

SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ENQUANTO  
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Rita Gordo

Projecto de Mestrado  
em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Professora Doutora Alexandra Fernandes  
Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Abril 2010

## **RESUMO**

A gestão de desempenho é, hoje, uma importante ferramenta de gestão estratégica para as organizações, na medida em que cria condições para que o desempenho (comportamentos e resultados) dos colaboradores contribua efectivamente para a prossecução dos objectivos estratégicos. Trata-se de um processo contínuo que identifica, mede e desenvolve o desempenho dos indivíduos e alinha esse desempenho com os objectivos estratégicos da empresa. A medição do desempenho apresenta-se, assim, como um elemento desse processo, devidamente integrado, que disponibiliza informação crítica à tomada de decisões relativamente aos recursos humanos. Assim, e apesar de poder ser identificado como um sistema em si mesmo – sistema de medição de desempenho – não deve ser entendido como uma ferramenta isolada de controlo, com um carácter ritualizado, burocrático e resumido ao preenchimento de formulários.

Neste estudo procurou-se, então, conceber um sistema de medição de desempenho abrangente, capaz de interagir com outros sistemas de recursos humanos, com o contexto organizacional e com as opções estratégicas de uma Empresa portuguesa, que desenvolve a sua actividade no sector das Traduções. Foram seguidas as várias fases do processo de concepção, recorrendo-se a entrevistas quer à Direcção quer aos próprios colaboradores para que seja de facto um sistema abrangente e participado, à observação directa de forma a compreender o contexto, os processos e as interacções e, também, à análise documental da Empresa.

Por constrangimentos de tempo, fica de fora deste estudo a implementação e a avaliação do sistema (perspectivada mas não confirmada), deixando-se no entanto algumas recomendações e a sugestão de um plano de intervenção.

**Palavras-chave:** gestão de desempenho, medição de desempenho, avaliação de desempenho, alinhamento estratégico.

**Classificação do JEL:** L25 – Firm Performance, M12 – Personnel Management

## **SUMMARY**

Nowadays, performance management is an important strategic management tool for organizations as it leverages employee performance (behaviour and results) to effectively contribute to the pursuit of their strategic objectives. A performance management system is a continuous process that determines measures and develops employee performance and aligns it with the company's strategic objectives. Performance measurement, being part of this adequately integrated process, aims at providing critical information for human resource decision making. Therefore, it should not be regarded as an independent control tool, of a ritualized and bureaucratic nature, limited to form-filling, even though it can be considered a system in itself – a performance measurement system.

This study aims at the creation of a comprehensive performance measurement system, capable of interacting with other human resource systems, with the organizational context and with the strategic options of a Portuguese Company that operates in the Translation sector. The different phases of process conception were followed, ranging from interviews held with both Board members and employees, so that it would in fact be a comprehensive and participated system, to direct observation to understand the context, processes and interactions, in addition to the Company's document analysis.

Due to time constraints, this study excludes the system's implementation and assessment (envisaged but not confirmed), although some recommendations and a suggested intervention plan are presented.

**Key-words:** performance management, performance measurement, performance assessment, strategic alignment.

**Classificação do JEL:** L25 – Firm Performance, M12 – Personnel Management

*Aos que me deram tempo do seu tempo,  
e aos que privei, simplesmente, de mais tempo.*

## ÍNDICE

1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	1
2. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA .....	4
3. REVISÃO DE LITERATURA .....	6
3.1 Alinhamento Estratégico .....	6
3.1.1 Conceito de Estratégia .....	6
3.1.2 Alinhamento entre Estratégia de Negócio e Estratégia de Recursos Humanos .....	8
3.2 Práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos .....	10
3.3 A Gestão de Desempenho .....	11
3.3.1 Os Processos de Gestão e Medição de Desempenho .....	11
3.3.1 A Medição do Desempenho Enquanto Ferramenta de Gestão Estratégica .....	12
3.3.2 Indicadores e Metas de Desempenho .....	13
4. ESQUEMATIZAÇÃO DOS CONCEITOS-CHAVE RESULTANTE DA REVISÃO DE LITERATURA .....	16
5. MÉTODOS E TÉCNICAS DA RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS .....	19
5.1 Metodologia de Investigação .....	19
5.2 <i>Design</i> de Investigação .....	19
6. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO .....	23
6.1 Enquadramento do Estudo .....	23
6.2 A Empresa .....	24
6.3 O Processo de Gestão de Desempenho .....	25
6.4 Pré-requisitos .....	27
6.4.1 Plano Estratégico .....	29
6.4.2 Descritivo de Funções .....	33
6.4.3 Política de Gestão: Gestão pelas Competências .....	34
6.4.4 Desempenho Esperado .....	36
6.5 Concepção do Sistema .....	37
6.5.1 Medição do Desempenho .....	37
6.5.2 Recolha de Informação .....	45
6.5.2.1 Formulários de Avaliação .....	45
6.5.2.2 Período de Avaliação e Reuniões de Avaliação .....	45
6.5.2.3 Fontes e Alvos de Avaliação .....	47
6.6 Implementação do Sistema .....	49
6.6.1 Plano de Comunicação .....	49
6.6.2 Formação de Avaliadores e Avaliados .....	50

6.6.3	Teste Piloto .....	52
6.6.4	Monitorização e Avaliação de Impactos .....	53
7.	FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO .....	54
7.1	Medidas Propostas para a Melhorar o Desempenho .....	54
7.2	Medidas Propostas para Promover a Aceitação do Sistema .....	55
7.3	Medidas Propostas para Ultrapassar Problemas de Avaliação .....	56
7.4	Outras Medidas Propostas.....	57
7.4.1	Simplificação do Processo através do Acompanhamento Contínuo.....	57
7.4.2	Reflexão Sobre as Consequências Reais da Avaliação.....	58
7.4.3	Promover o Alinhamento com os Outros Sistemas de Gestão de Recursos Humanos .....	59
7.5	Plano de Implementação .....	59
8.	CONCLUSÕES.....	61
8.1	Contributo do Projecto .....	62
8.2	Limitações do Estudo.....	64
9.	BIBLIOGRAFIA.....	66
	ANEXO 1 – Guião de Entrevistas .....	69
	ANEXO 2 - Mapa Descritivo de Funções .....	76
	ANEXO 3 – Mapa Estratégico .....	80
	ANEXO 4 – Regulamento Interno da Avaliação de Desempenho .....	81
	ANEXO 5 – Plano de Implementação em M. Project .....	94

## **1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

Em mercados globalmente competitivos e em constante mudança, o sucesso das empresas passa pela mestria em gerir capacidades e activos intangíveis. Os processos orientados para o cliente, a inovação de produtos, serviços e processos, colaboradores bem treinados, tecnologia de informação superior e procedimentos organizacionais perfeitamente alinhados são novas capacidades intangíveis, cujo sucesso não poderá ser motivado nem medido apenas por modelos tradicionais financeiros. Um sistema de medição de desempenho terá então de integrar métricas-chave que conduzam à implementação da estratégia, transformando-se assim numa ferramenta de gestão estratégica para quem gere o negócio, não no sentido de controlar comportamentos mas para articular e comunicar a estratégia do negócio, alinhando-se verticalmente as iniciativas individuais e organizacionais em prol de uma meta comum.

Investigadores e gestores reconhecem que as práticas de Recursos Humanos produzirão melhores desempenhos se estiverem directamente relacionadas com objectivos específicos, condições e interesses estratégicos. Assim, ao longo das últimas três décadas, foi visível a preocupação expressa por diversos autores nos seus estudos sobre gestão estratégica de recursos humanos, que consideram frequentemente as relações contingenciais e a forma de conseguir um alinhamento entre as actividades de recursos humanos e os resultados estratégicos pretendidos.

Independentemente da evolução e da abordagem que cada autor deu ao conceito, o impacto que o alinhamento entre os sistemas de recursos humanos e a estratégia organizacional pode ter no desempenho individual e organizacional, tem motivado não só uma contínua reflexão sobre as formas de alinhamento mas também sobre a avaliação da qualidade desse alinhamento.

O estudo de caso que vai ser desenvolvido nas páginas seguintes, sobre uma Empresa que desenvolve a sua actividade no sector das Traduções, vem reflectir precisamente sobre estas questões – será que as práticas de recursos humanos, e em particular a medição do desempenho dos seus colaboradores, se estiverem alinhadas com os objectivos e interesses

estratégicos, produzirão melhores resultados? Será que a implementação de um sistema de medição de desempenho que integre métricas-chave permitirá alinhar as iniciativas individuais e organizacionais e, conseqüentemente, atingir as metas propostas?

As respostas obtidas permitirão concluir se, naquele contexto, um sistema de medição de desempenho é, de facto, um instrumento crítico à gestão estratégica levada a cabo pela Direcção da Empresa, bem como os benefícios daí decorrentes, quer para os colaboradores quer para a própria organização.

A questão é tanto mais pertinente por se tratar de uma Empresa que, apesar de ter práticas de recursos humanos pouco estruturadas, tem tido um crescimento sustentado desde que iniciou a sua actividade, tendo o número de efectivos acompanhado proporcionalmente esse crescimento. Com uma previsão de crescimento contínuo do volume de negócios no curto prazo, a Direcção da Empresa encontra-se em período de reflexão sobre a gestão dos seus recursos humanos, desde a reestruturação das funções à revisão dos parâmetros de avaliação individual, pois pretende que, no futuro, as decisões sejam tomadas de forma estruturada e de acordo com a estratégia definida e não de forma quase intuitiva como, por vezes, tem sido até aqui.

Neste contexto, este estudo de caso procurará, em primeiro lugar, reflectir sobre as orientações estratégicas da Empresa e as práticas actuais de recursos humanos e, em segundo lugar, desenvolver um sistema de medição de desempenho integrado num processo abrangente de gestão de desempenho, verticalmente alinhado com os objectivos estratégicos definidos e a operar ao longo de todo o ano. O objectivo estratégico deste sistema, será motivar e orientar os colaboradores para a consecução dos objectivos da Empresa, contribuindo para a melhoria do seu desempenho e da sua sustentabilidade.

A partir da informação recolhida nas cinco entrevistas feitas (duas com todos os colaboradores e três com a Direcção) e da análise do seu conteúdo foi possível completar os pré-requisitos para a concepção do sistema, traduzidos no planeamento estratégico. A partir daí iniciou-se a concepção do sistema propriamente dito, com a preocupação de se detalhar



a relação entre os objectivos e a estratégia definida, os métodos para avaliar o desempenho (focalizada nos comportamentos e nos resultados) e os procedimentos de recolha de informação.

Relativamente à fase de implementação propriamente dita e às consequências efectivas do sistema, apresentam-se no final algumas recomendações e propostas concretas para a eficácia e o sucesso do sistema, já que não será possível fazer o acompanhamento da implementação e da avaliação do sistema em tempo útil da entrega deste estudo.

Por fim, são apresentadas as respostas às questões inicialmente colocadas no âmbito da investigação e que sintetizam em si mesmas as limitações do sistema:

- Irá o sistema contribuir efectivamente para o alcance dos objectivos estratégicos?
- Será o sistema um fenómeno de perturbação da estabilidade e do funcionamento da Empresa?

O sistema poderá vir a ser uma poderosa ferramenta de gestão estratégica se se conseguirem ultrapassar estas duas questões. O presente estudo termina com uma reflexão sobre o seu contributo para a actividade da Empresa em causa.

## **2. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA**

O ambiente competitivo em que as empresas e as pessoas se moviam no final dos anos 80, século XX, alterou-se significativamente com a emergência da chamada era da informação. A estabilidade e a previsibilidade do meio envolvente característica da Sociedade Industrial deu lugar à instabilidade permanente e à dificuldade em fazer previsões, típica da Sociedade de Informação, tornando obsoletos os pressupostos em que assentava o mercado na anterior era industrial (Moreira, 2007).

A ruptura de paradigma – assente nas alterações dos mercados, na evolução tecnológica e no primado da informação sobre a matéria tangível – provocou uma alteração nos factores críticos de sucesso das empresas, para que estas se mantivessem competitivas (Lopes, 2007). As economias de escala, a posse de activos tangíveis, a tomada de decisões com base em sistemas de controlo financeiro, a eficiência da afectação dos recursos e a boa gestão dos activos financeiros deixaram de ser condição suficiente para sustentar as vantagens competitivas.

Os sistemas de controlo de gestão tradicionais revelam-se incapazes de dar resposta às novas exigências dos gestores para a tomada de decisões estratégicas, já que os seus indicadores estão centrados em critérios financeiros, não adequados ao ambiente competitivo vigente. Numa altura em que o capital intelectual é considerado o “ouro” das organizações (Pedro, 2004), a gestão e medição do conhecimento torna-se uma necessidade emergente da gestão estratégica de recursos humanos, no contexto actual de competição dos mercados. Desta forma, a avaliação de desempenho não poderá estar assente apenas naqueles indicadores tornando-se essencial a introdução de indicadores de natureza não financeira, que facultem informação para a tomada de decisão estratégica, traduzindo todos os factores críticos de sucesso para a empresa (Pedro, 2004).

A Empresa que esteve na base do presente estudo de caso enfrenta actualmente este mesmo desafio – como fazer da avaliação de desempenho dos colaboradores uma ferramenta essencial à tomada de decisões estratégicas? O contexto turbulento em que actualmente desenvolve a sua actividade está a forçar uma nova abordagem à gestão e, em particular, à

medição do desempenho. A globalização e a orientação para o cliente permearam a empresa ao contacto com o ambiente externo e criaram a necessidade de um conjunto alargado de indicadores de desempenho que tenham em consideração as relações da empresa com o seu meio envolvente, tornando-se clara a necessidade de um conjunto de critérios orientados explicitamente para o mercado. Critérios exclusivamente financeiros de base contabilísticos, focados na produção e no curto prazo iriam distorcer a realidade e gerar informação que não permite a tomada de decisões estratégicas.

Com base nesta premissa, procurar-se-á desenvolver um sistema de medição de desempenho individual, devidamente integrado no processo de gestão de desempenho que, para além de indicadores financeiros, inclua também indicadores de natureza não financeira para dar resposta às necessidades de gestão e não apenas às exigências definidas pelos padrões contabilísticos tradicionais. Por outro lado, o sistema deverá considerar não só activos tangíveis mas também activos intangíveis. Se, no contexto actual, o factor decisivo que controla efectivamente a economia mundial não é nem o capital, nem a terra, nem o trabalho, mas sim o conhecimento (Drucker, 1993), a medição dos activos intangíveis é incontornável nas empresas que procuram vantagens competitivas e nesta, em particular, por desenvolver a sua actividade na área das traduções, onde o capital intelectual é o seu maior activo.

A ligação estreita entre a estratégia, as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho será o conceito chave no desenvolvimento do referido sistema, sendo as suas componentes construídas de forma integrada e assentes na visão e estratégia delineada para a Empresa. É sobre este alinhamento estratégico que será desenvolvida a revisão da literatura nas páginas seguintes, sendo o propósito deste trabalho desenvolver um sistema de medição de desempenho (uma componente chave da gestão de desempenho), enquanto ferramenta de gestão estratégica assente nos princípios do alinhamento vertical.

### **3. REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1 Alinhamento Estratégico**

##### **3.1.1 Conceito de Estratégia**

A palavra ‘estratégia’ tem origem no grego *strategos* – *stratos* (exército) e *agein* (liderar) – e, com uma conotação militar, foi inicialmente entendida como “a arte do general”, ou seja, a arte e a ciência de conduzir um exército em tempo de guerra. O conceito evoluiu de um conjunto de manobras militares para uma disciplina da Gestão, onde foi amplamente discutido por investigadores e gestores e definido de múltiplas formas ainda que, desde os seus primórdios, o objecto da estratégia organizacional tenha consistido no estudo das relações das organizações (no seu todo) com o seu meio envolvente, numa perspectiva de longo prazo (Davenport, 2007). No contexto de gestão, a palavra ‘estratégia’ acabou por substituir o conceito tradicional de ‘planeamento a longo prazo’ pretendendo-se, assim, destacar o modo específico de execução e de tomada de decisões na organização, de forma a alcançarem-se os objectivos de desempenho.

Uma das primeiras reflexões estratégicas foi introduzida em 1954 por Peter Drucker, com duas questões centrais: “Qual o nosso negócio?” e “Qual poderia ser o nosso negócio?”. Estas questões evidenciavam uma preocupação, não só com o futuro inerente ao conceito de estratégia, mas também com a necessidade de uma visão para a organização.

De forma explícita, o conceito de estratégia só voltaria a ser verdadeiramente analisado anos mais tarde, com Ansoff (1965) e Andrews (1971), que se debruçaram sobre os processos que deveriam encabeçar a formulação e implementação da estratégia. Ansoff (1965) via a estratégia como um ‘fio condutor’ entre as actividades de uma organização e os produtos/ mercados que definiam a natureza essencial do negócio em que a organização estava e planeava estar no futuro. Trata-se pois de um conceito estreito em que separa os processos de definição de objectivos e de formulação de estratégia, pelo que não contempla na definição os fins a atingir, mas apenas os meios que serão utilizados para alcançar os objectivos e metas. Andrews (1971), pelo contrário, adoptou uma definição mais ampla, onde englobava não apenas a formulação como a implementação da estratégia. O autor fala de fins e objectivos (lado da procura), tal como muitos investigadores o fizeram

anteriormente, mas fala também de meios e planos (lado da oferta), lado este muito pouco explorado até à década de 90, altura em que a turbulência vivida no meio envolvente dificultava a identificação de pontos de crescimento sustentado, que não eram mais que os próprios recursos internos à empresa. Finalmente, Andrews (1971) introduz ainda a questão da governabilidade empresarial que, no passado recente, passou a estar na ordem do dia devido aos recentes escândalos empresariais (Enron, World.com, etc.). Para o autor, a gestão das organizações deve ir além da satisfação dos interesses dos accionistas, devendo ter-se igualmente em conta os interesses dos demais *stakeholders*, tais como colaboradores, clientes e comunidade. Esta foi a definição que balizou a agenda da investigação em estratégia nos últimos 30 anos.

Estas duas definições marcaram o ensino e a investigação dos assuntos relacionados com a estratégia empresarial. O campo teórico da estratégia evoluiu dentro do enquadramento concebido por Andrews (1971), ainda que durante os anos 70 e 80 os desenvolvimentos principais da análise estratégica focaram-se apenas nas relações entre estratégia e o meio envolvente (lado da procura), negligenciando-se a relação entre estratégia e os recursos e capacidades da empresa (lado da oferta). Michael Porter (1980) esteve na origem desta escola do posicionamento competitivo e, para ele, a concorrência numa indústria baliza a conduta da empresa, isto é, a sua estratégia. Porter (1980) defende que estratégia competitiva é o conjunto de acções tomadas pelas organizações para criar uma posição sustentável junto da sua concorrência, através da identificação dos factores-chave de sucesso. É, por isso, uma abordagem de fora para dentro e do geral para o particular, sendo um processo desenvolvido em duas fases - primeiro a formulação da estratégia e depois a implementação e controlo da estratégia. O modelo de planeamento estratégico viria a ser questionado por Mintezberg (1973), que interrogava o seu carácter deliberativo e introduzia uma noção de dinâmica. Considerava que a estratégia não podia ser definida em termos estáticos, pois acreditava que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT) são muito relativas no tempo, o que justificou a introdução da questão de 'mudança' na estratégia.

