apresentar-se algumas propostas de medidas a tomar para ajudar no desenvolvimento estratégico desta empresa.

Um dos aspectos cruciais onde a Matexplás pode fazer melhoramentos é na definição de objectivos. Não é necessário desenvolver um sistema complexo mas sim, objectivos para que cada departamento consiga controlar o seu próprio desempenho.

No departamento Administrativo, um objectivo importante seria o controlo do orçamento. Uma vez que este departamento lida com o departamento comercial, que se trata de vendedores que trazem muitos custos à empresa, nomeadamente com as viaturas, combustíveis, pernoitas em hotéis, etc., seria importante que o orçamento fosse controlado.

No departamento de Tesouraria e Contabilidade, um objectivo simples poderia ser o cumprimento do orçamento estipulado para aquele ano. Além disso, é este departamento que ajuda no cumprimento de um dos objectivos da organização, a redução de despesas.

No departamento Comercial, uma vez que este se subdivide em outros departamentos, importa definir os objectivos para esses subdepartamentos.

No caso do departamento Comercial, além do objectivo financeiro já existente, poderia definir-se outro. A avaliação com base na assiduidade de visitas ao cliente poderia ser um objectivo a adoptar. De facto, se verificarmos na entrevista, o controle de assiduidade já é efectuado internamente, o que torna fácil a criação de um novo objectivo visto que o trabalho já está a ser feito. O objectivo poderia ser duas visitas a cada cliente por ano, de acordo com a carteira de clientes de cada comercial.

No departamento de Armazém, uma vez que está ligado com a gestão de stock, o objectivo poderia ser o mesmo que o objectivo do departamento de stocks.

No departamento de Armazém e Stocks, uma vez que um dos fins do objectivo é a gestão de stocks, um dos objectivos a definir poderia ser a diminuição em 10% das falhas de stock relativamente ao ano anterior. Qualquer empresa, especialmente uma que vende a outras indústrias, tem que ter atenção às falhas de stock. Cada falha representa um cliente perdido. Talvez momentaneamente mas, em muitos casos e se o erro se repetir, poderá ser definitivo.

No departamento de Expedição, um objectivo possível seria a diminuição dos atrasos nas entregas a clientes. Uma vez marcada uma hora para uma entrega, essa marcação teria de ser cumprida. Estes atrasos poderiam medir-se em horas de atraso, sendo no final premiado o funcionário com menos ou mesmo nenhuma horas de atraso.

Outra proposta importante para esta empresa era ter por escrito tudo aquilo que esperam que os seus trabalhadores façam, isto é, todos os objectivos que a organização defina devem estar escritos num documento acessível para que, em caso de dúvida, este possa ser consultado. Não só os objectivos, mas também aquilo que se espera dos trabalhadores, ou seja, as suas funções específicas, deviam estar escritas.

Estas são as propostas de medidas que poderiam ser aplicadas nesta empresa. No entanto, não teriam de ser todas aplicadas ao mesmo tempo. Poderiam ser aplicadas duas de cada vez e fazer-se um balanço mensal da aplicação destes objectivos. Outro aspecto importante a ter em conta é a participação dos funcionários na definição destes objectivos. Cada departamento contaria com a contribuição dos seus funcionários, uma vez que são eles quem sabe melhor o que se passa naquele departamento. Não só por uma questão de envolvimento na definição dos objectivos, mas também para explicar o porquê de se aplicar esta nova modalidade na empresa. O feedback neste caso seria muito positivo.

No fim da definição destes objectivos, esta organização poderia pensar, então, em implementar um sistema de avaliação de objectivos. Como já teria os objectivos todos definidos, seria mais fácil implementar um sistema deste género. Deste modo, poderiam estabelecer benchmarks por departamento, identificar maneiras de melhorar o desempenho,

definir objectivos claros para o futuro, avaliar o potencial e estabelecer meios de motivação (Yemm, 2005).

Como se pode verificar, a empresa já faz grande parte dos passos, para uma avaliação de desempenho eficaz, nos objectivos que traça para os comerciais. O passo seguinte será abranger todos os outros departamentos nessa avaliação de desempenho.