Numa crítica à abordagem clássica da estratégia, Hamel e Prahalad (1990) defendem uma filosofia da intenção estratégica, ou seja, as organizações devem ser colocadas no centro da formulação estratégica, tendo como objectivo a transformação das regras do jogo da envolvente e a criação de novos espaços concorrenciais. Esta filosofia assenta em dois pressupostos – a existência de uma visão (ambiciosa e de longo prazo) e o desenvolvimento baseado num leque de competências centrais. O conceito de ‘movimento’ é aqui integrado deixando de fazer sentido a adaptação às condições da concorrência, mas sim a sua transformação e renovação. Não sendo a posição concorrencial nem durável nem defensável, a solução passará então por mudar de posição antes que a concorrência tome iniciativa - a melhor defesa passa a ser o ataque.

Pensar-se em estratégia é, pois, reflectir sobre o futuro e, para que as organizações tenham uma direcção, a discussão da estratégia organizacional tem naturalmente de iniciar-se pela visão. Só assim é possível definir um domínio de actuação, traçar um rumo, motivar colaboradores dando significado às suas tarefas. O fraco envolvimento dos recursos humanos e o desconhecimento do propósito da organização (visão) faz com que muitas estratégias falhem na sua fase de implementação (Simons, 2000).

### **3.1.2 Alinhamento entre Estratégia de Negócio e Estratégia de Recursos Humanos**

Numa economia baseada no conhecimento, a gestão estratégica de recursos humanos tem vindo a ganhar importância na medida em que os activos intangíveis, e o capital humano em particular, são a base para se alcançarem vantagens competitivas (Barney & Wright, 1991). A adopção de práticas de gestão de recursos humanos adequadas tornou-se, por isso, crucial na implementação efectiva da estratégia e o papel dos gestores de recursos humanos deixa de ser meramente administrativo para assumirem um papel estratégico (ou mesmo de parceiros estratégicos na condução do negócio), em que o seu maior desafio será demonstrar como podem criar valor para a organização. Torna-se então essencial que o gestor de recursos humanos compreenda a estratégia (o plano para desenvolver e sustentar vantagens competitivas no mercado) e, de seguida, traduza as implicações dessa estratégia para os recursos humanos, evoluindo de uma perspectiva *bottom-up* (ênfase no

cumprimento de actividades tradicionais de recursos humanos) para uma perspectiva *top-down* (ênfase na implementação da estratégia) (Ulrich *et al.*, 2001).

Apesar do conceito de gestão estratégica de recursos humanos poder ter diferentes interpretações (Snell (1996) considera que é um resultado, enquanto Ulrich (1997) considera que é um processo), quem procura vantagens competitivas reconhece a importância e as implicações que as escolhas estratégicas dos recursos humanos têm no desempenho das organizações (Barney, 1991). Segundo o autor, as organizações criam vantagens competitivas quando implementam combinações únicas de recursos e práticas de negócio difíceis (ou impossíveis) de imitar sugerindo, assim, que as práticas de recursos humanos têm potencial para serem as componentes-chave da estratégia global. À gestão estratégica de recursos humanos caberá, assim, garantir o alinhamento interno e consistente das práticas de gestão de recursos humanos, de forma a desenvolver competências, conhecimentos e capacidades nos colaboradores que permitam suportar as estratégias competitivas e alcançar os objectivos do negócio (Shuler *et al.*, 1997).

Estudos realizados no passado por diferentes autores (e.g. Wrigh e Snell, 1991; Gratton *et al.*, 1999) revelam que as práticas de gestão de recursos humanos podem estar alinhadas de duas formas – verticalmente, quando estão alinhadas com a estratégia corporativa, ou horizontalmente quando estão alinhadas com outras práticas. Assim, o alinhamento vertical é frequentemente associado a um modelo contingencial estratégico que liga as práticas de gestão de recursos humanos às diferentes orientações estratégicas, enquanto o alinhamento horizontal defende que deve haver um conjunto de práticas consistentes de gestão de recursos humanos que funcionam de forma efectiva juntas, independentemente do contexto externo<sup>1</sup>. Werbel e DeMarie (2005) propõem uma abordagem que combina ambas as dimensões, ou seja, a gestão estratégica de recursos humanos deve desenvolver uma tipologia de práticas coerentes e ligar essa tipologia à estratégia corporativa. Se houver

---

<sup>1</sup> Para além do citado alinhamento vertical e horizontal entre a estratégia do negócio e a GRH, Gratton (1999) acrescenta ainda uma terceira dimensão - o alinhamento temporal. Defende, então, a combinação de processos e práticas de RH que contribuam para o desempenho organizacional ora de curto, ora de longo prazo, em paralelo. O sucesso, defende, estará na combinação destes dois horizontes temporais, com estratégias de RH orientadas ao longo prazo, como seja o desenvolvimento da liderança, da força de trabalho e o próprio desenvolvimento organizacional, e outras orientadas ao curto prazo, como seja o estabelecimento de objectivos, medição do desempenho, recompensas ou mesmo o treino a curto prazo.

consistência na aplicação das práticas por toda a organização e consenso dos gestores relativamente às decisões estratégicas e à forma como vão competir para alcançar os objectivos estratégicos, então as organizações estarão mais preparadas para desenvolver competências organizacionais, a base da vantagem competitiva.

### **3.2 Práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

A ênfase crescente dada à gestão estratégica foi acompanhado pelo crescente interesse em relacionar actividades de recursos humanos e desempenho organizacional. Vários modelos de gestão de recursos humanos têm sido apresentados nesta linha, onde se investiga a relação entre estratégia e práticas de recursos humanos, e entre práticas de recursos humanos e desempenho. Ao longo da última década, demonstrar que há, de facto, uma relação positiva entre determinadas práticas de recursos humanos e desempenho do negócio, tornou-se a questão para os estudiosos de gestão de recursos humanos (Guest, 1997). Um número considerável de estudos (e.g. Baker, 1999; Betcherman *et al.*, 1994; Guest, 1997; Pfeffer, 1998a; Hutchinson *et al.*, 2000) tende a concordar que um alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia de recursos humanos melhorará a competitividade e o desempenho organizacional.

As decisões relativas a políticas e práticas de recursos humanos (usadas pela gestão para desenhar o trabalho e seleccionar, para treinar e desenvolver, avaliar, motivar e controlar os trabalhadores) podem, de facto, condicionar o desempenho organizacional. A questão é como é que podemos avaliar a efectividade destas iniciativas no contexto da gestão estratégica de recursos humanos. Que indicadores de *performance* estão disponíveis de forma a poder-se medir a relação entre gestão de recursos humanos e desempenho?

À medida que as questões da *performance* se revelam mais proeminentes entre os estudos de gestão estratégica de recursos humanos e que se generaliza a preocupação com a obtenção de resultados, aumenta o esforço para determinar o que medir e como determinar resultados efectivos. As métricas disponíveis podem variar bastante em função do nível de análise pretendido, seja quanto à sua proximidade face ao contributo dos colaboradores e das práticas de recursos humanos (a gestão de recursos humanos tradicional tem-se focado



nos resultados individuais, tais como o desempenho de funções, satisfação no trabalho e motivação; enquanto a gestão de recursos humanos estratégica tem-se focado nos resultados da unidade ou da organização, nomeadamente na produtividade, crescimento de vendas, ROA, ROI e desempenho no mercado), seja quanto ao grupo de *stakeholders* analisado, que pode incluir interesses do mercado de capitais, do mercado de produto ou da própria organização (Colakoglu *et al.*, 2006).

Apesar das métricas financeiras serem importantes na avaliação da gestão estratégica de recursos humanos, outras, de carácter não financeiro, tornavam-se essenciais para uma real e completa avaliação de desempenho organizacional. Surgem, assim, diferentes modelos que procuram contornar os problemas que os tradicionais sistemas de contabilidade levantavam pois, estando assentes em informação financeira estruturada, desprezavam os factores intangíveis e sobrevalorizavam os tangíveis.

Embora ainda não exista um modelo que esteja estruturado de forma a servir todas as organizações uniformemente, a virtude dos gestores residirá na capacidade de adaptarem um modelo, dotando-o de características únicas, que responda às necessidades específicas da sua organização, unidade ou colaboradores individualmente (Chow *et al.*, 1997). Será este o desafio para os anos que se seguem.

### **3.3 A Gestão de Desempenho**

#### **3.3.1 Os Processos de Gestão e Medição de Desempenho**

Cem anos passados desde a primeira aplicação de processos de avaliação e gestão de desempenho e milhares de pesquisas empíricas depois (Caetano, 2008), estas formas sistematizadas de controlo de desempenho dos indivíduos ou equipas contínua a atrair a atenção de investigadores e profissionais. Se no início dos anos 80, estes sistemas procuravam individualizar as avaliações no sentido de diferenciarem os indivíduos, actualmente, procuram ser uma ferramenta de gestão das pessoas, clarificando e definindo as expectativas de desempenho (Redman, 2006).

A gestão de desempenho é, então, vista como um processo-chave nas organizações, fundamental para um futuro sustentado, já que é através dela que se gere a *performance*, alinhando-a com os objectivos e estratégias definidas (Bititci, 1997). O objectivo deste processo é promover um ciclo pró-activo, em que as estratégias são desdobradas para todos os processos de negócio, actividades, tarefas e pessoal, e o *feedback* é obtido através de um sistema de medição de desempenho que permite tomar decisões de gestão apropriadas. Este processo permite, no limite, definir como é que a organização usa os vários sistemas para gerir o seu desempenho, podendo esses sistemas incluir o desenvolvimento estratégico, o controlo de gestão, a gestão por objectivos, as métricas de natureza não financeira, o esquema de incentivos, bem como a própria avaliação de desempenho.

Com uma visão idêntica, Lebas (1995) acrescenta que gestão e medição de desempenho são processos interactivos que se seguem um ao outro, não podendo viver separados. Na verdade, no âmago do processo de gestão de desempenho há um sistema de informação – o sistema de medição de desempenho – que integra toda a informação relevante dos sistemas descritos anteriormente. O sistema de informação (ou seja, o próprio sistema de medição de desempenho) deve ter em conta factores contextuais bem como a própria estrutura organizacional, devendo contemplar factores como cultura, comportamentos e atitudes, mas também as estruturas de *report*, responsabilidades e utilização de tecnologias de informação para que o sistema seja, de facto, eficaz (Bititci, 1997).

### **3.3.1 A Medição do Desempenho Enquanto Ferramenta de Gestão Estratégica**

Os factores competitivos mudaram drasticamente nas últimas três décadas. Qualidade, rapidez e flexibilidade revelavam-se atributos fundamentais para se ser competitivo já na década de 80, o que tornou os tradicionais sistemas de medição de desempenho baseados em informação financeira menos relevantes. Desde então, tem sido crescente a preocupação em desenvolver sistemas mais relevantes, integrados, balanceados, estratégicos e orientados para a melhoria contínua e que contemplem métricas financeiras e não financeiras (Kaplan, 1996).

Em resposta a este desafio, vários modelos foram surgindo, resumidos desta forma por Bucitci – nos finais dos anos 80, o modelo SMART (Cross e Lynch, 1988) e o Questionário de medição de desempenho (Dixon *et al.*, 1990). Nos anos 90, o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1996) teve um impacto significativo ao criar um sistema simples mas efectivo e, mais tarde, o *European Business Excellence Model* (EFQM, 1998) trouxe novo contributo relativamente às métricas usadas pelas organizações. Entretanto, outras linhas de investigação foram seguidas para desenvolver e desenhar sistemas de medição de desempenho efectivos – o *Performance Measurement Workbook* (Neely *et al.*, 1996) e mais recentemente o *Performance Prism* (Neely e Adams, 2001) que reconverteram conceitos de modelos anteriores. Simultaneamente, outras iniciativas apareceram para desenvolver e definir métricas de desempenho para áreas e processos específicos do negócio, sejam eles de desenvolvimento de produto (Oliver, 1996), planeamento e controlo da produção (Kochhar *et al.*, 1996), recursos humanos (Gibb, 2002), gestão de serviço (Wilson, 2000), entre outros.

Todo este trabalho permitiu um desenvolvimento significativo na forma de medir o desempenho. Alinhar a medição do desempenho com as prioridades estratégicas da organização facilitará a implementação efectiva da estratégia e melhorará consequentemente o seu desempenho. Por este motivo, estes sistemas são hoje ferramentas essenciais para os gestores, na medida em que os ajudam a acompanhar a implementação da estratégia de negócio, comparando os resultados actuais com as metas e objectivos estratégicos delineados (Simons, 2000).

### **3.3.2 Indicadores e Metas de Desempenho**

Como foi referido anteriormente, um sistema de medição de desempenho agrega as metas do negócio e, paralelamente, disponibiliza *feedback* periódico que indica o progresso face às respectivas metas, tornando-se uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou metas dos participantes organizacionais (o conceito de ‘metas’ (*goals*) é utilizado por vários autores para traduzir os níveis de desempenho esperado, enquanto ‘objectivos’ (*objectives*) são mais específicos e têm associado um padrão de medida e períodos de tempo).

As metas tornam-se então a questão chave para os gestores – como usar as metas para implementar a estratégia? Tendo em conta que a estratégia são escolhas que têm de ser feitas para criar valor para os clientes e diferenciar produtos e serviços, é essencial que essas escolhas estratégicas sejam partilhadas com todos os colaboradores para se garantir que a estratégia é implementada com sucesso (Simons, 2000). Cada colaborador precisa de uma orientação para saber como poderá contribuir e as metas de desempenho providenciam essa orientação. As metas são uma aspiração formal que define propósito ou níveis esperados de concretização. Transmitem às pessoas o que se espera delas e como devem alocar o seu tempo e esforço. A questão central passa a ser como é que os gestores definem as metas e como calibram, comunicam e suportam essas metas através de indicadores (ou métricas) de desempenho.

Ora a escolha dos indicadores é, de facto, uma tarefa difícil na medida em que a sua escolha implica uma orientação estratégica (Lebas, 1995). Há organizações a utilizarem-nos em grande número para se manterem em funcionamento e para avisar quando são necessárias acções correctivas, mas muitos deles não são indutores do sucesso do negócio, ou seja, são necessários mas não suficientes para se alcançarem objectivos de longo prazo. Por essa razão, a escolha dos indicadores tem de ter um propósito específico associado a cada um. Apesar desses indicadores se referirem a dados do passado, eles servirão para avaliar o futuro e apenas terão interesse se ajudarem o utilizador a compreender o potencial para o sucesso no futuro. Essa é a ideia base para definir desempenho, na medida em que se considera que o desempenho tem mais a ver com realizações futuras do que com realizações passadas (Lebas, 1995), ou seja, é o potencial para alcançar metas e objectivos, através de acções futuras bem sucedidas.

A escolha dos indicadores – sejam eles financeiros ou não financeiros – é, por isso, fundamental para focar a atenção de gestores e colaboradores em factores onde se esperam grandes níveis de desempenho. Cada um irá comunicar um conjunto de prioridades, o que permitirá aos colaboradores inferir a direcção estratégica que os gestores de topo querem que sigam (Simons, 2000).

Tendo em conta que as organizações operam num contexto dinâmico, a medição do desempenho é um processo dinâmico. Isso significa que os próprios indicadores de desempenho alterar-se-ão com o tempo e podem variar entre organizações. Indicadores de desempenho que são críticos hoje, poderão deixar de o ser noutra altura. Estas alterações podem resultar de programas de melhoria de desempenho interno ou de alterações no contexto externo à organização, pelo que os sistemas de medição de desempenho terão de ser dinâmicos e adaptáveis às alterações do contexto (Suwignjo *et al.*, 2000).

#### **4. ESQUEMATIZAÇÃO DOS CONCEITOS-CHAVE RESULTANTE DA REVISÃO DE LITERATURA**

Da revisão de literatura feita vale a pena destacar alguns conceitos-chave, nomeadamente no que respeita ao conceito de alinhamento estratégico. No contexto da gestão, o conceito de estratégia foi evoluindo com o contributo de vários autores ao longo do tempo, passando de uma reflexão simples sobre forma de executar e tomar decisões organizacionais para se alcançarem os objectivos de desempenho, para um conceito mais abrangente e focado no futuro, com o domínio de actuação assente na visão e no propósito da organização. O envolvimento dos recursos humanos nas questões estratégicas torna-se crucial para a sua implementação efectiva e, nesse sentido, a gestão estratégica dos próprios recursos humanos foi ganhando importância. O capital humano torna-se um factor-chave e uma das principais vantagens competitivas das empresas, o que obriga à adopção de práticas de gestão de recursos humanos coerentes e alinhadas com as estratégias do negócio. Mais do que uma função administrativa, os gestores de recursos humanos passam a ter um papel estratégico no alinhamento interno das práticas de recursos humanos – seja no alinhamento vertical dessas práticas de gestão de recursos humanos com as orientações estratégicas corporativas, seja no alinhamento horizontal quando tornam as diferentes práticas de gestão de recursos humanos consistentes permitindo que funcionem de forma efectiva juntas. O sucesso da consecução destes dois alinhamentos cria condições para que as organizações estejam melhor preparadas para desenvolver competências organizacionais.

A questão que se coloca de seguida é, então, como medir os resultados dessa gestão estratégica de recursos humanos? Desde logo, importa comprovar que há uma relação positiva entre as práticas de recursos humanos e o desempenho e, de seguida, identificar como poderá ser avaliada a efectividade dessas iniciativas (nomeadamente a selecção, o treino e desenvolvimento, a avaliação e controlo e a própria motivação). As métricas podem variar bastante consoante o nível de análise pretendido – podendo ter um carácter financeiro ou não, de forma a valorizarem-se também os activos intangíveis – não existindo um modelo que sirva uniformemente todas as organizações. É este o desafio actual dos gestores: adaptar um modelo que, devidamente concebido, responda às necessidades específicas da sua organização.

O último ponto revisto na literatura diz respeito ao processo de gestão de desempenho e, em particular, à medição do desempenho. Considerado como um processo core para alinhar o desempenho com os objectivos estratégicos, utiliza o *feedback* obtido no sistema de medição de desempenho para melhorar comportamentos e resultados e tomar decisões de gestão apropriadas. Por isso se considera que estes dois processos – gestão e medição de desempenho – são interactivos, não vivendo *per si* de forma isolada. Estes sistemas deverão ter em conta os factores sistémicos, na medida em que parte do desempenho dos colaboradores está dependente do próprio sistema organizativo e de trabalho, do qual fazem parte.

As alterações dos factores competitivos decorridas nas últimas três décadas obrigaram a que os sistemas de medição de desempenho fossem redefinidos, uma vez que a informação financeira não poderia mais ser o único critério a ter em conta. Surgiram, então, vários modelos, integrados e balanceados a contemplarem métricas de natureza distinta (nomeadamente, o modelo SMART, o *Balanced Scorecard*, EFQM, PMW e *Performance Prism*), alterando-se significativamente a forma de medir o desempenho e permitindo aos gestores acompanhar a implementação da estratégia, comparando os resultados com as metas definidas.

Com efeito, as metas acabam por assumir um papel importante em todo o processo – são os níveis de desempenho esperados e servem de orientação aos colaboradores quanto ao contributo que terão de dar para que se atinjam os objectivos estratégicos, ajudando-os a alocar o seu tempo e esforço. Essas metas serão suportadas por indicadores de desempenho, que deverão ser escolhidos com parcimónia de acordo com o propósito específico associado a cada um deles. Embora se debrucem sobre dados do passado, os indicadores (e o desempenho em sentido lato) reflectem o potencial para se alcançarem metas e objectivos através do sucesso de acções futuras.

Como nota final, os sistemas de medição de desempenho deverão ser dinâmicos e adaptáveis às alterações do contexto, podendo os seus indicadores ser periodicamente

alterados de acordo com essas mudanças ou como resultado de processos de melhoria internos.

**Figura 1 – Síntese dos elementos envolvidos no conceito de alinhamento estratégico - da estratégia de negócio ao desempenho individual**



Fonte: Modelo de gestão de desempenho (Aguinis, 2007).

O modelo de gestão de desempenho que se pretende desenvolver e aplicar neste estudo de caso terá em conta os vários elementos descritos (da estratégia de negócio ao desempenho individual, dos factores contextuais aos factores pessoais), bem como o próprio conceito de alinhamento que lhes dá sequência e uma lógica integrativa. No mesmo sentido, a avaliação de desempenho, aqui abordada como uma componente (uma fase do processo) formalizada desse modelo de gestão de desempenho, integra-se de forma idêntica e segue os princípios explanados na revisão de literatura.



## **5. MÉTODOS E TÉCNICAS DA RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS**

### **5.1 Metodologia de Investigação**

Tal como foi referido anteriormente, o presente estudo procura fazer reflectir as orientações estratégicas da Empresa nas suas práticas de recursos humanos, em particular na avaliação de desempenho, pelo que se propõe desenvolver um sistema de medição de desempenho assente no princípio do alinhamento estratégico. Neste contexto, a opção foi seguir uma estratégia de investigação por estudo de caso, desenvolvendo-se um estudo exploratório de um caso particular de uma Empresa, recorrendo-se ao método qualitativo que permitirá analisar o fenómeno em profundidade. Tal como sugere Stake (1995), o objectivo primário do estudo de caso não é não entender outros casos, mas sim analisar o caso específico em profundidade, sendo precisamente o propósito deste estudo.

Atendendo a que se trata de um contexto real e actual e que se pretende dar respostas a questões do tipo ‘como’ e ‘porquê’, uma estratégia de estudo de caso parece ser a mais adequada, pois não se trata de uma mera recolha de dados mas sim de uma tentativa de compreensão do contexto holístico para que se possam tomar decisões. O estudo qualitativo permitiu explorar o problema em detalhe e analisar as interpretações dos participantes no processo. Tratando-se de uma Empresa pequena com 15 pessoas, a estratégia de estudo escolhida permitiu fazer entrevistas com os dois elementos da Direcção e com todos os restantes colaboradores e observá-los no seu ambiente de trabalho. Havendo vontade para se avançar no futuro com a implementação do referido sistema, optou-se por envolver já os colaboradores no processo pois, como se sabe, esse é um passo importante para a aceitação do sistema a ser implementado. A análise de conteúdo feita no seguimento das entrevistas foi posteriormente validada pela Direcção da Empresa.

### **5.2 Design de Investigação**

Para concretizar o objectivo do estudo optou-se por desenhar a investigação em 2 fases:

- 1ª Fase – recolha bibliográfica (análise documental) sobre a problemática da medição de desempenho enquanto ferramenta de gestão estratégica, no sentido de sustentar a base teórica do estudo;

- 2ª Fase – estudo qualitativo, com recurso à metodologia de estudo de caso, tendo por objecto de estudo a criação de uma ferramenta de medição de desempenho que facilite a comunicação e implementação da estratégia da Empresa.

O conhecimento prévio da realidade organizacional e dos colaboradores da Empresa em causa permitiu que as interacções feitas com os diferentes elementos fossem bastante produtivas quanto à recolha da informação necessária ao estudo. Assim, o processo de recolha e tratamento de dados desenrolou-se de acordo com as seguintes etapas:

- Reunião com os dois elementos da Direcção da Empresa para apresentar a proposta de estudo, fases e calendário;
- Entrevistas de grupo semi-estruturadas com todos os colaboradores, através de guiões de entrevista desenhados para o efeito e focados no tópico em análise (Anexo 1). As duas entrevistas contaram com a participação de todos os colaboradores<sup>2</sup> organizados em pequenos grupos, começando-se com uma explicação do enquadramento teórico, da metodologia e dos objectivos da mesma. Para a primeira entrevista foram constituídos grupos de 4 pessoas, compostos por um gestor de projecto e mais três elementos escolhidos de forma aleatória, e foi-lhes pedido para fazerem a análise do contexto externo e interno (análise SWOT) e, posteriormente, debaterem em conjunto com todos os grupos. Com base na informação obtida, foi depois pedido aos grupos que reflectissem sobre soluções para ultrapassar as fraquezas, bem como, ideias para potenciar os pontos fortes e explorar as oportunidades apresentadas pelos próprios na questão anterior. Na segunda entrevista de grupo, a metodologia usada foi semelhante (perguntas abertas e objectivas para serem reflectidas em pequenos grupos para, depois, as conclusões serem apresentadas e debatidas entre todos) mas, desta vez, os colaboradores foram agrupados de acordo com as funções que desempenham. Foi-lhes pedido, primeiro, que identificassem os vários processos da Empresa – vendas, orçamentação, gestão de projectos, tradução, revisão, formatação e facturação – e, de

---

<sup>2</sup> Nestas duas entrevistas foram chamados a participar todos os colaboradores da Empresa (incluindo os *freelancers* e estagiários), mas optou-se por não incluir os 2 elementos da Direcção. A sua participação poderia ser um factor inibidor da livre e espontânea participação dos restantes elementos, deturpando assim o propósito destas entrevistas. As entrevistas com a Direcção foram depois feitas isoladamente, tendo como ponto de partida as conclusões retiradas nas entrevistas dos restantes elementos.

seguida, que detalhassem as macro actividades e tarefas dos respectivos processos em que estão envolvidos, bem como as competências necessárias para o seu correcto desempenho. Finalmente, foi ainda pedido que identificassem, para cada *output* intermédio e/ou final, indicadores que medissem a qualidade, o tempo, o custo e a satisfação dos clientes, internos ou externos. A informação recolhida nestas entrevistas (conclusões genéricas do debate e das ideias propostas pelos grupos às questões levantadas) foi sintetizada em quadros resumo e apresentada à Direcção, assumindo-se como um *input* extremamente útil e válido e como ponto de partida para a reflexão estratégica, a primeira fase do processo a desenvolver neste estudo;

- Entrevistas semi-estruturadas à Direcção, através de guiões de entrevista desenhados para o efeito e focadas no tópico em análise (Anexo 1). As três entrevistas contaram sempre com a participação dos dois elementos da Direcção, que foram debatendo e respondendo conjuntamente às questões colocadas. As entrevistas iniciaram-se com uma explicação do enquadramento teórico, da metodologia e dos objectivos da mesma, de forma a validar sequencialmente (i) as orientações estratégicas (visão, análise do contexto, objectivos, estratégias e práticas de recursos humanos), (ii) a estrutura organizacional (funções, actividades e responsabilidades) e (iii) as competências chave para o desempenho individual desejado. Em todas as entrevistas foram introduzidas oportunamente as conclusões e sugestões dos colaboradores recolhidas nas entrevistas anteriores. Seguindo a técnica da análise de conteúdo, própria da metodologia qualitativa, o tratamento de dados foi feito em simultâneo com a fase de recolha, de modo a induzir a realimentação dos processos. Ou seja, as respostas foram inventariadas e sistematizadas no final de cada entrevista, iniciando-se a subsequente com a revisão das conclusões da entrevista anterior, de forma a haver um ponto de partida comum e uma coerência nas opções tomadas;
- Observação directa dos colaboradores de forma a compreender o contexto em tempo real, os processos e as interacções anteriormente descritas pelos próprios, bem como as suas responsabilidades e actividades funcionais;

- Análise documental da Empresa, nomeadamente planos de formação e de desenvolvimento dos colaboradores, mapa descritivo de funções e documentação institucional e comercial da Empresa.

Esta diversidade de recursos é típica da ‘Estratégia de Investigação por Estudo de Caso’ que, de acordo com Yin (1994), se define como um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, aplicando-se quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes, recorrendo-se a múltiplas fontes de evidência.

Com este estudo de caso procurar-se-á dar resposta às seguintes questões:

- A implementação do sistema de medição de desempenho integrado incrementará efectivamente o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, os resultados estratégicos da Empresa? De que forma?
- Como conceber e implementar um sistema de medição de desempenho – cujos objectivos são motivar e orientar os colaboradores para os objectivos da organização, através do *feedback* sobre o seu desempenho e aconselhamento para melhorar comportamentos e resultados - sem correr o risco de não ser bem aceite pelos colaboradores, de se criar sentimentos de injustiça e de se pôr em causa o ‘bom ambiente’ que até agora se tem vivido?

Medir o desempenho dos colaboradores em comportamentos e competências essenciais ao alcance dos objectivos poderá ser decisivo para o sucesso da estratégia e dos resultados definidos pela Direcção, pelo que é fundamental que seja dado este passo, apesar dos eventuais riscos associados a uma mudança deste tipo.

## **6. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO**

### **6.1 Enquadramento do Estudo**

Nas empresas de excelência que se caracterizam por uma cultura de desempenho, mais do que meramente avaliado, o desempenho deverá ser gerido. Naturalmente, trata-se de um processo mais complexo que implica, não apenas um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador no ano anterior, mas um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho de pessoas e equipas e um alinhamento desse desempenho com os objectivos estratégicos organizacionais.

É esta a filosofia que estará por trás do processo de gestão de desempenho que integrará o sistema de medição de desempenho a desenvolver para a Empresa, que se apresentará no ponto seguinte. Um processo contínuo no tempo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho, tendo por base comportamentos e resultados individuais alinhados com os objectivos estratégicos da Empresa. A avaliação de desempenho será entendida como uma componente importante da gestão de desempenho, mas apenas uma parte do processo. O processo no seu todo deverá então permitir que se crie uma relação directa entre o desempenho dos colaboradores e os objectivos organizacionais, tornando explícita a contribuição individual para a organização.

Esta parece-nos uma das ferramentas mais poderosas para motivar, reter e desenvolver o principal activo desta Empresa – as Pessoas. Por esta razão, deverá estar inserida num sistema integrado de gestão de recursos humanos que, a montante, permita validar métodos de recrutamento e, a jusante, facilite o diagnóstico de necessidades de desenvolvimento, a gestão de recompensas e a própria gestão de carreiras. Gerir o desempenho é um trabalho exigente e complexo, que só começa quando se reúnem as condições necessárias à concretização dos objectivos a que se propõe. Nas páginas seguintes será descrito todo o processo de gestão de desempenho, concebido essencialmente a partir de entrevistas efectuadas com a Direcção da Empresa e focado nos seus objectivos reais. As contingências temporais em que decorre deste estudo, não permitem o acompanhamento da implementação do sistema nem tão pouco dos resultados daí decorrentes.

## **6.2 A Empresa**

Sediada em Lisboa desde que iniciou a sua actividade, a Empresa em estudo foi constituída há 10 anos e desde então dedica-se às traduções e serviços de informática, posicionando-se como *Language Service Provider*. Especializada em projectos de tradução de grande dimensão para as plataformas de *hardware* e *software*, apresenta-se aos seus clientes com uma equipa multidisciplinar constituída por gestores de projecto, tradutores e revisores profissionais experientes em diversas áreas, com habilitações literárias superiores em Linguística e Tradução. Para além destes profissionais, integra ainda especialistas em tratamento de texto que complementam o trabalho de tradução em termos de processamento de gráficos e apresentação final dos conteúdos. Presentemente os idiomas com que trabalham são o Português, Inglês, Castelhana, Francês e Italiano.

Nos 10 anos que levam de formação e aquisição de experiência, a Empresa pautou o seu trabalho pela procura da excelência na tradução de conteúdos, tendo por objectivo a produção de textos que possam ser compreendidos pelo utilizador final como originalmente escritos em português, sem prejuízo do tecnicismo e objectividade que o texto original pretenda veicular.

Ao longo dos anos, tornaram-se especialistas na localização de Projectos de *Software* desenvolvidos por empresas multinacionais. Por inerência a estes projectos, a sua experiência intensificou-se igualmente na área de *marketing* e psicologia organizacional, incluindo, entre outros, material para a Web, *newsletters*, material publicitário e formação executiva. Hoje, conta com uma experiência alargada de localização e tradução em múltiplas indústrias, nomeadamente Tecnologias de Informação, Educação, *Marketing*, Ciências Médicas, Automóvel, Banca, Comércio Electrónico, *Networking* e Grande Consumo.

Em termos de metodologia, para cada projecto de tradução é designado um Coordenador de Projecto que, por sua vez, é responsável pela criação inicial de um glossário da terminologia própria do produto e pela formação da equipa residente de tradutores e revisores que participará no projecto. O Coordenador de Projecto é igualmente responsável

pela gestão dos ficheiros e preparação do ambiente de trabalho na ferramenta de gestão de memórias de tradução apropriada, ou requerida pelo cliente. Durante a fase de produção as traduções são submetidas a um processo de controlo de qualidade interno que envolve diversas fases, antes de o trabalho ser enviado ao cliente.

Socialmente, a Empresa caracteriza-se uma média de idades muito jovem e um espírito de camaradagem e entreajuda forte. No ano em que estão a comemorar os 10 anos de existência, a Direcção está a promover uma série de iniciativas como forma de reconhecimento do esforço da equipa, procurando motivar e reforçar a cultura organizacional, assente no sentido de responsabilidade individual e na colaboração e trabalho em equipa.

### **6.3 O Processo de Gestão de Desempenho**

A chave para implementar as estratégias delineadas pela Direcção é certamente o desempenho organizacional, donde é essencial medir a contribuição dos colaboradores para os resultados do negócio para que possa ser otimizada. A gestão de desempenho pressupõe, assim, um processo de melhoria contínua que, na sequência da informação recolhida nas entrevistas com a Direcção da Empresa, foi definido que terá os seguintes objectivos:

- Alinhar objectivos individuais com os objectivos do negócio;
- Envolver o colaborador e criar um compromisso com o atingimento dos objectivos acordados, melhorando a produtividade e a motivação;
- Clarificar expectativas face ao desempenho esperado do colaborador e à forma como será medido;
- Dar *feedback* aos colaboradores sobre o seu desempenho real e aconselhar (*coaching*) sobre a forma de melhorarem comportamentos e resultados;
- Analisar pontos fortes e fracos de cada colaborador para identificar necessidades de desenvolvimento;
- Recolher informação útil para decisões administrativas de recursos humanos, nomeadamente para planeamento de recursos humanos, recompensas, promoções e rescisões.

Para que se cumpram estes objectivos, tem de haver uma cultura de desempenho dentro da organização, algo que tem vindo a ser trabalhado nos últimos anos, nomeadamente através de um investimento na formação e qualificação dos colaboradores – de forma a melhorar a eficácia da comunicação interna, aumentar a autonomia e responsabilização das pessoas, criar um envolvimento das pessoas no processo de definição estratégico através de recolha de ideias e contributos individuais – e, ainda, através de um sistema de recompensas que valoriza o mérito, procurando distinguir bons e maus desempenhos. O objectivo é, pois, criar uma cultura de desempenho assente na meritocracia, valorizando o contributo individual para os resultados globais e fazendo do desempenho a chave para a progressão individual.

Sendo a gestão de desempenho um processo contínuo que inclui várias componentes e que nunca acaba, uma vez implementado torna-se parte da cultura organizacional. De acordo com Grote (1996), as suas componentes estão inteiramente relacionadas e uma falha na implementação de uma delas terá um impacto negativo em todo o sistema. No quadro em baixo, apresentam-se essas componentes que correspondem às fases que serão então analisadas e desenvolvidas, procurando-se que fiquem claramente definidas as ligações entre si.

### Quadro 1 – Processo de gestão de desempenho

<b>Planeamento Estratégico</b>
• Pré-requisito essencial à implementação do sistema - clarificar missão, objectivos estratégicos, bem como clarificar as funções e competências necessárias ao seu desempenho.
<b>Planeamento de Desempenho</b>
• Feito no início do ciclo para se acordar o que vai ser feito e como deverá ser feito, incluindo resultados, comportamentos e plano de desenvolvimento.
<b>Execução do Desempenho</b>
• Pcesso que decorre ao longo do ciclo de desempenho, em que o colaborador procura apresentar os resultados e revelar os comportamentos acordados na fase anterior, ultrapassando as necessidades de desenvolvimento identificadas.
<b>Avaliação e Revisão do Desempenho</b>
• Nesta fase, colaborador e chefia são responsáveis por avaliar os comportamentos e medir os resultados obtidos face ao plano, bem como o cumprimento do plano de desenvolvimento. Deverão registar essa avaliação nos respectivos formulários e analisá-la na reunião de avaliação, onde o avaliado recebe <i>feedback</i> sobre o seu desempenho
<b>Renegociação do Desempenho</b>
• Fase idêntica à do planeamento mas agora com informação adicional das fases anteriores, o que permite acertos face a eventuais desajustes não previstos na fase inicial de planeamento.

Fonte: Modelo de gestão de desempenho (Grote, 1996).



Embora o processo comece com os pré-requisitos e termine com a fase de renegociação do desempenho, na verdade, o processo não acaba mas sim reinicia-se com uma nova reflexão dos pré-requisitos, já que o contexto não é estático e ao longo do ciclo de desempenho mudam-se os mercados, as necessidades dos clientes, os produtos, etc., obrigando a uma contínua reflexão sobre os pré-requisitos para que o planeamento e as fases subsequentes sejam coerentes com os objectivos estratégicos da Empresa.

#### **6.4 Pré-requisitos**

Antes de se iniciar o processo de gestão de desempenho, é essencial que se cumpram dois requisitos:

- 1) Clarificar a missão e os objectivos estratégicos;
- 2) Clarificar as funções em causa da Empresa.

Conhecer a missão e os objectivos estratégicos é fazer um planeamento estratégico que clarifique o propósito da organização e a sua razão de existir. Onde é que ela pretende estar no futuro, os objectivos que quer atingir e as estratégias que irá pôr em prática para os alcançar. Uma vez que um dos grandes objectivos da gestão de desempenho é otimizar a contribuição dada por cada colaborador para os resultados do negócio, a missão e a estratégia têm de estar perfeitamente claras para que cada um saiba o que tem de fazer e alcançar para ajudar a organização a lá chegar. Assim, a definição de um plano estratégico é o ponto de partida no processo, onde comportamentos, resultados e planos de desenvolvimento de todos os colaboradores terão de estar alinhados com a visão, missão, objectivos e estratégias da Empresa.