7. Conclusões

Neste trabalho, o objectivo consistia em estudar a Avaliação de Desempenho. Para que se pudesse entender este conceito, foi necessário estudar outros temas da Gestão.

Foi preciso estudar o conceito de gestão que, de entre as definições encontradas, se poderá definir como um processo de coordenação de uma organização, das suas necessidades e dos seus bens, tendo em conta o planeamento, a organização, a direcção e o controlo do passado, presente e futuro.

Consequência de uma gestão bem efectuada, vem uma gestão estratégica. Para tal, o conceito de estratégia é essencial. Verificamos que o conceito de estratégia vem do conceito *strategos*, com raízes militares, que transmite um plano de actuação para uma organização seguir para atingir os seus objectivos.

A gestão estratégica, sendo o resultado da gestão com a estratégia, é um processo de implementação de estratégias. Necessita no entanto, da definição da visão (intenções e aspirações da organização), missão (documento escrito que traduz a visão) e objectivos (fins que a organização pretende atingir).

A avaliação de empenho surge neste momento como resultado de uma gestão estratégica que quer ir mais longe. A avaliação de desempenho é como um elo de ligação entre avaliador e avaliado. Esta avalia o cumprimento dos objectivos pré-definidos dando-lhes uma cotação que poderá ser convertida num prémio monetário. Apesar de servir como elo de ligação, pode também criar o caos numa empresa. Se os trabalhadores não forem integrados em todo o processo de definição de objectivos, a desconfiança pode surgir.

Surgiu então a oportunidade de se analisar um caso real de uma empresa portuguesa. A análise a esta empresa deu resultados muito interessantes.

Através de uma entrevista efectuada ao CEO da Matexplás, concluiu-se que, apesar da não existência de formação académica em gestão, esta empresa teve e continua a ter muito sucesso. Pudemos verificar a existência de uma gestão quase instintiva uma vez que os conceitos não existiam mas as acções estavam lá.

No caso da gestão, a definição clara de departamentos e tarefas estava lá, no entanto não existia um organigrama da empresa.

A nível estratégico, não existia nada especificamente definido, no entanto, a estratégia era aumentar as vendas para continuarem a luta para continuarem a ser os líderes de mercado.

No que diz respeito aos objectivos, existe pouca definição destes. Só existem objectivos definidos onde são mais facilmente medidos, nas vendas. E para o seu acompanhamento, existem reuniões semanais onde são discutidas as razões do não atingir dos objectivos.

Terminámos por sugerir algumas medidas que poderiam ser aplicadas a esta empresa para melhorar ainda mais o seu desempenho, tanto interna como externamente.

Em suma, mesmo quando aplicada de uma forma subtil e não profunda, como era este caso, uma gestão estratégica pode ajudar uma empresa a melhorar o seu desempenho e a tornar-se um sério concorrente nos mercados globais de hoje.

8. Bibliografia

Monografias (livros):

Caetano, António (2008), *Avaliação de Desempenho: O Essencial que Avaliadores e Avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte

Caetano, A. (1990), *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH

Drucker, Peter F. (1955), *The Practice of Management*, London: Pan Books (82-167)

Drucker, Peter F. (1964), *Managing for Results*, London: Pan Books

Drucker, Peter F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth Heinemann

Drucker, Peter F. (2002), *Managing in the Next Society*, New York: St. Martin's Griffin

Drucker, P. F. (2001), *The Essential Drucker: the pre-eminent management thinker of our time*, Oxford, Butterwoth Heinemann (8-38; 112-117)

Drucker, P. F. (1974), *Management: Task Responsibilities Practices*, London: Heinemann (103-125)

Freire, A. (1997), *Estratégia de Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo

Ivancevich, J. M. (2007), *Human Resource Management*, 10th ed, New York : McGraw-Hill, (268 - 279)

Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, United Kingdom, Prentice Hall International (5-34)

Mohrman, A. et al (1989), *Desining Performance Appraisal Systems – Aligning Appraisals and Organizational Realities*, Jossey-Bass Inc. Publishers (1-47)

Odiorne, G. (1965), *Gestão por Objectivos*, Pitman Publishing Corporation, versão traduzida por Henriques, J., Clássica Editora (7-12; 87-104)