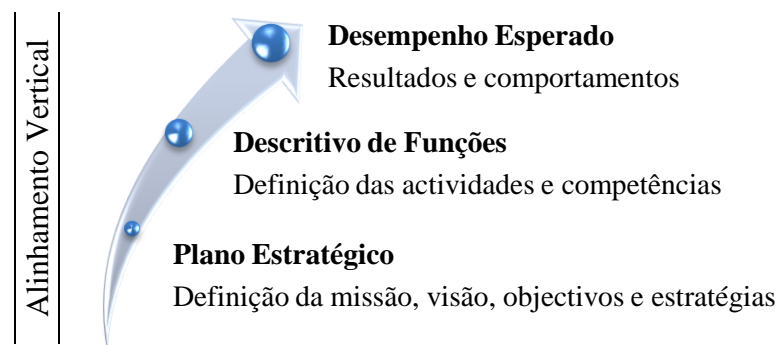
Procurou-se então desenvolver um plano estratégico com a Direcção, em entrevista com os dois elementos onde foi debatido em profundidade este tópico, que permitisse:

1. Definir a identidade da organização (quem é e qual é o seu propósito);
2. Preparar a Empresa para o futuro clarificando onde quer chegar e, conseqüentemente, como lá chegar;

3. Analisar o contexto envolvente permitindo desenvolver capacidades de adaptação a mudanças externas e antecipar mudanças futuras;
4. Determinar e focar no que é essencial permitindo que os recursos venham a ser alocados onde mais são precisos;
5. Criar uma cultura organizacional de cooperação interna;
6. Identificar oportunidades e considerar novas opções a nível de mercados e serviços prestados;
7. Fornecer informações para as actividades diárias dos colaboradores, identificando os comportamentos e resultados esperados.

Para que este plano estratégico se traduza em acções tangíveis é essencial que haja uma ligação estreita com o desempenho individual. Depois de definida a missão, visão, objectivos e estratégia da organização é preciso reflectir sobre o descritivo de funções de forma a assegurar que estão consistentes com as prioridades organizacionais identificadas. Assim, o sistema de medição de desempenho incluirá resultados, comportamentos e planos de desenvolvimento consistentes com as prioridades organizacionais, bem como com a descrição de função individuais. A figura em baixo procura reflectir a sequência das actividades feitas, de forma a conseguir-se manter o alinhamento pretendido.

**Figura 2 – Actividades de planeamento estratégico**



Fonte: Modelo de Planeamento Estratégico (Grote, 1996).

### 6.4.1 Plano Estratégico

A análise estratégica da Empresa começou com uma análise do contexto que considerou uma análise interna – onde foram identificados os pontos fortes e fracos da Empresa, relativos às áreas de vendas/ *marketing*, financeira, produção/ organização – e uma análise externa que considerou oportunidades e ameaças, relativas ao contexto envolvente (tecnológico, económico, político-legal e sociocultural), ao mercado, aos clientes e à concorrência. O modelo conceptual e as respectivas conclusões da análise apresentam-se em baixo:

**Figura 3 – Análise do contexto da Empresa**



Fonte: Modelo de Análise SWOT (Andrews, 1970).

### Pontos Fortes

#### Marketing/ Vendas

- Notoriedade da Empresa
- Satisfação dos clientes
- Evolução das vendas
- Retenção de clientes

#### Produção

- Recursos tecnológicos (HW, SW)
- Equipa preparada e formada
- Competência técnica
- Capacidade de cumprir prazos

#### Organização

- Orientação empreendedora
- Equipa flexível (capacidade de resposta)
- Clima organizacional

### Pontos Fracos

#### Finanças

- Custo/disponibilidade do capital
- Equilíbrio de tesouraria

#### Produção

- Planeamento do trabalho
- Capacidade de inovação

### Oportunidades

#### Contexto Tecnológico

- Constante inovação tecnológica cria oportunidades junto de empresas cujo negócio envolve TI
- Tradução automática cria oportunidades na área da revisão e controlo de qualidade

#### Contexto Económico

- Abertura e desenvolvimento de mercados de língua oficial portuguesa (PALOP)
- Alargamento da UE a países de Leste traz novas oportunidades de tradução dessas línguas (como o Polaco, Romeno ou Búlgaro)

#### Contexto Político-legal

Legislação europeia obriga os países a terem documentação traduzida na respectiva língua materna

#### Contexto Sociocultural

Existência de organizações internacionais de empresas de tradução que fortalecem o sector e as empresas associadas

#### Mercado

- Mercado a crescer, sobretudo nas áreas das TI e ciências médicas

#### Concorrência

Empresas que centralizam em Portugal as traduções para o mercado Ibérico

### Ameaças

#### Contexto Tecnológico

- Utilização massiva da tradução automática que, a termo, retira trabalho aos tradutores (e em contrapartida aumenta o dos revisores)

#### Contexto Económico

- Crise económica actual tende a pressionar a redução dos preços de venda

#### Contexto Político-legal

- Acordo ortográfico está a ser interpretado como uma unificação da língua portuguesa. Os clientes estão pouco esclarecidos relativamente às alterações e aos prazos legais.
- Acordo ortográfico abre o mercado de língua Portuguesa às empresas brasileiras
- Pouca protecção da língua Portuguesa por parte do Estado

#### Contexto Sociocultural

Padrão da língua portuguesa está a baixar, como consequência das multi-culturas que estão a viver em Portugal e a falar Português (“Português maltratado”)

#### Mercado

Pressão dos clientes para baixarem preços

#### Clientes

- Critério de compra principal deixa de ser a qualidade e passa a ser o preço
- Alargamento do prazo médio de recebimentos

#### Concorrência

- Empresas que centralizam em Espanha as traduções para o mercado Ibérico
- Maior concorrência vinda do Brasil

O segundo passo na construção do plano estratégico passou pela revisão da missão da Empresa tendo em conta a análise anterior. A declaração de missão proposta procura clarificar a razão da sua existência, as principais actividades que desenvolve, os clientes que serve, os serviços que presta e, ainda, os benefícios únicos do serviço prestado. Foram ainda identificados e integrados os princípios e valores que pautam os comportamentos internos, bem como as aspirações futuras da Empresa que ficaram definidas na declaração da visão.

- **Missão:** Criamos soluções de tradução e localização de textos que permitem aos nossos Clientes colocar os seus produtos em diferentes mercados. Fazemo-lo com rigor, cumprindo prazos, respeitando a confidencialidade e procurando a excelência na qualidade.
- **Valores:** Honestidade, Respeito, Sentido de Responsabilidade, Trabalho em Equipa e Colaboração.
- **Visão:** Ser o fornecedor de soluções preferencial na área de tradução e localização de textos para Português da Europa.

Uma vez definida a missão e visão da Empresa, o passo seguinte do processo foi definir objectivos específicos que permitam a concretização da missão e visão, ou seja, para um período de médio prazo (3 anos) em que direcção pretende a Empresa ir e o que pretende alcançar. Os objectivos serão uma alavanca para a motivação dos colaboradores na medida em que se traduzem em metas tangíveis pelas quais vão lutar e vão providenciar-lhes informação clara sobre a ambição e direcção para onde a Empresa caminha. Estarão ainda na base da medição do desempenho, pois permitem uma comparação entre o que tem e o que está efectivamente a ser alcançado.

- **Objectivos Estratégicos:** Continuar a fazer crescer o negócio de forma sustentada (20% em 3 anos), apostando em novos mercados e em novos serviços. Mais do que prestar serviços de localização e tradução de textos para Português da Europa, de qualidade e nos prazos acordados que caracterizam a nossa actividade, queremos

estender a tradução para novos idiomas com procura crescente, criar novos serviços complementares à tradução e explorar novos mercados geográficos.

O último passo no processo de planeamento estratégico foi identificar estratégias que conduzam à concretização dos objectivos propostos, ou seja, tendo por base a missão e visão da Empresa, como será alcançado o objectivo proposto para os próximos 3 anos de conseguir um crescimento sustentado das vendas em 20% e o retorno, a prazo, do investimento feito.

Olhando às estratégias genéricas propostas por Porter (1980), a vantagem competitiva da Empresa seria obtida por via da *diferenciação*, ou seja, actuando em todo o mercado e procurando criar algo que seja percebido como único pelos seus clientes, através dos atributos do serviço (qualidade da tradução, cumprimento de prazos e envio completo do pacote<sup>3</sup>, a preços competitivos) e da proximidade ao cliente. Não significa isto que os custos de produção são irrelevantes para a Direcção mas, apenas, que não estão no topo das suas prioridades. Assim, mais do que uma estratégia assente na redução da estrutura de custos, a estratégia da Empresa passa pelo aumento da receita e por um melhor uso dos activos existentes, concretizando-se da seguinte forma:

### **1. Estratégia de Aumento da Receita**

- Novos serviços de tradução: localização e tradução de textos para novos idiomas, nomeadamente para línguas de países de Leste e Português do Brasil;
- Novos serviços complementares à tradução: produção e edição de conteúdos, formatação e paginação, *workshops* de tradução técnica para estágios integrados;
- Novos mercados: mercados com afinidade com Portugal, como Angola e Brasil.

### **2. Estratégia de Produtividade - melhor uso dos activos**

- Encurtar prazos de recebimento;
- Reduzir o peso dos negócios feitos através de empresas intermediárias (parceiros).

---

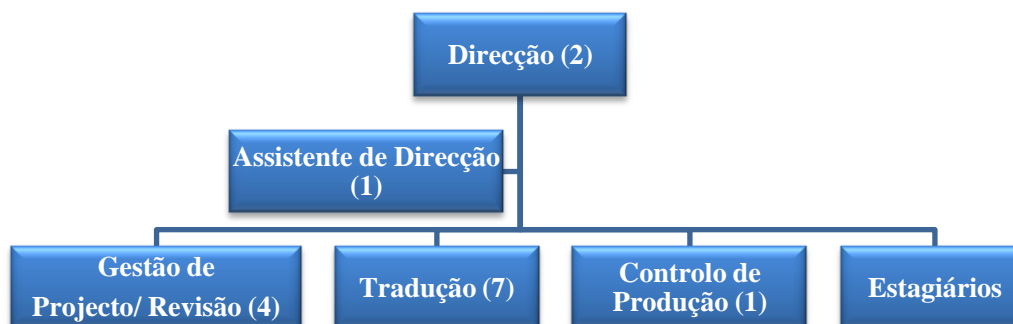
<sup>3</sup> ‘Pacote’ é a expressão utilizada para designar o conjunto de materiais a entregar ao cliente e que, normalmente, inclui os ficheiros traduzidos devidamente formatados, as memórias e a terminologia criada pelos tradutores.

Tratando-se de uma estrutura organizacional pequena (10 colaboradores contratados, 5 colaboradores em regime *freelance* e alguns estagiários de acordo com o volume de trabalho), não se justifica fazer planos estratégicos intermédios para unidades de negócio ou departamentos, pelo que haverá apenas o plano da organização que, em cascata, será reflectido directamente nos planos individuais.

#### **6.4.2 Descritivo de Funções**

Seguindo a sequência apresentada do planeamento estratégico, passamos do plano estratégico à análise de funções que também deverão ser consistentes com a missão, visão, objectivos e estratégia da organização. Uma vez completo o plano estratégico, tem sentido efectuar uma revisão da estrutura organizacional e das funções-chave, de forma a confirmar que as actividades associadas a cada função, se bem executadas, contribuem para a concretização da missão e visão.

A actual estrutura organizacional tem a seguinte configuração:



O facto da estrutura organizacional basear-se em competências-chave e não em funções rígidas, permite que o contexto seja dinâmico estando, neste momento, em análise a possibilidade de se redesenhar a estrutura num futuro próximo, pondo-se em prática uma maior especialização de funções.

Numa perspectiva orgânica que privilegia a flexibilidade e responsabilidade do titular bem como o eventual enriquecimento da função à *posteriori*, foi feita uma análise funcional<sup>4</sup>, de forma a compreender as principais actividades que integram cada função e, consequentemente, identificarem-se as competências (aptidões e comportamentos) que o titular do cargo deve ter. O perfil que daqui resultou, será útil ao processo de avaliação de desempenho na medida em que permitirá estabelecer objectivos concretos a atingir pelo seu titular, mas também a outros processos de recursos humanos, tal como recrutamento e selecção, pois cruza as exigências da função com as competências necessárias para o preencher. Para cada função – Gestão da Empresa, Assistente de Direcção, Gestão de Projectos, Tradução, Revisão e Formatação – sintetizou-se a respectiva missão e principais actividades, criando-se um descritivo de funções tal como se apresenta no Anexo 2.

A possibilidade de, no futuro, se alterarem as fronteiras funcionais – nomeadamente dos Gestores de Projecto que se dedicariam exclusivamente à gestão de projecto, deixando de executar também tarefas ligadas à tradução –, está em análise pela Direcção pois tem alterações não só nas actividades mas também na fórmula de cálculo das recompensas. O sistema de medição de desempenho será, por isso, um sistema aberto e dinâmico que deverá ser revisto no prazo de um ano, para integrar esta ou outras eventuais alterações.

### **6.4.3 Política de Gestão: Gestão pelas Competências**

O sucesso da implementação da estratégia da Empresa tem implícita uma estrutura funcional baseada na agregação de competências consideradas essenciais para cada posto de trabalho. Este princípio reflecte uma das maiores inovações na gestão de recursos humanos nos últimos 30 anos – a gestão pelas competências – um conceito que foi iniciado por McClelland (1973), que defendia que o grau de inteligência do indivíduo não garante o seu sucesso profissional, e desenvolvido mais tarde por Boyatzis (1982) que definiu o conceito de ‘competência’ como sendo a característica subjacente de uma pessoa de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior. Estes conceitos foram sendo aperfeiçoados e desenvolvidos por vários autores e, hoje, muitos dos sistemas de gestão de

---

<sup>4</sup> A análise das funções da Empresa contou com o *input* dos próprios titulares, tal como descrito na Metodologia de Investigação, sendo posteriormente validada e completada pela Direcção da Empresa.



recursos humanos já estão baseados nas competências, ou seja, as competências passam a ser o elemento-chave na gestão do Capital Humano, que deverá ser capaz de dar resposta às constantes mudanças do meio envolvente. Desta forma, a gestão pelas competências deverá permitir que:

- O recrutamento seja feito tendo em conta o perfil de competências para a função;
- A avaliação do desempenho individual tenha em conta o grau em que o colaborador atinge as competências exigidas para a função;
- Os planos de formação venham corrigir *gaps* de competências identificados na execução das funções;
- As recompensas permeiem competências-chave;
- As carreiras sejam geridas em volta das competências existentes e a desenvolver (Boyatzis, 1982).

O conceito de gestão pelas competências é particularmente apropriado na Empresa em estudo, pois as aptidões técnico profissionais (habilitações e experiência) são muito pouco discricionárias no conjunto dos colaboradores que aqui trabalham - todos têm habilitações superiores na área de letras e, no momento da entrada para a Empresa, a experiência que têm é pouca e muito semelhante entre todos. Os conhecimentos técnicos são, por isso, uma condição necessária mas não suficiente para garantir um bom desempenho nesta Empresa. É essencial que estejam associados a uma predisposição para os mobilizar, a uma atitude interessada e a um envolvimento com o Projecto Empresa, condição que acaba por ser mais relevante que os próprios conhecimentos desenvolvidos nas Universidades que, por serem muito focados na tradução literária, acabam por se revelar desajustados para boa parte dos mercados de tradução em Portugal.

Os comportamentos e as competências são, por isso, condições para um elevado desempenho na medida em que reflectem “um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa” (Rodrigues *et al.*, 2007). É com base nesta política de gestão pelas competências que serão desenvolvidas as práticas e ferramentas de recursos humanos.

#### **6.4.4 Desempenho Esperado**

Tradicionalmente, as organizações utilizam duas abordagens distintas para medir o desempenho dos seus colaboradores – uma focalizada nos comportamentos dos colaboradores de forma a evidenciar o processo, ou seja, aquilo que é feito e a forma como é feito, e a outra focalizada nos resultados de forma a evidenciar os fins (*outputs*), ou seja, o que resulta do comportamento do colaborador (Grote, 1996).

Do ponto de vista do colaborador, o conceito de desempenho não inclui os resultados desses comportamentos mas apenas os próprios comportamentos (Schmit, 1997). Ou seja, o desempenho está directamente relacionado com os comportamentos manifestados quando realizam tarefas e não com o que produzem ou com os resultados do seu trabalho. Estes comportamentos serão então sujeitos a uma avaliação (negativos, neutros ou positivos) quanto ao seu contributo para os objectivos individuais ou organizacionais, sendo avaliados de forma multidimensional, pois será um conjunto de vários comportamentos que, combinados entre si, afectarão o desempenho individual.

Quando o desempenho esperado se exprime nos resultados que os colaboradores apresentam, então a abordagem a utilizar estará focada nos resultados que derivam dos comportamentos e não nos comportamentos que a eles conduzem. Tradicionalmente, esta é a concepção que as empresas e os gestores têm do desempenho esperado (Caetano, 2008), admitindo que estes resultados contribuirão na sua medida para o alcance dos seus objectivos e para a implementação da sua estratégia.

O contexto organizacional específico em que os colaboradores estão integrados condiciona os seus comportamentos e consequentemente os resultados que produzem. Se houver uma alteração do contexto, comportamentos e resultados também poderão alterar-se, pelo que, dever-se-á também considerar o contexto organizacional e tecnológico enquanto factores que condicionam o próprio desempenho. Há, por isso, necessidade de definir qual a abordagem mais correcta para avaliar o desempenho – se pelos comportamentos, se pelos resultados – devendo esta escolha ser consistente com a estratégia definida pela Empresa.

## **6.5 Concepção do Sistema**

### **6.5.1 Medição do Desempenho**

De acordo com a estratégia definida pela Direcção para os próximos 3 anos, é prioritário captar novos clientes e desenvolver novos serviços. Tendo em conta que a Empresa é gerida por processos e que sua actividade principal se desenvolve em 3 macro processos (tradução, revisão e formatação de textos), a forma de medição não poderá ser alheia à forma como estão organizados estes processos. Se é certo que o número de erros ou o cumprimento dos prazos de entrega são factores-chave para o sucesso do negócio, a forma como é feito o trabalho não é menos importante. Não sendo as referidas abordagens mutuamente exclusivas, faz sentido que a abordagem a utilizar passe, simultaneamente, por:

- a) Uma medição focalizada nos resultados, que se debruce sobre qualidade (erros, ocorrências ou reclamações), quantidade (número de palavras traduzidas) e prazos (cumprimento face ao previsto), apresentados por cada colaborador nos processos em que participa, já que há uma relação directa entre o trabalho feito e os resultados obtidos;
- b) Mas também uma medição focalizada nos comportamentos, que tenha em conta o processo e a forma como o colaborador faz o seu trabalho, nomeadamente a coerência da tradução, a terminologia usada e criada, o cumprimento das instruções do cliente, a criação de memórias para consulta, a adequação dos *layouts*, entre outros.

A medição do desempenho irá então focar-se quer nos resultados quer nos comportamentos, já que a utilização exclusiva daqueles pode ser incompleta e injusta para a tomada de decisões consequentes. Esta combinação terá benefícios óbvios num contexto cultural apropriado, onde se procurará assegurar condições e procedimentos que tornam o sistema de avaliação credível e reconhecido como eficaz, por parte de todos os colaboradores.

### **a) Medição Focalizada nos Resultados**

Na Empresa em estudo há uma diferença clara nos resultados esperados de cada colaborador para os objectivos do negócio. Enquanto os dois elementos da Direcção são responsáveis pela “política geral e comercial da Empresa, cuja actividade planeia, dirige e coordena em conformidade com os objectivos definidos, sendo responsável pelos resultados obtidos”, os restantes colaboradores têm a seu cargo a gestão operacional dos projectos, ou seja, executar os pedidos de projecto feitos pela Direcção e entregá-los ao cliente no prazo e com a qualidade esperada. Esta diferença clara de resultados esperados dos vários intervenientes implica, naturalmente, objectivos de natureza distinta e métricas igualmente distintas (*standards* variáveis de acordo com a função e hierarquia).

Relativamente aos dois elementos com funções de gestão, uma vez que as suas responsabilidades passam não só pelos resultados de negócio no curto prazo, mas também pela sua prosperidade a longo prazo – seja pela forma como a Empresa se estrutura internamente para ganhar eficiência, pelo desenvolvimento de competências dos colaboradores ou pela disponibilização e actualização dos recursos necessários –, torna-se essencial balancear todos estes objectivos, mantendo-se sempre a ligação estreita entre avaliação de desempenho e estratégia. Assim, a definição dos objectivos, tanto para estes como para os demais colaboradores, será feita de forma integrada e assente na visão e estratégia delineada, tendo-se para tal optado pela metodologia de *Balanced Scorecard*<sup>5</sup> (Kaplan e Norton, 1996), procurando-se assim fazer uma ligação estreita entre resultados e estratégia definida. Isto implica necessariamente um alinhamento de toda a estrutura organizativa e um conhecimento das relações causa-efeito sintetizadas no Mapa Estratégico (Anexo 3), no sentido de cada um saber qual o seu papel para que se alcancem os objectivos que, por sua vez, levam à consecução da estratégia.

---

<sup>5</sup> Esta metodologia pela simplicidade e adequação que apresenta para os resultados pretendidos, foi utilizada como um meio e não um fim em si mesmo a detalhar neste estudo. Nesse sentido, não se descreve com pormenor deixando-se apenas esta nota explicativa do conceito. Segundo Kaplan e Norton (2000a) o sucesso na implementação da estratégia depende de focalizar e alinhar todos os recursos da Organização em função da estratégia. A tradução da estratégia deverá então ser feita num mapa estratégico, onde os objectivos estratégicos estão posicionados numa matriz, orientados na horizontal pelas perspectivas (Financeira, Cliente, Processos e Aprendizagem e crescimento) e disciplinados verticalmente pelos vectores estratégicos, relacionando-se entre si através de relações causa-efeito. Os objectivos estratégicos serão avaliados através da análise dos indicadores que lhes forem atribuídos, confrontando os resultados obtidos com as metas previamente definidas na Organização.

Esta metodologia é uma das tendências modernas na gestão do desempenho, que decorre do conceito de Gestão Participativa por Objectivos (GPO), introduzido em 1954 por Peter Drucker, e que se apresentou na altura como uma alternativa aos modelos de avaliação utilizados até então, de características unilaterais e discricionárias, em que o colaborador se conformava com o parecer da chefia, que geralmente assentava em critérios subjectivos e parciais. Os modelos actuais de avaliação de objectivos procuram identificar um número estrito de importantes resultados que, quando alcançados, têm um forte impacto no sucesso global da organização. Depois de definidos e acordados com os colaboradores, estes deverão receber *feedback* relativamente ao seu progresso face às metas estabelecidas. Isso implica, naturalmente, que os objectivos sejam limitados e acordados entre colaborador e chefia numa relação de negociação e comunicação bidireccional. Os objectivos deverão ainda ser específicos e claros (pois conduzem a desempenhos mais elevados e facilitam a regulação do desempenho), realísticos mas desafiadores (pois conduzem a um maior empenhamento por parte do colaborador), mensuráveis, atingíveis, significativos e deverão ter uma base temporal associada.

Uma vez que este estudo de caso se debruça sobre o planeamento e concepção do sistema, apenas foram definidos objectivos e indicadores para os colaboradores, ficando as metas anuais pendentes para a Direcção definir aquando da implementação do sistema. Nessa altura, é essencial que, não só os colaboradores saibam, de facto, como atingir os objectivos (as relações causa-efeito e os comportamentos que deles se espera), como também que a Empresa proporcione os recursos adequados para eles os possam alcançar, nomeadamente o desenvolvimento de competências consideradas essenciais. É ainda fundamental garantir que os processos de estabelecimento de objectivos e de avaliação sejam inteiramente justos e validados socialmente com os colaboradores para prevenir efeitos perversos no funcionamento organizacional.

Assim, para os colaboradores com funções de gestão, e tendo por base a visão e os objectivos estratégicos definidos para as 4 perspectivas, apresenta-se no quadro abaixo os

respectivos indicadores<sup>6</sup> validados pela Direcção. No final do ciclo de desempenho, os objectivos estratégicos serão avaliados através da análise desses indicadores que lhes foram atribuídos, confrontando-se os resultados obtidos com as metas previamente definidas.

**Quadro 2 – Objectivos estratégicos e indicadores para as funções de gestão**

	Objectivo Estratégico	Indicadores
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento da receita - novos clientes e novos mercados</li> <li>▪ Eficiência dos activos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento das vendas totais face ao ano anterior (%)</li> <li>▪ Vendas em novos clientes (% sobre vendas totais)</li> <li>▪ Prazo lançamento em novos mercados (mês)</li> <li>▪ Prazo de recebimento (dias)</li> <li>▪ Vendas através de intermediários (% sobre vendas totais)</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelência operacional</li> <li>▪ Imagem</li> <li>▪ Proximidade ao cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reclamações recebidas/ ano (nº)</li> <li>▪ Ocorrências procedimentais nos pacotes de envio/ano (nº)</li> <li>▪ Prazo de relançamento do site (mês)</li> <li>▪ Visitas a clientes/ ano (nº)</li> <li>▪ Participações em eventos da indústria/ ano (nº)</li> </ul>
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão operacional</li> <li>▪ Inovação</li> <li>▪ Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erros de nível 1,2,3<sup>7</sup> (nº)</li> <li>▪ Cumprimento de prazo (0/1)</li> <li>▪ Prazo para redefinição de funções (mês)</li> <li>▪ Prazo para lançar novos serviços (mês)</li> <li>▪ Investimento feito em materiais produzidos numa IPSS (€)</li> </ul>
Aprendizagem e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver competências</li> <li>▪ Melhoria das TIC</li> <li>▪ Alinhamento de objectivos</li> <li>▪ Clima organizacional</li> <li>▪ Protocolos com universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horas formação por colaborador (nº)</li> <li>▪ Investimento em equipamentos e <i>software</i> (€)</li> <li>▪ Prazo de implementação do teste piloto do SMD (mês)</li> <li>▪ Eventos motivacionais ou de <i>team building</i>/ ano (nº)</li> <li>▪ Estagiários contratados/ ano (nº)</li> </ul>

Partindo dos objectivos estratégicos definidos para as funções de topo foram definidos os objectivos em cascata para os Gestores de Projecto, Tradutores e Controladores de Produção, nas perspectivas em que intervêm - Cliente e Processos Internos – tendo em conta as especificidades de cada função. Seguindo-se a mesma lógica do exercício anterior, apresentam-se no quadro abaixo os objectivos estratégicos e os respectivos indicadores para as três funções em análise:

<sup>6</sup> Aquando da implementação do sistema, os indicadores apresentados terão associadas metas específicas, (os níveis de desempenho esperados), bem como intervalos de aceitação (tolerância aceite face à meta definida). Por agora, definiu-se apenas a unidade em que essas metas serão definidas, podendo ser em valor, em unidades, em tempo ou outras.

<sup>7</sup> Apesar das práticas internas de revisão e de *quality assurance* minimizarem em larga medida o número de erros ao longo do processo, cada vez que são detectados, seja internamente seja já pelo cliente final, são devidamente catalogados (do tipo 1, 2 e 3). Para cada tipo de erro encontrado, o colaborador e/ou a Empresa incorre em penalizações previamente acordadas, justificando-se, por isso, metas específicas para os diferentes tipos de erros.

**Quadro 3 – Objectivos estratégicos e indicadores para as funções de gestão de projecto, tradução e controlo de produção**

	Objectivo Estratégico	Indicadores		
		Gestor de Projecto	Tradutor	Controlo de Produção
Cliente	<b>Excelência Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reclamações recebidas/ano (nº)</li> <li>▪ Ocorrências procedimentais nos pacotes de envio (nº)</li> </ul>		
Processos Internos	<b>Gestão Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erros de nível 1,2,3 (nº)</li> <li>▪ Cumprimento de prazo (0/1)</li> <li>▪ Palavras traduzidas (nº)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erros de nível 1,2,3 (nº)</li> <li>▪ Cumprimento de prazo (0/1)</li> <li>▪ Palavras traduzidas (nº)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erros de nível 1,2,3 (nº)</li> <li>▪ Cumprimento de prazo (0/1)</li> <li>▪ Palavras traduzidas (nº)</li> </ul>

### b) Medição Focalizada nos Comportamentos

Os comportamentos que vão ser avaliados neste estudo e que estão na base do desempenho individual e organizacional, serão analisados separadamente em dois grandes subgrupos, tal como propõe Borman (2001) – desempenho nas tarefas da função e desempenho no contexto organizacional. Esta abordagem de medição do desempenho pelos comportamentos terá implícita uma avaliação de competências, que reflecte conhecimentos, habilidades e capacidades indispensáveis para que os colaboradores desempenhem as suas funções e, conseqüentemente, que permitam que a organização atinja os seus objectivos. Estas competências críticas serão definidas em termos comportamentais, ou seja, definidas como um conjunto de comportamentos (indicadores), que pela observação revelarão informação sobre o domínio da competência em questão. Estas duas dimensões (funcional e contextual) são essenciais para o sucesso da Empresa e as suas competências e indicadores devem estar claramente definidos para que todos saibam o que se espera deles. Enquanto os comportamentos esperados na primeira dimensão variam de função para função e têm origem no respectivo descritivo de funções, os comportamentos esperados na dimensão contextual são transversais e comuns a todas as funções e níveis hierárquicos, sendo estas particularmente relevantes numa empresa que presta serviços, pois muitas vezes são as mais visíveis para os clientes.

Desta forma, considerou-se que para um bom desempenho ao nível **contextual** da organização – com impacto interno (desenvolver “bons cidadãos” internos, que promovam um bom clima organizacional e facilitem os processos em que estão envolvidos) e externo (contribuir para a satisfação dos Clientes) –, todos os colaboradores deverão dominar 4 competências-chave para a actividade da Empresa: (1) comunicação e expressão, (2) responsabilidade e organização, (3) iniciativa e desenvolvimento, (4) trabalho de equipa e cooperação. Cada uma destas competências será avaliada por um conjunto de indicadores observáveis (comportamentos específicos), tal como se apresenta no quadro abaixo:

**Quadro 4 – Desempenho esperado no contexto organizacional e respectivos indicadores comportamentais**

Desempenho esperado no contexto organizacional	Competências	Comportamentos Indicadores
Expressar ideias, opiniões e sentimentos; Interpretar mensagens orais e escritas; estabelecer relações de empatia.	<b>Comunicação e expressão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunica sem erros ortográficos, gramaticais ou lexicais</li> <li>▪ Utiliza oportuna e correctamente os vários meios de comunicação</li> <li>▪ Escuta, lê instruções e compreende as informações que lhe são comunicadas</li> <li>▪ Estabelece relações de empatia colocando-se no lugar dos outros</li> </ul>
Responsabilizar-se pelo que faz e cumprir as regras estabelecidas; assumir compromissos.	<b>Responsabilidade e organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumpre as regras organizacionais</li> <li>▪ Reconhece e aprende com os erros que comete</li> <li>▪ Disponibiliza-se para actividades relevantes programadas ou não</li> <li>▪ É assíduo e empenhado</li> </ul>
Ser dinâmico; ser inovador; desenvolver e aprofundar conhecimentos.	<b>Iniciativa e desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opina, escolhe e propõe de forma reflectida</li> <li>▪ Propõe novas formas de fazer coisas ou resolver problemas</li> <li>▪ Interessa-se pelos diferentes ramos do conhecimento e motiva-se para áreas de pesquisa emergentes</li> <li>▪ Adapta-se a situações de mudança e aplica bem os conhecimentos em novas situações</li> </ul>
Participar na resolução de problemas; realizar trabalhos em grupo; liderar ou contribuir para a existência de uma boa liderança; cooperar com o grupo de trabalho.	<b>Trabalho em equipa e cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifica problemas, organiza a informação necessária à sua resolução e propõe hipóteses de resolução, proactivamente</li> <li>▪ Motiva e automotiva-se para as diferentes tarefas do trabalho de grupo</li> <li>▪ Reconhece a necessidade de liderança e cumpre as decisões tomadas</li> <li>▪ É flexível e adequa as tarefas individuais que lhe são confinadas à realização do projecto e dos objectivos do grupo</li> </ul>



Quanto ao desempenho esperado a nível **funcional**, foram igualmente definidos comportamentos necessários para a execução das tarefas específicas de cada função, tendo por base o descritivo funcional. O desempenho esperado e respectivos indicadores comportamentais apresentam-se no anexo 2.

Tal como sugere Caetano (2008, p 36) “aquilo que será avaliado é a demonstração efectiva das competências no desempenho comportamental, isto é, a sua manifestação concreta em comportamentos ajustados às actividades requeridas pelos objectivos da organização num determinado período e não a detenção ou acumulação pessoal de tais competências enquanto recursos ou características do indivíduo.” Foi nesse sentido que foram escolhidos os comportamentos indicadores, contextuais e funcionais, procurando que as competências em análise satisfizessem, simultaneamente, os requisitos de relevância (associados aos objectivos do sistema), fiabilidade (que permitam a medição do desempenho ao longo do tempo), sensibilidade e poder discriminativo (que permitam a distinção do desempenho dos colaboradores) e pragmatismo (de forma a serem operacionalizáveis) (Grote, 1996).

Ao contrário da medição dos resultados, a medição das competências baseia-se em julgamentos feitos por pessoas, que observam e julgam os comportamentos revelados, sendo por isso essencial definir o sistema a utilizar, se comparativo, se absoluto. Um sistema comparativo que faz referências directas entre colaboradores comparando os seus desempenhos, apesar de facilitar decisões administrativas pois os dados são fáceis de interpretar, é pouco discriminante e pouco ajuda os colaboradores na sugestão de melhorias futuras (Aguinis, 2007), pelo que este sistema não será a opção mais interessante, tendo em conta os objectivos do sistema. A solução passa, então, pela adopção de um sistema absoluto centrada em comportamentos com base numa escala par (de 1 a 4), com a seguinte correspondência:

- 1 – Abaixo das expectativas (1 – 1.4)
- 2 – Cumpre com as expectativas (1.5 – 2.4)
- 3 – Supera as expectativas (2.5 – 3.4)
- 4 – Excede amplamente as expectativas (3.5 – 4)

A escala apresentada terá a seguinte interpretação para os respectivos critérios:

▪ **Resultados**

- 1- Atingiu menos de 90% dos objectivos [0 – 89%]
- 2- Atingiu entre 90 e 109% dos objectivos [90 – 109%]
- 3 - Superou os objectivos entre 110 e 119% [110 – 119%]
- 4 - Superou os objectivos a mais de 120% [120% – ...]

▪ **Comportamentos**

**1 - Precisa de melhorar**

Não completa integralmente as tarefas da sua função ou não cumpre de forma consistente os prazos de entrega definidos. Precisa de desenvolver fortemente as suas capacidades e competências para desempenhar correctamente as suas funções.

**2 - Competente**

Cumpe as tarefas da sua função a um nível médio e dentro do prazo definido, revelando domínio da função e uma actuação esforçada, embora com necessidade de supervisão. Poderá necessitar de ajuda em projectos mais complexos.

**3 - Bom**

Revela um elevado nível de execução da função na maioria das tarefas que executa e completa-as de forma consistente e dentro dos prazos estabelecidos, quase sem necessidade de supervisão. Procura desenvolver-se e melhorar o seu desempenho, ainda que possa precisar de algum acompanhamento.

**4 - Avançado**

Revela consistentemente um elevado nível de execução em todas as áreas da sua função. O trabalho é executado de forma correcta e dentro do prazo sem supervisão. Dá suporte aos outros colaboradores.

A avaliação final do avaliado será calculada com base na média ponderada do desempenho obtido nos dois critérios, resultados e comportamentos (funcionais e contextuais), de acordo com as ponderações definidas e expressas no Regulamento Interno Avaliação de Desempenho, apresentadas no Anexo 4.

## **6.5.2 Recolha de Informação**

Uma vez definidos os desempenhos esperados, é altura de definir a forma como vai ser recolhida a informação, nomeadamente a organização das folhas de avaliação, as reuniões de avaliação entre avaliador e avaliado, as fontes para obter informação sobre o desempenho e a formação a dar aos colaboradores da Empresa.

### **6.5.2.1 Formulários de Avaliação**

A fase da avaliação de desempenho assenta num elemento-chave para a sua execução – os formulários de avaliação. A concepção dos formulários foi alvo de particular atenção e ponderação, já que é essencial que contenham toda a informação necessária ao processo (aspectos administrativos, resultados esperados e realizados, comportamentos revelados, apreciação global e planeamento para o período seguinte) mas, simultaneamente, que sejam simples e práticos de aplicar e que respondam aos objectivos do sistema.

Não obstante os formulários poderem ser impressos, nomeadamente na fase de preparação da avaliação, o registo da informação será feito em suporte informático de forma a poder ser guardado, consultado e partilhado com maior facilidade, melhorando a eficiência de custos, de controlo administrativos e de integração com outros sistemas.

Para facilitar o processo administrativo, está previsto um cálculo da pontuação total do desempenho no final da avaliação do colaborador através do processo mecânico, ou seja, a pontuação resultará da combinação entre as pontuações obtidas em cada dimensão do desempenho, tendo em conta a ponderação definida para cada uma delas. O formulário de avaliação final bem como os restantes formulários apresentam-se no Apêndice B do Regulamento Interno (Anexo 4).

### **6.5.2.2 Período de Avaliação e Reuniões de Avaliação**

Tendo em conta o contexto do negócio e a dimensão da Empresa, foi definido que a avaliação será bianual ou seja, haverá dois períodos formais de revisão – um a meio do ano comercial e o outro no final desse mesmo ano (Junho e Dezembro) – o que permite que o colaborador receba *feedback* intercalar, permitindo um ajuste face aos objectivos definidos.

O facto de todos os colaboradores completarem a sua avaliação no mesmo período, tem vantagens também para os avaliadores na medida em que permite a comparação dos desempenhos e facilita a distribuição de eventuais prémios, num período único, estando os objectivos individuais alinhados temporalmente com os objectivos anuais da Empresa. Apesar desta opção implicar uma concentração de todas as avaliações num mesmo espaço de tempo (duas vezes ao ano), se houver uma comunicação regular ao longo do ano entre colaboradores e supervisores sobre o desempenho, o preenchimento dos formulários e a avaliação formal não deverá ser uma tarefa demasiado complexa para os avaliadores.