Pfeffer, J. (1982), *Organizations and Organization Theory*, Pitman Publishing, Inc. (48-67)

Santos, António J. (2008), *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Lisboa: Escolar Editora

Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2008), *Organizational Behavior*, 10th ed, Danvers: John Wiley (8-14; 111-165)

Periódicos Científicos:

Botelho, C. (2003), Inovação Organizacional, *Revista Anual*, Número 1, Instituto para a inovação na formação (53-75)

Fernandes, A. (2007), Avaliação de Desempenho por Objectivos, *Recursos Humanos Magazine*, Jan-Fev, 48 (26-34)

Levinson, Harry (1970), Management By Whose Objectives?, *Harvard Business Review* January 2003, vol 81 Issue 1, (107-116)

Roldão, V. (1998), Melhorar o Desempenho da Empresa – Medidas de Avaliação, *Revista Portuguesa de Gestão* (5-16)

Yemm, G. (2005), Getting the most from appraisals – from both sides of the desk, *Management Services*, Spring 2005 (36-37)

Sites Consultados:

<http://www.matexplas.pt>

<http://www.dirnet.pt/>

9. Anexos

Anexo A

Entrevista a Jorge Leiras, CEO da Matexplás, no dia 4 de Novembro de 2009

Vânia Prata – Uma vez que estamos quase a iniciar o ano 2010, se já tem algum planeamento para o ano que vem?

Jorge Leiras – Não. Neste momento ainda nada. Só começamos a fazê-lo a partir de Dezembro.

VP – Então vamos ter como base este ano. Qual era o plano, mais ou menos que tinha para este ano?

JL - Primeiro, isto é uma empresa comercial, portanto os objectivos que foram traçados foram as vendas. É o principal. Os objectivos deste ano foram superar os do ano passado. Ou seja, vou dar um exemplo, um cliente que comprou dez, os objectivos para este ano foi ultrapassar estes dez.

VP – Muito bem.

JL - E, até à data, com os dados até este mês de Novembro, está tudo a ser superado, ou seja, estamos a vender mais que o ano passado.

VP – Muito bem.

JL – Portanto, cada comercial tem os seus clientes atribuídos, foi-lhes dada a listagem das compras efectuadas em 2008 e eles com base nas compras de 2008 para 2009 foram tentar ultrapassar.

VP – Ok.

JL – E até agora está tudo cumprido.

VP – Ótimo. Então só por si, mesmo de objectivos, só a nível comercial, por exemplo a nível de empresa?

JL – De empresa sim, também, claro, redução de despesas. Mas isto para quem quer vender mais ter menos despesas é complicado. E, até que para este ano, o orçamento para este ano até que saiu um bocadinho fora da linha e porquê? Porque não estava previsto esta mudança de instalações que obrigou aqui a alguns investimentos. De maneira que fugiu um bocadinho.

VP – E como empresa Matexplás a nível de mercado?

JL – A nível de mercado mas em que aspecto? De quota de mercado em relação aos concorrentes?

VP – Sim, nesse aspecto.

JL – Neste momento somos capazes de ser, dentro da nossa indústria que é os plásticos reforçados, o número um. Em termos percentuais deveremos ter por ai 60 a 70% de mercado.

VP – E o objectivo é continuar assim, portanto, uma das metas para a empresa será essa.

JL – Ou superar ainda. O ideal seria 100% mas isso já seria um monopólio.

VP – Relativamente aos departamentos, vocês têm departamentos definidos?

JL – Temos. Temos o Comercial, Contabilidade e Tesouraria e Administrativo.

VP – E existem alguns objectivos para estes departamentos em específico?

JL – Sim. Na Contabilidade e Tesouraria não há objectivos tal como no Administrativo.

VP – Não?

JL – Não. Não porquê? Porque que objectivos se poderiam dar para eles? Na minha opinião, sei lá, os custos que eventualmente esses departamentos poderiam ter. Claro que na parte administrativa aumentaram os custos mas porque também as vendas aumentaram. Mas objectivos definidos, específicos para estes dois departamentos não costumam fazer.

VP – E o armazém? Vocês não consideram o armazém como um departamento à parte?

JL – Não, para nós é ligado à Comercial. Armazém, stocks e expedição está tudo ligado à comercial.

VL – E não têm objectivos ou metas específicos para o armazém?

JL – Não. Objectivos específicos não. Só mesmo na parte comercial e também na gestão de orçamentos.

VP – E a nível individual, só mesmo a nível dos comerciais? Ou seja, tendo em conta aquela carteira de clientes, o objectivo é vender mais?

JL – Exactamente. E arranjar clientes novos, independentemente dos que já têm, é também arranjar clientes novos.

VP – Têm alguma maneira de verificar se os objectivos estão a ser cumpridos?

JL – São verificados semanalmente.

VP – Caso não estejam a ser cumpridos, têm alguma maneira de incentivar ou corrigir o erro?

JL – Sim temos. Até porque quem acompanha o caso, a parte comercial neste momento até nem sou eu. Estou só a participar nas reuniões mas quase de fugida. É a Sra. Maria José que está a acompanhar os comerciais. Agora quando um cliente não está dentro daquilo que nós esperávamos, alguma coisa se passa. Terá de ser ou preços, os nossos mais elevados do que os da concorrência, ou ruptura de stocks, também poderá eventualmente acontecer ou até inclusivamente falta de assiduidade das visitas dos comerciais ao próprio cliente, que é controlado aqui internamente. Nós temos um mapa onde controlamos as visitas deles, se a Sra. Maria José vir que o cliente X desde Junho que não foi visitado, então alguma coisa aconteceu. Volta-se à carga com o comercial.

VP – Então essas reuniões costumam ser semanais?

JL – São sempre às 6^a feiras.

VP – Servem também para reforçar o que eles têm andado a fazer?

JL – Exacto. O que é que venderam, o que é que não venderam, as dificuldades que estão a encontrar.

VP – A nível de objectivos específicos, vocês têm algum documento escrito ou é transmitido oralmente no início do ano?

JL – Sim temos um documento escrito.

VP – E eles têm sempre acesso?

JL – Sim.

VP – Para os outros departamentos não têm nada?

JL – Não. Como não têm bem objectivos não fazemos.

VP – Vocês têm alguma Visão ou Missão definidas na empresa? Ou seja, com é que vocês posicionam a Matexplás como empresa no mercado?

JL – Somos os líderes, como eu costumo dizer. Eu costumo dizer que quero ser o líder. Temos bons produtos, boas representadas, temos assistência técnica, temos serviço de entrega. Eu tenho a mania de que sou o líder nos plásticos reforçados, e quero continuar. E queremos continuar com esta filosofia. Até um dia. Até porque a Matexplás podia-se diversificar mais por outras indústrias mas cheguei à conclusão que não porque nós já temos três áreas: ambiente, plásticos reforçados e construção civil. E estar a muitas indústrias ao mesmo tempo, depois não se apanha nenhuma. E como queremos ser profissionais neste sector, eu prefiro trabalhar só nestas três indústrias, os comerciais serem profissionais e saberem mesmo do que estão a fazer.

VP – Sim, mais vale serem profissionais.

JL – Por exemplo, vou por os plásticos reforçados e agora de repente vou vender embalagens plásticas. Não tem nada a ver.

VP – Vocês agora estão com quantos comerciais?

JL – Ora bem, está o Carlos, o Xavier, o Luís e estou a apontar para no início do ano entrar mais um. Que será até um funcionário já da Matexplás. Em princípio se ele aceitar.

VP – Portanto já têm uma carteira de clientes bastante boa?

JL – Sim, Portugal de Norte a Sul, Madeira, Açores, Cabo Verde e Galiza.

VP – Ok, pronto e era só isto. O essencial era perceber como organizavam os vossos objectivos.

JL – Os objectivos aqui, no caso dos comerciais, antigamente eram definidos por quantidades. De alguns anos para cá, há uns 3 ou 4 anos, começou a ser em euros e não em quantidades. Porque às vezes os nossos produtos derivados do petróleo variam muito então eu preferi definir os objectivos em euros do que em quantidades.

VP – Então os únicos objectivos que eles têm é só mesmo ultrapassar os valores do ano anterior?

JL – Exactamente.

VP – Muito obrigada pelo seu tempo.

JL – De nada.