Embora a comunicação informal sobre desempenho deva ocorrer regularmente ao longo do ano, deverão existir duas reuniões formais entre avaliador e avaliado para discutirem aspectos específicos do desempenho e do próprio sistema, devendo o avaliador marcar formalmente essas reuniões, dando-lhes a devida importância.

É essencial que haja uma primeira reunião (e dada a dimensão da estrutura poderá ser em grupo com toda a equipa), em que os avaliadores expliquem o funcionamento do sistema e identifiquem as actividades e responsabilidades de ambos – avaliadores e avaliados. Deverão ainda ficar acordadas as datas das demais reuniões formais com cada colaborador para analisar o desempenho. Sempre que há entrada de um novo colaborador, a Direcção deverá reunir com ele e repetir esta primeira reunião, para que possam conhecer o sistema assim que se tornam colaboradores da Empresa.

A meio do ano, deverá então ser feita a primeira reunião formal onde é discutido o desempenho, quer do ponto de vista do avaliado (auto-avaliação) quer do avaliador. Esta reunião deverá ter uma perspectiva orientada ao passado no sentido de analisarem o que foi feito no período antecedente, mas também deverá focar no desempenho futuro necessário. No final do ano, deverá ser feita a última reunião onde o avaliado obtém *feedback* sobre o seu desempenho no período em revista. Para além desta revisão clássica do desempenho, esta reunião servirá igualmente para fazer uma reflexão sobre alterações nas compensações (prémios e/ou salários) como consequência do desempenho real, para definir o plano de desenvolvimento pessoal e, ainda, para definir os objectivos do ano seguinte. Apesar de

todas estas questões ficarem formalizadas nesta última reunião, a sua discussão poderá ser faseada se se revelar mais conveniente para os seus intervenientes. Aliás, apesar de estarem definidos estes 3 momentos formais, as conversas informais deverão ocorrer continuamente ao longo do ano.

### **6.5.2.3 Fontes e Alvos de Avaliação**

Tal como sugere Cascio e Aguinis (2005), as fontes de informação de desempenho podem ser várias - supervisores, pares, subordinados, o próprio ou os clientes internos e externos. Contudo, e porque se trata de um processo completamente novo na Empresa, a escolha das fontes foi simplificada e, para já, assume-se como fontes apenas o próprio colaborador e o seu supervisor, na medida em que o observa directamente e tem um profundo conhecimento dos padrões de desempenho necessários.

Quanto à avaliação feita pelos supervisores, serão os dois elementos da Direcção os únicos avaliadores pois são supervisores directos de toda a equipa e, simultaneamente, são quem estão em melhor posição para avaliar o desempenho relativamente aos objectivos estratégicos organizacionais. Por outro lado, são também eles que têm poder para tomar decisões relativamente às recompensas associadas ao desempenho e são, ainda, os responsáveis pela gestão de desempenho de toda a equipa. Por tudo isto, os supervisores serão a principal fonte de informação para a avaliação de desempenho neste sistema.

Para além da hetero-avaliação será também considerada como fonte de desempenho a auto-avaliação que o colaborador faz de si próprio, sendo este um importante componente na revisão do processo de desempenho. Ao permitir-se que todos os colaboradores alvo de avaliação<sup>8</sup> participem no processo, as decisões que daí resultam são tendencialmente melhor aceites pelos próprios e a postura defensiva que muitas vezes apresentam nas reuniões formais tende a suavizar-se. Outra vantagem é que os colaboradores, muitas vezes mais que os seus supervisores, vão mantendo actualizada a lista de actividades executadas ao longo do período a que a avaliação reporta.

---

<sup>8</sup> Não serão considerados alvo de avaliação os estagiários que estiverem ao serviço da Empresa.

A opção de ter como avaliadores apenas 2 supervisores (os dois elementos da Direcção), poderá levantar questões sobre a concentração do poder avaliativo apenas em dois elementos. Contudo, esta foi uma opção ponderada, não só porque são efectivamente os dois únicos supervisores e com responsabilidade hierárquica sobre toda a equipa, como também se procura assim evitar que se cometam erros intencionais de avaliação, de inflação ou deflação da pontuação atribuída, como frequentemente se assiste nestes processos<sup>9</sup>. Decisões incorrectas intencionais tenderão, assim, a não existir neste processo e, conseqüentemente, sentimentos de injustiça e condições para litígios futuros. A atribuição de pontuações efectivamente justas por parte dos avaliadores é uma real preocupação neste sistema e será devidamente trabalhada na formação específica que terão. Ainda assim, e de forma a contornar a questão levantada, em caso de desacordo face à avaliação atribuída, está previsto um mecanismo de recurso que será detalhado mais à frente (nas medidas propostas para promover a aceitação do sistema).

Não obstante a preocupação revelada com a minimização dos erros intencionais, os dois avaliadores não estão livres de cometer erros não intencionais na hora de avaliarem os desempenhos. De facto, observar e captar informação sobre o desempenho de todos os colaboradores, guardar mentalmente essa informação e conseguir lembrá-la na hora de preencher os formulários de avaliação é uma tarefa cognitiva complexa. E esta tarefa é tanto mais complexa quando se trata de avaliar equipas alargadas e com funções distintas. Pela complexidade cognitiva que o processo de avaliação de desempenho apresenta, a única forma de minimizar o número de erros cometidos pelos avaliadores – intencionais ou não intencionais – será melhorar as capacidades de avaliação de quem tem esta responsabilidade, através de formação específica. Ficará então previsto um programa para os dois avaliadores que incida sobre informação (conhecer bem o sistema e suas implicações na organização), motivação (benefícios directos para o avaliador por fazer uma avaliação justa e imparcial) e capacidades de avaliação. O programa ajudará ainda os avaliadores a conduzirem correctamente as reuniões formais de avaliação.

---

<sup>9</sup> Na maior parte das vezes, os erros intencionais dos avaliadores resultam da ponderação que fazem dos custos e benefícios das decisões por si tomadas sobre terceiros, para seu proveito pessoal. Ora, não havendo neste caso qualquer benefício (ou custo) pessoal para os elementos da Direcção decorrente dos seus julgamentos (que são cumulativamente sócios da Empresa), despista-se qualquer motivação para que sejam cometidos estes erros intencionais.

Apesar de nenhum sistema ser totalmente ‘à prova de erros’ e livre de alguma subjectividade, a formação dos avaliadores procurará melhorar as suas capacidades e aumentar a sua motivação para o fazerem de forma idónea, minimizando assim os erros de avaliação.

## **6.6 Implementação do Sistema**

Antes do sistema ser efectivamente implementado há ainda alguns passos fundamentais a serem dados, nomeadamente definir os procedimentos relativos à comunicação e aos recursos que permitirão uma melhor aceitação do sistema, implementar o programa de formação para os avaliadores de forma a reduzir os erros de avaliação e fazer um teste piloto ao sistema para corrigir eventuais incongruências antes de ser efectivamente implementado. No final, e já com o sistema em prática, é essencial monitorizá-lo para garantir que tudo corre conforme planeado.

### **6.6.1 Plano de Comunicação**

A introdução de um sistema de medição de desempenho é um projecto de mudança com efeitos sobre a vida organizacional. Tal como foi definido, este sistema envolverá vários intervenientes e é absolutamente necessário que todos compreendam não só como ele funciona mas também os seus benefícios para as várias partes, ou seja, o sucesso da implementação requer um suporte e aceitação generalizado de toda a Empresa.

Todo o sistema de avaliação está devidamente detalhado no Regulamento Interno de Avaliação de Desempenho, apresentado no Anexo 4, e será oportunamente divulgado e facultado aos colaboradores. Para além de clarificar o âmbito, a finalidade e os princípios da avaliação de desempenho, detalha o processo, períodos, fases e procedimentos formais, bem como critérios, escalas e ponderações da avaliação e os próprios formulários em que será feita a avaliação individual. Há ainda referência ao processamento, arquivo, confidencialidade e formas de recurso.

A informação contida neste regulamento estará na base de todas as comunicações feitas, através de vários canais. Sugere-se que seja um dos elementos da Direcção a fazer a primeira apresentação formal do sistema a todos os colaboradores, com a possibilidade de esclarecimento de dúvidas imediatas. Será entregue um exemplar do regulamento em papel a todos os colaboradores que, tal como todos os formulários, ficará também disponível na intranet.

De forma a garantir a clareza da informação sobre o sistema, a comunicação deverá incidir, nomeadamente, sobre o que é a gestão de desempenho e quais os seus objectivos, qual a relação entre a gestão de desempenho e a estratégia da Empresa, quais os benefícios da medição do desempenho para os envolvidos, quais as fases do processo, qual o papel e a responsabilidade de cada um e, ainda, qual a relação do sistema com a formação, recompensas e promoções. É essencial que a informação seja repetida várias vezes e por diferentes canais e, por isso, haverá ainda uma formação mais detalhada para avaliados e avaliadores que será detalhada no ponto seguinte.

### **6.6.2 Formação de Avaliadores e Avaliados**

Antes de implementar o sistema de medição de desempenho é fundamental formar avaliadores e avaliados. A formação não só desenvolverá capacidades para uma correcta implementação do sistema, como também poderá contribuir para aumentar a satisfação com aquele. No que respeita à formação, o programa deverá focar-se nas seguintes áreas:

- Razões para implementar a medição do desempenho – revisão geral de todo o sistema, objectivos e benefícios, bem como a relação com os outros sistemas de gestão de pessoas e com a estratégia da Empresa;
- Quais os procedimentos – informação sobre procedimentos específicos de acordo com o respectivo Regulamento, número de reuniões recomendadas e expectativas face ao papel de cada um, bem como informação detalhada sobre os formulários a preencher por cada um;
- Como identificar as actividades da função – informação sobre a qualificação de funções e identificação das respectivas competências e comportamentos necessários;



- Como observar, registrar e medir o desempenho – informação sobre capacidade de observação e registo de comportamentos relevantes para a avaliação;
- Como minimizar erros e enviesamentos de avaliação – passos para evitar erros cognitivos não intencionais que podem ocorrer na recolha, armazenamento e recuperação da informação acerca do desempenho;
- Como conduzir entrevistas de avaliação – estruturação e condução da entrevista de avaliação (e planos para o período seguinte), incluindo capacidades de escuta e de comunicação, bem como formas de dar *feedback* ao avaliado ao longo da entrevista e de o ajudar a criar o seu plano de desenvolvimento;
- Como treinar, acompanhar e aconselhar – capacidades para os avaliadores ajudarem os colaboradores a melhorarem os seus desempenhos de forma contínua.

Estes tópicos são relevantes para o programa de formação dos avaliadores, ainda que os dois primeiros pontos sejam comuns também ao programa dos avaliados. A formação deverá ainda incluir uma pequena simulação da aplicação do sistema, para que os formandos se familiarizem com os objectivos, escalas e com a própria entrevista de avaliação.

Os tópicos a desenvolver sobre a identificação, observação, registo e medição do desempenho terão um enfoque particular na formação, na medida em que o julgamento dos comportamentos se vai basear na percepção do avaliador, sendo crucial demonstrar-se a respectiva validade de forma a poder-se assegurar a justiça e a relevância da avaliação. Para evitar erros de cotação e distorções que podem ocorrer no processo de avaliação e de forma a garantir uma validade aceitável dos julgamentos, a formação dos avaliadores desenvolverá detalhadamente os erros mais frequentes<sup>10</sup> e a sistematização dos meios que

---

<sup>10</sup> Ainda que com denominações ligeiramente diferentes, são muitos os autores que citam os erros e enviesamentos que ocorrem frequentemente na observação/ categorização, memorização e avaliação do desempenho. De forma sucinta, e tal como Fernandes e Caetano (2007) os apresenta, existem enviesamentos relacionados com a ordem com que a informação é memorizada e a informação se salienta (primazia e recência), outros relacionados com erros sistemáticos de (des) favorecimento dos avaliadores (leniência e severidade), outros ainda relacionados com a atribuição homogénea de classificações (tendência central). Os autores acrescentam ainda o erro de restrição de amplitude, os estereótipos, o erro fundamental da atribuição causal e o erro de contraste. Todos estes erros serão devidamente explicados e exemplificados na formação de avaliadores.

poderão ser utilizados para que sejam minimizados. Será uma formação com diferentes abordagens<sup>11</sup> no sentido de se expor o avaliador aos diferentes erros e às suas causas, de se familiarizarem com as diferentes dimensões do desempenho a serem avaliadas e, ainda, de os preparar para a observação de comportamentos.

Relativamente ao tópico sobre as entrevistas de avaliação, e uma vez que este é um dos momentos chave do processo de avaliação, será dada também uma atenção especial, quanto à sua preparação e condução. Esta reunião (que na verdade serão pelo menos duas) de *feedback* e planeamento deverá ser devidamente preparada quer pelo avaliador quer pelo avaliado, tendo em conta o desempenho passado mas também o planeamento do período seguinte. Na formação, serão referidos os aspectos a evitar na condução da reunião e será disponibilizado um guião aos avaliadores para seguirem na condução da reunião.

### **6.6.3 Teste Piloto**

Antes da implementação do sistema, será conveniente fazer uma aplicação piloto do sistema de forma a detectar potenciais problemas e falhas e propor acções correctivas, nomeadamente no que respeita à adequação das dimensões, das âncoras de avaliação, dos níveis da escala, dos procedimentos, dos instrumentos e do funcionamento do processo no seu todo. Tendo em conta que a estrutura organizacional é simples e a população pouco numerosa, não se justifica fazer o teste apenas num grupo seleccionado de colaboradores, pois haveria dúvidas quanto à representatividade da amostra e as conclusões dificilmente poderiam ser generalizadas. Tendo em conta que o próprio teste irá consumir tempo e recursos, propõe-se que o teste seja aplicado a todos os colaboradores para que se envolvam desde logo e se aproveite o contributo de cada um, embora os resultados daí decorrentes não fiquem no registo histórico dos colaboradores. O que se pretende é que as pessoas ao participarem no teste – que apesar de ser um teste, consiste na implementação de todo o sistema e suas componentes – dêem *feedback* relativamente a eventuais problemas e contribuam com propostas de melhoria do sistema.

---

<sup>11</sup> Esta formação contemplará várias abordagens - o treino de Erro do Avaliador, onde é exposto aos diferentes erros e às suas causas, a formação de Quadro de Referência onde os avaliadores desenvolvem um quadro comum de referência na observação e avaliação do desempenho e, ainda, o treino de Observação de Comportamentos focado na forma como o avaliador observa, guarda, recorda e usa informação.

#### **6.6.4 Monitorização e Avaliação de Impactos**

Quando terminar o teste piloto e o sistema estiver massivamente implementado é fundamental monitorizá-lo e avaliar a forma como está a ser executado, bem como analisar se os resultados que estão a ser obtidos coincidem com o que era expectável. Importa avaliar as consequências quer para o desempenho individual quer organizacional, no sentido de se poderem introduzir melhorias no processo de avaliação, corrigir lacunas de concepção ou implementação e ajustar o sistema a eventuais mudanças que a própria Empresa possa ter. A forma de avaliar o próprio sistema poderá passar por auscultar os colaboradores (através de questionários anónimos) no sentido de medir percepções e atitudes sobre o sistema e, por outro lado, perceber se há uma tendência crescente nos resultados do desempenho ao longo do tempo. A monitorização do sistema deverá ainda passar pela análise dos resultados objectivos em termos de classificações, qualidade das apreciações e dos planos bem como dos seus efeitos na organização. Deverá ainda fazer-se uma análise das médias e desvios-padrão dos avaliadores, qualidade da informação de desempenho recolhida, qualidade das reuniões de avaliação de desempenho, satisfação do utilizador com o sistema e, ainda, uma relação do custo/benefício global da implementação do sistema. Analisados no seu conjunto, estes indicadores são uma ferramenta poderosa para demonstrar o valor acrescentado do sistema de medição de desempenho, no âmbito do processo de gestão de desempenho.

## 7. FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO

### 7.1 Medidas Propostas para a Melhorar o Desempenho

Tendo em conta que o objectivo geral mais frequente dos sistemas de medição de desempenho é melhorar o desempenho, a produtividade e o alinhamento estratégico da organização (Caetano, 2008), as primeiras medidas propostas para a implementação deste sistema vão no sentido de potenciar o desempenho individual e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. A este respeito, apresentam-se duas sugestões para os gestores da Empresa, uma no sentido de ajudarem a implementar planos de desenvolvimento pessoal e outra no sentido de desenvolverem eles próprios competências de *coaching* para promoverem o desempenho das suas equipas:

- Os planos de desenvolvimento pessoal (PDP) são uma componente chave de qualquer sistema de medição de desempenho, na medida em que especificam acções concretas a desenvolver para melhorar o desempenho. Os PDP deverão então ajudar os colaboradores a melhorar o seu desempenho nas funções actuais, a manter bons níveis de desempenho nas funções actuais e a prepará-los para novos desafios futuros. O supervisor directo terá um papel-chave ajudando o colaborador a definir a extensão do seu PDP e explicando a relação entre os objectivos de desenvolvimento (como por exemplo, treino *on-the-job*, frequência de cursos em áreas específicas como medicina, jurídica ou outras, auto-estudo, participação em *workshops* de tradução ou mesmo rotação de funções) e as prioridades estratégicas para a organização. É da responsabilidade do supervisor criar as condições para que o colaborador possa efectivamente cumprir o plano (como por exemplo, proporcionar o treino interno ou facilitar a inscrição nos *workshops* de tradução), bem como acompanhar a progressão do desenvolvimento face aos objectivos delineados. Será uma responsabilidade acrescida dos dois supervisores que, não só terão de motivar os colaboradores para a consecução dos seus PDP, como eles próprios têm de estar motivados para facilitarem essa mesma consecução. Se assim for, os resultados do desempenho acrescido serão certamente compensadores.
- Os gestores desta Empresa têm de ter capacidades específicas para conseguirem gerir de forma efectiva o desempenho dos seus colaboradores. Fazendo uso dessas capacidades, terão de ser capazes de aconselhar, observar e documentar o desempenho

de forma precisa, dar *feedback* positivo e negativo continuamente e conduzir convenientemente entrevistas de avaliação. Os dois avaliadores terão de ter um papel de conselheiros (*coachs*) em que darão sugestões sobre a forma de alcançar o desempenho esperado e suporte sem serem controladores, devendo eles também contribuir para que os colaboradores aumentem a sua confiança e as suas competências. Para que este processo de *coaching* (aconselhamento) dê melhores resultados, os gestores terão de estabelecer objectivos claros aos seus colaboradores, registar os seus desempenhos, comunicar com eles de forma efectiva, dar-lhes *feedback*, motivá-los, desenvolve-los, diagnosticar problemas de desempenho e ajudá-los a superá-los. Os avaliadores têm um papel paradoxal pois, se por um lado têm de ser conselheiros das suas equipas, por outro são também quem as julga. Estes dois papéis são particularmente óbvios na entrevista de avaliação, onde o supervisor desempenhará um papel-chave para cumprir todos requisitos dessas reuniões e, ao mesmo tempo, terá de saber lidar com uma atitude mais defensiva que normalmente os avaliados apresentam nessa situação. Para minimizar esses efeitos, o avaliador terá de criar um clima não constrangedor, ser empático, estar atendo aos sinais verbais e não-verbais e encorajar a participação do avaliado.

## **7.2 Medidas Propostas para Promover a Aceitação do Sistema**

A comunicação entre o avaliador e avaliado surge como um elemento importante a considerar no processo de avaliação de desempenho, dado que a negociação percebida da avaliação, por parte do avaliado, é um factor de terminante no sucesso de todo o processo (Fernandes e Caetano, 2007). As pessoas são cognitivamente tendenciosas na forma como recebem e interpretam a informação. Seja porque apenas se expõem à informação com a qual já concordam (exposição selectiva), seja porque percebem a informação como a gostariam de ouvir mesmo que isso seja o oposto do que está a ser comunicado (percepção selectiva) ou, ainda, porque apenas retêm a informação com a qual já estão de acordo (retenção selectiva) (Aguinis, 2007). Assim, para além de uma comunicação ajustada aos diferentes intervenientes, sugerem-se duas iniciativas adicionais de forma a minimizar os eventuais efeitos negativos das tendências cognitivas:

- Envolver os colaboradores no desenho do sistema, contemplar as suas necessidades na fase de concepção e de implementação do sistema, apresentar formalmente o processo pela Direcção antes de começarem rumores ou suposições generalizadas, preparar e divulgar um plano de comunicação completo e claro, providenciar informação através de múltiplos canais (nomeadamente formação).
- É essencial pôr-se em prática um sistema de recurso efectivo, para que os colaboradores sintam que podem recorrer de avaliações ou decisões com as quais não concordem, sejam relativas aos julgamentos feitos sobre o seu desempenho (o avaliado considerar injusta a classificação atribuída), sejam relativas a procedimentos formais (por exemplo, o avaliado não ter tido *feedback* intercalar do avaliador ao longo do ano). Tendo em conta que a estrutura é muito pequena e que isso dificulta a existências de diferentes níveis de recurso, para além do recurso de nível 1, que será arbitrado pelo segundo avaliador da Empresa, apresenta-se como solução possível um recurso de nível 2, cuja solução final será arbitrada por um painel de gestores de projecto e de elementos da Direcção, de forma a aumentar a percepção de justiça do sistema.

### **7.3 Medidas Propostas para Ultrapassar Problemas de Avaliação**

A falta de experiência dos membros da organização em processos de avaliação de desempenho (recorde-se que até aqui não havia qualquer processo formal de avaliação e, para muitos colaboradores, esta é a primeira experiência profissional) poderá gerar alguns problemas, decorrentes da própria finalidade do sistema e do tipo de interacção estabelecido entre avaliadores e avaliados. Estes problemas poderão ser minimizados se forem acauteladas algumas questões essenciais, nomeadamente ao nível da comunicação, formação e preparação da avaliação (Cascio e Aguinis, 2005). Assim:

- É fundamental manter uma comunicação frequente sobre o desempenho, dando *feedback* e gerindo as expectativas dos avaliados, de forma a não haver surpresas na reunião de avaliação final do ciclo. A participação dos avaliados no processo (nomeadamente através da sua auto-avaliação) e na própria definição de objectivos é fundamental para a melhoria contínua do seu desempenho e para a aceitação dos resultados finais obtidos.

- A formação dos avaliadores sobre os possíveis enviesamentos a que estão sujeitos - sejam intencionais (leniência, severidade e tendência central) ou não intencionais (todos os outros) – será importante na medida em que, apesar de não garantir de forma absoluta a precisão da classificação, a consciencialização dos erros que podem ocorrer e as causas que estão na sua base é um passo importante para a sua minimização. É também importante desenvolver competências de escuta e de comunicação, para que esta seja construtiva evitando situações de conflito ou atitudes defensivas por parte dos avaliados.
- Por fim, mas não menos importante, é essencial que a preparação da avaliação seja feita atempada e convenientemente por todos os intervenientes. A avaliação deve ser específica e assentar em factos de desempenho, que deverão ser recolhidos e registados cronologicamente e de forma sistematizada no sentido de reduzirem-se os erros relacionados com a recência (valorizar os factos mais recentes) e primazia (valorizar os factos ocorridos no início do período em avaliação). Quanto mais específicas e factuais forem as avaliações menos provável será o conflito durante as reuniões de avaliação.

## **7.4 Outras Medidas Propostas**

### **7.4.1 Simplificação do Processo através do Acompanhamento Contínuo**

Apesar de haver uma concentração de todas as avaliações da Empresa num mesmo espaço de tempo (duas vezes ao ano, a meio e no final do ano comercial), se houver uma comunicação regular ao longo do ano entre colaboradores e supervisores sobre os respectivos desempenhos, o preenchimento dos formulários e a avaliação formal não deverá ser uma tarefa demasiado complexa e demorada para os avaliadores. De forma a simplificar o processo, recomenda-se que, ao longo do ano, avaliadores e avaliados se concentrem nos factos e secundarizem características de personalidade, tomem notas desses factos, analisem comportamentos e desempenhos conjuntamente, efectuem reuniões periódicas de acompanhamento e registem as suas conclusões.

#### **7.4.2 Reflexão Sobre as Consequências Reais da Avaliação**

Apesar do teste piloto ao processo permitir que se corrijam problemas associados à aplicação do sistema, há algo que fica por testar – as consequências reais da avaliação para a Empresa e para o avaliado, nomeadamente em termos de recompensas e de desenvolvimento pessoal. É importante que se faça uma validação do sistema ao longo da sua vigência, devendo a primeira análise ser feita ainda antes da sua implementação efectiva. Só assim se conseguirá fazer uma projecção dos impactos que a avaliação terá efectivamente nos sistemas de recompensas, de promoções e/ou de formação (Caetano, 2008). Apesar deste sistema não ter como principal objectivo servir como *input* para o sistema de recompensas (apenas refere no seu último objectivo ‘recolher informação útil para decisões administrativas de recursos humanos), é importante que essa relação seja definida e comunicada aquando da implementação do sistema. É certo que quando há uma relação directa entre a avaliação do desempenho e as recompensas atribuídas, a melhoria do desempenho é encarada de forma mais profissional pelos colaboradores e pela própria organização, que tem de definir com rigor o que é e como se atinge um desempenho de excelência. Por outro lado, sendo clara essa relação, existe uma maior motivação para que se atinjam os objectivos definidos pela Empresa que, sendo relevantes para o seu sucesso, será certamente um factor a não menosprezar. Nesta reflexão não deverão estar em causa apenas recompensas monetárias (que se mal aplicadas poderão perverter o próprio sistema), mas qualquer recompensa que promova resultados e comportamentos desejáveis no futuro como, por exemplo, referências positivas em comunicações internas, reconhecimento informal por uma tarefa bem executada, reconhecimento formal público, cartas de apreciação, acesso a uma formação específica ou, tão só, acréscimo de tempo livre nas férias, no dia aniversário ou outros. No entanto, a decisão de associar um sistema de recompensas ao desempenho só poderá avançar se o desempenho esperado e as métricas estiverem claras para todos os intervenientes, se forem devidamente clarificadas as expectativas (nomeadamente se se tratarem apenas de recompensas não monetárias), se todos forem potencialmente elegíveis para serem premiados, se as recompensas forem visíveis e, finalmente, se forem atribuídas num período curto relativamente ao momento em que o comportamento ou o resultado a originou (Aguinis, 2007).



### **7.4.3 Promover o Alinhamento com os Outros Sistemas de Gestão de Recursos Humanos**

Como foi anteriormente referido, a gestão das competências terá reflexos na abordagem de cada uma das práticas de recursos humanos, do recrutamento à formação, da avaliação de desempenho à gestão de carreiras e, certamente, também às próprias recompensas que deverão permear as competências consideradas chave para o sucesso da organização. Ainda que este estudo reflecta no seu texto a implementação estratégica de apenas uma das práticas de gestão de recursos humanos – gestão do desempenho –, a reflexão deverá ser feita para as demais práticas. Conseguido o alinhamento vertical proposto no início do estudo, no futuro, a Direcção da Empresa deverá incidir o seu esforço no alinhamento horizontal das suas práticas. Será um processo gradual, que começará primeiro pelo recrutamento de novos colaboradores tendo em conta o perfil de competências para a função e, em simultâneo, pela correcção de *gaps* de competências identificados na execução das funções, através da formação. O alinhamento com a gestão de carreiras e recompensas será feito numa segunda fase, pois terá maior impacto nos colaboradores, o que requer naturalmente um amadurecimento dos conceitos e uma reflexão ponderada das suas consequências.

### **7.5 Plano de Implementação**

Assumindo que o ciclo de desempenho coincide com o ano comercial e civil (1 de Janeiro a 31 Dezembro), a proposta genérica de implementação sintetiza-se no quadro abaixo, estando as respectivas actividades, recursos e calendários detalhados no Anexo 5.

**Quadro 5 – Plano geral de implementação do processo de gestão de desempenho**

<b>Fase</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Data</b>	<b>Intervenientes</b>
<b>Planeamento Estratégico</b>	Rever missão, objectivos estratégicos, funções e competências necessárias ao seu desempenho.	Plano Estratégico Matriz de funções e competências	Antes do início do ciclo	Direcção
<b>Planeamento de Desempenho</b>	Acordar o que vai ser feito e como deverá ser feito, incluindo resultados esperados, comportamentos e plano de desenvolvimento.	- Plano de objectivos - Plano de competências (desemp. nas função e no contexto organizacional) - Plano desenvol. pessoal	Antes do início do ciclo	Colaborador e chefia
<b>Execução do Desempenho</b>	Apresentar os resultados e revelar os comportamentos acordados na fase anterior, ultrapassando as necessidades de desenvolvimento identificadas.		Durante todo o ciclo	Colaborador
<b>Avaliação do Desempenho</b>	Avaliar os comportamentos e medir os resultados obtidos face ao plano, bem como o cumprimento do plano de desenvolvimento. Preenchimento de formulários (Auto-avaliação e Avaliação prévia do avaliador)	Formulários de Avaliação	No meio e no final do ciclo	Colaborador e chefia
<b>Revisão do Desempenho</b>	Reunião de avaliação e é onde o avaliado recebe <i>feedback</i> sobre o seu desempenho. A discussão deverá incidir sobre os factos passados (resultados e comportamentos) mas também sobre o presente (que compensações haverá) e o futuro (objectivos até à próxima revisão).	Entrevista de avaliação (intercalar e final) Mecanismo de recurso	No meio e no final do ciclo	Colaborador e chefia
<b>Renegociação do Desempenho</b>	Ajustar e acordar o que vai ser feito e como deverá ser feito, incluindo resultados, comportamentos e plano de desenvolvimento, tendo em conta a informação recolhida nas fases anteriores.	Plano de objectivos Plano de competências Plano de desenvolvimento pessoal	No final do ciclo	Colaborador e chefia

## **8. CONCLUSÕES**

Apesar da avaliação de desempenho ser um tema sobejamente debatido, quer por investigadores quer por profissionais, a articulação entre os resultados da investigação académica e as práticas efectivas de gestão de pessoas nas organizações nem sempre é pacífica, sendo os seus sistemas muitas vezes usados de forma não produtiva. Um sistema de medição de desempenho não pode ser encarado como uma ‘exigência’ dos departamentos de recursos humanos, nem tão pouco como uma ferramenta estritamente burocrática (‘chata’ e demorada de preenchimento de formulários...), mas antes como um instrumento estratégico de gestão de desempenho das pessoas na organização.

Quando bem implementado, o sistema de medição de desempenho disponibiliza informação crítica que permite às organizações tomarem decisões relativamente aos seus colaboradores. Contudo, implementar convenientemente um sistema como aquele que está a ser proposto requer um trabalho dedicado que começa bastante antes da fase de implementação. Na verdade trata-se de um processo contínuo que identifica, mede e desenvolve o desempenho dos indivíduos e alinha esse desempenho com os objectivos estratégicos da empresa, numa lógica de alinhamento vertical. A medição do desempenho é, por isso, uma fase ou um sub-processo<sup>12</sup> que não deverá ser perspectivado isoladamente, na medida em que exclui considerações estratégicas do negócio, negligencia o *feedback* de desempenho como forma de melhoria futura e cinge-se, na maior parte das vezes, a um episódio anual conduzido pelo departamento de recursos humanos.

Considerado como uma ferramenta-chave nas organizações actuais, procurou-se, então, conceber um sistema de medição de desempenho que venha a providenciar um manancial de informação, como por exemplo, quem deverá ter formação e em que áreas, quem deverá ser recompensado pelo desempenho revelado e quais as competências que precisam ser desenvolvidas em determinadas funções, bem como informação sobre quem não revela capacidade para melhorar o seu desempenho, ou mesmo quem deverá ser dispensado. Para além de permitir este tipo de tomada de decisões, o actual sistema servirá ainda outros

---

<sup>12</sup> Lebas (1995) definiu o sistema de medição de desempenho como o âmago do processo de gestão de desempenho, na medida em que integra toda a informação relevante.

propósitos, nomeadamente estratégicos, ao ligar as actividades dos colaboradores com a missão e os objectivos da organização, identificando resultados e comportamentos necessários para se pôr a estratégia em prática. Servirá ainda como ferramenta de desenvolvimento, pois o *feedback* de desempenho permitirá aos colaboradores reflectirem sobre os seus pontos fortes e fracos e identificarem necessidades de desenvolvimento. Finalmente, o sistema desenvolvido ajudará ainda na tomada de decisões administrativas relacionadas com o planeamento dos recursos humanos necessários ou ainda para medir a própria eficiência de outros sistemas implementados, como a eficácia de um programa de formação se o desempenho for medido antes e depois dessa mesma acção.

### **8.1 Contributo do Projecto**

Embora existam múltiplas perspectivas sobre a avaliação de desempenho, a preocupação deste estudo foi adoptar uma perspectiva integrativa e pragmática tendo em consideração as vantagens e as limitações que esta ferramenta de gestão estratégica pode ter. Pragmático porque a concepção do sistema foi feita a pensar na experiência e no conhecimento detido pelas duas pessoas<sup>13</sup> que gerem e que terão de implementar efectivamente o sistema, correndo o risco de porventura o pragmatismo das opções tomadas terem empobrecido o texto desta tese; integrativo porque foi considerado o contexto organizacional em que se insere, nomeadamente o ambiente de trabalho, as interacções, os recursos, a estratégia e a cultura da Empresa.

A reflexão estratégica com que se iniciou este estudo (em particular a análise dos pontos fortes e fracos da Empresa) tornou evidente que uma parte do desempenho dos colaboradores está dependente do próprio sistema organizativo em que estão inseridos. Significa isto, que uma parte da variância do desempenho decorre de factores sistémicos alheios aos factores pessoais. No momento em que isso se tornou claro, a Direcção tomou de imediato medidas no sentido de se ultrapassarem já alguns destes constrangimentos,

---

<sup>13</sup> Refira-se a este propósito que as funções de gestão assumidas pelos dois elementos da Direcção (que por sinal, nenhum tem formação em Gestão mas sim em Letras) são cumulativas com funções de tradução, revisão e gestão de alguns projectos e, ainda, com funções comerciais. Não havendo um departamento de RH, todo o trabalho de implementação recairá sobre estas pessoas, pelo que, o pragmatismo assume neste estudo de caso uma importância acrescida.

ainda antes de haver uma decisão relativa à implementação do sistema. Este episódio permite extrapolar e tirar algumas conclusões:

i) Como foi referido, este projecto facilitou a tomada de consciência de que há factores sistémicos que de alguma forma estão a condicionar o desempenho individual e organizacional. Se é certo que há limitações (nomeadamente ao nível de recursos humanos, de tempo e de recursos financeiros disponíveis) para que todos sejam resolvidos no imediato, outros há de resolução mais simples e rápida, como sejam a criação de uma bolsa de tradutores externos disponível para que possam recorrer em caso de picos de trabalho, criar uma ferramenta de planeamento partilhada na rede com os projectos e recursos envolvidos, maior suporte técnico nas tecnologias de informação, manual de acolhimento aos novos colaboradores, sensibilizar os clientes para as implicações reais do acordo ortográfico, entre outros. A limitação destes factores contextuais cria condições para que, posteriormente, o foco passe a estar nos factores pessoais enquanto fonte de variância do desempenho individual.

ii) Independentemente da decisão de se avançar a curto prazo com a implementação do sistema, a reflexão estratégica feita com a Direcção permitiu definir conceitos, questionar práticas e tomar opções para o futuro. O processo estratégico realizado contemplou as seguintes fases: (1) análise estratégica (análise do meio envolvente e da Empresa), (2) formulação da estratégia (missão, objectivos, estratégia, serviços e mercados) e (3) organização e implementação da estratégia (estrutura organizacional, práticas de gestão de recursos humanos, acções de recursos humanos e desempenho). Esta reflexão foi profunda e abrangente, na medida em que foi enriquecida com a visão dos restantes colaboradores, recolhida nas entrevistas de grupo realizadas anteriormente.

iii) A análise de funções feita, também ela com o *input* dos próprios colaboradores, permitiu uma reflexão sobre a organização dos processos actuais e sobre a própria estrutura da empresa. Ficou em aberto uma possível redefinição de funções, nomeadamente ao nível dos gestores de projecto, que presentemente têm funções paradoxais na medida em que acumulam funções de coordenação e de suporte aos elementos envolvidos nos projectos e funções de tradução, ambas com objectivos e recompensas claramente distintos. Ainda que não esteja reflectida neste estudo, a revisão destas funções e das respectivas actividades e responsabilidades está presentemente em curso.

A aplicação prática da investigação agora concluída seria, naturalmente, o maior contributo que este estudo poderia dar à Empresa. Se assim não for, creio que o tempo nele investido, ainda assim, não foi tempo perdido na medida em que as empresas precisam de uma contínua reflexão para vingarem no contexto turbulento em que actualmente vivemos.

## **8.2 Limitações do Estudo**

A resposta à primeira questão colocada no início deste estudo – será que a implementação do sistema de medição de desempenho incrementará efectivamente o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, os resultados estratégicos da Empresa? – só estará em condições de ser respondida no dia em que o sistema for implementado e os seus resultados avaliados. Por agora, e pressupondo que o sistema está bem concebido, podemos apenas especular que para além duma melhoria do desempenho, espera-se ainda um aumento da motivação e auto-estima, uma clarificação das tarefas e responsabilidades, maiores oportunidades de desenvolvimento e uma clarificação das expectativas dos supervisores. Quanto aos gestores, espera-se que conheçam melhor as actividades e objectivos dos colaboradores, que tomem decisões administrativas mais justas e apropriadas, que comuniquem os objectivos estratégicos de forma mais clara e que diferenciem bons e maus desempenhos.

Quanto à segunda questão colocada - como conceber e implementar a medição de desempenho sem correr o risco de não ser bem aceite pelos colaboradores, de se criar sentimentos de injustiça e de se pôr em causa o ‘bom ambiente’ que até agora se tem vivido? – não é possível implementar-se um processo como este, cognitivamente complexo e sujeito à subjectividade do julgamento humano, sem que haja algum risco associado. Sabendo-se que um sistema concebido e/ou implementado de forma ineficiente poderá ter efeitos desastrosos para todos os envolvidos, houve uma preocupação desde o início no sentido de se minimizarem os potenciais riscos. Procurou-se criar condições, ao proporem-se sugestões, para que o sistema venha a ser bem aceite por todos e para se garantir uma validade aceitável dos julgamentos feitos. Não havendo sistemas perfeitos, procurou-se que

este fosse justo (o processo e os resultados), inclusivo (com mais do que uma fonte), transparente (comunicado abertamente) e dinâmico (corrigido se entretanto forem detectados erros), mas essa avaliação só poderá ser feita quando for efectivamente implementado.

Estas duas questões são as próprias limitações do sistema – (1) o sistema não contribuir para o alcance dos objectivos estratégicos e (2) o sistema tornar-se um fenómeno de perturbação da Empresa, fragilizando as suas relações e o seu funcionamento. Se essas duas questões forem ultrapassadas, o sistema será certamente uma poderosa ferramenta de gestão estratégica.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- Andrews, k. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois, Down-Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy, an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, McGraw Hill.
- Aguinis, H. (2007), *Performance Management*, Prentice Hall.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). *Managing two fits of strategic human resource management*. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17, 99–121.
- Barney, J. B. (1986). *Organization culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?* *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). *On become a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. *Human Resource Management*, 37, 31–46.
- Bititci, U., Allan C., Liam, M. (1997). *Integrated performance measurement systems: a development guide*. *International Journal of Operations & Production Management*. Bradford. Vol. 17, Num. 5; 522.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D., & Motowidlo, S. (2001), *Personality predictors of citizen performance*. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Boyatzis, R. (1982), *The competent Manager: a model for Effective Performance*.
- Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). *An expert HR system for aligning organizational culture and strategy*. *Human Resource Planning*, 22(1), 51–60.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte.
- Cascio, W. e Aguinis, H. (2005), *Applied Psychology in Human Resource Management*, 6<sup>th</sup> ed. New Jersey, Prentice Hall.
- Colakoglu, S., Lepak, D., Hong, Y. (2006), *Measuring HRM effectiveness: considering multiple stakeholders in a global context*. *Human Resource Management Review* 16 209-218.
- Davenport, T. (2007), *Capital Humano – Criando vantagens competitivas através das pessoas*, Líderes da Gestão.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*. New York, Harper and Row.
- Fernandes, A., Caetano, A. (2007), *A Avaliação de Desempenho* in Vala, J. e Caetano, A. (Coord.). *A Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa, RH Editora.
- Gratton, L., Haillet, V., Stiles P., Truss, C. (2003). *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*: Oxford University Press.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). *Linking individual performance to business strategy: The people process model*. *Human Resource Management*, 38, 17–31.
- Grote, D. (1996) *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: American Management Association, cap. 2
- Guest, D. (1997) *Personnel and Human Resource Management*. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 8, 263 – 276
- Hofer, C. e Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytic Concepts*. St Paul, MN, West.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2000), *Having trouble with your strategy? Then map it*. *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 5, September/October, 167-176



- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Lebas, M.(1995). *Performance measurement and performance management*. Int. J. Production Economics 41, 23-35.
- Legnick Hall, M. L.,&Legnick-Hall, C.A. (1999). *Expanding customer orientation in the HR function*. Human Resource Management, 38, 201– 214.
- Lepak, D. P., Marrone, J. A., & Takeuchi, R. (2004). *The relativity of human HR systems: Conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy*. International Journal of Technology Management, 27 (6/7), 639–655.
- Lopes, A. (2007). Prefácio - *Liderança e Cultura de Rede em Portugal – Casos de Sucesso*. Ciências Empresariais.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). *Designing strategic human resources systems*. Organizational Dynamics, 36 – 52.
- McClelland, D. (1973), *Testing for competence rather than intelligence*, American Psychologist, 28 (1, 1 - 14).
- Milliman, J., Von Glinow, M. A., & Nathan, M. (1991). *Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory*. Academy of Management Review, 16(2), 318–339.
- Mintzberg, G. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, Free Press.
- Moreira, P. (2007). *Liderança e Cultura de Rede em Portugal – Casos de Sucesso*. Ciências Empresariais.
- Motowidlo, S. J. , Borman, W..C, & Schmit M.J. (1997). *A theory of individual differences in task and contextual performance*. Human Performance, 10, 71-8.
- Pedro, J.M, Amaral, P.C (2004). *O Capital Conhecimento – Modelos de Avaliação de Activos Intangíveis*; UCP Editora.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, Free Press.
- Prahalad, C. K. e hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June, pp 78-91.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). *A competing values approach to organizational effectiveness*. Public Productivity Review, 5, 122–140.
- Redman, T. (2006). *Performance Appraisal*. In T. Redman e A.Wilkinson (Eds), Contemporary Human Resource Management. Essex, Prentice Hall.
- Richard, O. C., Murthi, B. P. S., & Ismail, K. (2007). *The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context*. Strategic Management Journal, 28 (12), 1213–1233.
- Rodrigues, J., Guerra, P; Câmara, P. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote, 343.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). *Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets*. Human Resource Management Review, 8(3), 311–331.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). *Linking competitive strategies with human resource management practices*. Academy of Management Executive, 1(3), 207–219.
- Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy (Text & Cases)*. International Edition.

- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. (1998). *Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning*. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 14 (pp. 61–90).
- Stake, R. (2009). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Suwignjo, S., Bititci, U.S., Carrie, A.S. (2000) *Quantitative models for performance measurement system*. *Int. J. Production Economics* 64, 231-241
- Ulrich, D., Heselid, M., Becker, B. (2001). *The HR Scorecard – Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- Verbeeten F., Boons, A., *Strategic priorities, performance measures and performance: an empirical analysis in Dutch firms*. European School of Management.
- Wall, A. (2003). *The future of the Balanced Scorecard: an Interview with Dr. Kaplan*. *Measuring Business Excellence*, 7 -1
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). *Theorizing about the impact of strategic human resource management*. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1–19.
- Werbel, J e DeMarie, S (2005). *Aligning strategic human resource management and person–environment fit*. *Human Resource Management Review*, 15, 247 - 262
- Wright P. (1998). *Introduction: Strategic Human Resource Management*. *Research in The 21st Century*. *Human Resources Management Review*, vol.8, n3.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). *Toward an integrative view of strategic human resource management*. *Human Resource Management Review*, 1, 203–335.
- Yin, R. (1984) *Case Study Research: Design & Methods*. Beverly Hills: Sage

## ANEXO 1 – Guião de Entrevistas

### A. Guião de Entrevista para elaboração do Plano Estratégico

#### 1. Análise Estratégica

<b>Análise Interna (Empresa)</b> - De acordo com a escala apresentada (1- ponto muito forte, 2- ponto forte, 3- neutro, 4- ponto fraco, 5- ponto muito fraco), classifique cada uma das questões apresentadas em baixo.					
	1	2	3	4	5
<b>Marketing/ Vendas</b>					
Reputação da Empresa (notoriedade)	X				
Satisfação dos clientes (qualidade/ serviço)	X				
Publicidade e imagem		X			
Evolução das vendas	X				
Quota de Mercado			X		
Captação novos clientes		X			
Retenção de clientes	X				
<b>Financeira</b>					
Custo/disponibilidade do capital					X
Rentabilidade		X			
Equilíbrio de tesouraria (pagam. vs recebim.)				X	
<b>Produção</b>					
Recursos tecnológicos (HW, SW)		X			
Produtividade por colaborador		X			
Equipa preparada e formada	X				
Competência técnica		X			
Planeamento do trabalho				X	
Capacidade de cumprir prazos	X				
Capacidade de inovação			X		
<b>Organização</b>					
Liderança com visão		X			
Abertura para novas ideias		X			
Equipa Flexível/Com capacidade de resposta	X				
Clima organizacional	X				
Rotatividade da equipa		X			
Desenvolvimento de parcerias (Univer., empresas)		X			

<b>Análise Externa (contexto)</b> – Analisando o contexto em que a Empresa desenvolve a sua actividade, identifique oportunidades e ameaças relativas ao meio envolvente, mercado, clientes e concorrência.		
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Meio Envlovente</b>		
<b>Contexto Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante inovação tecnológica cria oportunidades junto de empresas cujo negócio envolve TI (HW, SW, telemóveis, saúde, GPS)</li> <li>• Tradução automática cria oportunidades na área da revisão e controlo de qualidade</li> </ul>	A utilização massiva da tradução automática a termo retira trabalho aos tradutores (aumenta o dos revisores)
<b>Contexto Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura e desenvolvimento de mercados de língua oficial portuguesa (PALOP)</li> <li>• Alargamento da UE a países de leste traz novas oportunidades de tradução dessas línguas (polaco, romeno, búlgaro)</li> </ul>	A actual crise económica tende a pressionar a redução dos preços
<b>Contexto Político-legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação europeia obriga os países a terem documentação traduzida na respectiva língua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo ortográfico está a ser interpretado como uma unificação da língua portuguesa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes pouco esclarecidos</li> <li>- Espaço para empresas brasileiras traduzirem para português</li> </ul> </li> <li>Pouca protecção da língua portuguesa por parte do Estado</li> </ul>
<b>Contexto Socio-cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de organizações internacionais de empresas de tradução</li> </ul>	Padrão da língua portuguesa está a baixar, como consequência das multiculturas que estão a viver em Portugal e a falar português
<b>Mercado, Clientes e Concorrência</b>		
<b>Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado a crescer, sobretudo nas áreas das TI e ciências médicas</li> </ul>	Pressão dos clientes para baixarem preços
<b>Clientes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critério de compra principal deixa de ser a qualidade e passa a ser o preço</li> <li>Alargamento do prazo médio de pagamento dos clientes</li> </ul>
<b>Concorrência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que centralizam em Portugal as traduções para o mercado ibérico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que centralizam em Espanha as traduções para o mercado ibérico</li> <li>• Maior concorrência do Brasil</li> <li>• Aumento de <i>freelancers</i> a traduzir</li> <li>Preços praticados por parceiros noutros países</li> </ul>

## 2. Formulação da Estratégia

Missão, Visão e Valores	
<p><b>Missão:</b> <u>Porque é que existimos?</u> (o propósito/finalidade fundamental da organização; define o cliente e os processos críticos; informa sobre o nível desejável de desempenho)</p>	<p>Criamos soluções de tradução e localização de textos, que permitem aos nossos Clientes colocar os seus produtos em diferentes mercados. Fazemo-lo com rigor, cumprindo prazos, respeitando a confidencialidade e procurando a excelência na qualidade.</p>
<p><b>Valores:</b> <u>O que é importante para nós?</u> (crenças partilhadas entre os <i>stakeholders</i> da organização; os valores enquadram as atitudes e determinam a cultura e prioridades da organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidade</li> <li>• Respeito</li> <li>• Sentido de Responsabilidade</li> <li>• Trabalho em Equipa e Colaboração</li> </ul>
<p><b>Visão:</b> <u>O que é que queremos ser?</u> (evidencia aquilo que a organização quer ser a longo-prazo ou o que pretende que o mundo em que opera venha a ser. Concentra-se no futuro. É uma fonte de inspiração. Proporciona critérios de decisão claros)</p>	<p>Ser o fornecedor de soluções preferencial na área de tradução e localização de textos.</p>

Objectivos Estratégicos - Prioridades que planeamos seguir para realizar a missão		
Perspectiva Financeira → Lucro		
Estratégia	Objectivos estratégicos	Iniciativas
Estratégia de Produtividade	<b>Melhor estrutura de Custos</b> (Custo do capital fixo, Custos fixos e variáveis)	
	<b>Melhor uso dos activos</b> (Margem, prazos pag./ rec.)	Encurtar prazos recebimento – 45 a 60 dias
Estratégia de aumento da Receita	<p>+ <b>Receitas de outras fontes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos clientes</li> <li>• Novos mercados/ segmentos</li> <li>• Inovação (novos serviços)</li> <li>• Outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 a 3 novos clientes ano</li> <li>• Novos mercados - Angola, Brasil</li> <li>• Novos serviços:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradução para outros idiomas - Alemão, Francês, PT-Brasil, Russo, Chinês-Mandarim</li> <li>- Produção/ edição de textos/ conteúdos para PME</li> <li>- <i>Workshops</i> de tradução técnica para estágios integrados</li> <li>- Formatação e paginação</li> </ul> </li> </ul>
	+ <b>Valor para o cliente</b> Aumentar a oferta de serviços (+ rentabilidade dos clientes)	

<b>Perspectiva</b>	<b>Objectivos estratégicos</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação com o cliente</li> <li>• Preço/ prazos/ qualidade/ cap.resposta/Imagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais regularidade nas visitas aos clientes A (1/ano)</li> <li>• Ir aos eventos internacionais da indústria</li> <li>• Melhorar o site; Publicidade nas P. Amarelas e Google; Criar documentação de apresentação da empresa</li> </ul>
<b>Processos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão operacional (Especialização de funções)</li> <li>• Prazos internos/Qualidade</li> <li>• Inovação (novos serviços)</li> <li>• Comunidade/ ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3GP: apenas gerir projectos e controlo de qualidade (+ tradutores/ revisores + estagiários) → fica resolvido o problema do planeamento</li> <li>• Melhorar o auto-controlo de qualidade → + atentos, - erros de tradução e terminologia</li> <li>• Compra de consumíveis a uma IPSS (CADEL)</li> </ul>
<b>Aprendizagem e crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências/ <i>skills</i></li> <li>• Equipa, cultura, alinhamento, liderança</li> <li>• Sistemas/ redes</li> <li>• Parcerias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação e participação em workshops</li> <li>• Alinhar e comunicar estratégia e objectivos org/ind;</li> <li>• Proporcionar actividades extra profissionais</li> <li>• Trocar 3 computadores velhos; investir em sw gestão, fluxo de trabalho, facturação, desempenho, S. Operativos</li> <li>• Protocolos com universidades; reduzir parcerias com empresas intermediárias.</li> </ul>

## B. Guião de entrevista para sistematização da estrutura organizacional

### - Descritivo de funções, actividades e competências

<b>Função</b>	<b>Resumo da Função</b>	<b>Principais Actividades</b>	<b>Competências Necessárias</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Direcção</b>	Define e formula a política geral e comercial da empresa, cuja actividade planeia, dirige e coordena em conformidade com os objectivos definidos, sendo responsável pelos resultados obtidos.			
<b>Assistente Direcção</b>	Apoia a Direcção em tarefas administrativas e na gestão dos processos internos relacionados com RH e com orçamentação e facturação.			
<b>Gestão Projecto</b>	Gere projectos específicos de tradução de textos, recolhendo indicações específicas dos clientes, preparando e distribuindo trabalho pelos tradutores e formataadores e verificando a qualidade final do trabalho.			
<b>Formatação</b>	Traduz textos escritos para português respeitando o conteúdo, a forma e as indicações específicas de cada pedido, procurando transmitir fielmente o pensamento e a ideia dos originais.			
<b>Tradução</b>	Cria ficheiros com o mesmo <i>layout</i> que os ficheiros originais, seguindo as instruções pedidas.			
<b>Revisão</b>	Revê traduções feitas de forma a entregar um trabalho coerente e sem erros de tradução, ortográficos ou de formatação.			

### C. Guião de entrevista para identificação de processos, actividades e indicadores

Gestão de Projectos	
<p>PROCEDIMENTOS DE QUALIDADE</p> <p><b>Tradução</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação adequada dos ficheiros</li> <li>- Atribuição do trabalho ao tradutores (<i>activity checklist</i>)</li> </ul> <p><b>Formatação e terminologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmissão das instruções do projecto</li> <li>- Localização no servidor</li> </ul> <p><b>Facturação</b> - Contagens e horas</p>	<p>INDICADORES QUALIDADE (tradução)</p> <p>Tradutor compreende e cumpre</p> <p>CUMPRIMENTO DE PRAZOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada processo é concluído dentro do prazo estabelecido (tendo em conta o volume de trabalho, recursos e prazo acordado)</li> <li>- Margem de manobra</li> <li>- Verificação final do material, criação do pacote, envio p/ cliente</li> </ul>
<p>INPUTS: código do projecto vindo da Direcção para enviar para os tradutores</p> <p>OUTPUTS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocar os ficheiros no respectivo directório no servidor;</li> <li>- Transmitir todas as informações necessárias aos tradutores: localização do material e código; instruções específicas do projecto; <i>activity checklist</i> (instruções do cliente/ <i>readme</i>; prazo; memórias para consulta; material para consulta como glossários, folhas de terminologia interna ou do cliente; instruções específicas do cliente para o projecto como ferramentas, material de ref<sup>a</sup> externo; esclarecimento de dúvidas dos tradutores)</li> </ul>	
Tradução	
<p>PROCEDIMENTOS DE QUALIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ler as instruções; Consultar o material de referência; Planificar o tempo para tradução + revisão; Traduzir: verificar a coerência, utilizar a terminologia específica do projecto, criar terminologia; Verificação ortográfica; Revisão; Guardar ficheiros/ memórias nas pastas indicadas; Notificar PM/ formador acerca da conclusão do proj e localização dos ficheiros e memórias; Reportar n° de palavras e horas no relatório dos tradutores relativo ao mês correspondente</li> </ul>	<p>INDICADORES QUALIDADE</p> <p>Coerência, ausência de erros ortográficos, utilização da terminologia fornecida, cumprimento de prazo</p> <p>CUMPRIMENTO DE PRAZOS</p> <p>Planear de forma racional o tempo que é necessário para tradução e verificação da qualidade</p>
Formatação	
<p>QUALIDADE - Output com o mesmo layout que os ficheiros originais seguindo as instruções pedidas (se possível eliminar erros identificados nos ficheiros originais)</p> <p>PROCEDIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguir instruções/ par. Fornecidos</li> <li>- Verificar se está disponível a versão correcta do software</li> <li>- Compilar todos os ficheiros necessários para um output com qualidade (incluindo imagens, tradução e PN)</li> </ul> <p>INDICADORES QUALIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° correcto de ficheiros (output): N°Ficheiros PT=N°Fic.US</li> <li>- Layout (aspecto) – margens laterais, sup e inf nos fic HTML</li> <li>- Espaços entre caracteres e espaços entre títulos e texto</li> <li>- Tipo de letra e tamanho (CDR→PDF)</li> <li>- Ausência de pp e/ou espaços em branco (demasiado grandes)</li> </ul>	<p>CUMPRIMENTO DE PRAZOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Output da tradução disponível com margem de tempo suficiente para formatar e completar fases seguintes</li> <li>- Todos os ficheiros, tradução e software disponíveis desde o início</li> <li>- Resolvendo possíveis problemas ou erros o mais depressa possível</li> </ul> <p>MINIMIZAR CUSTO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar repetição de tarefas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidez do trabalho</li> </ul> </li> </ul> <p>Ex: Formatação IBM</p> <p>1-criar pasta local→copiar ficheiros</p> <p>US→sobrepor ficheiros PT→ imagens (alterações, traduções)</p>



<b>Terminologia</b>	
<p><b>QUALIDADE</b> Recolher, organizar e disponibilizar a toda a equipa a terminologia nova e existente em formatos integráveis nas ferramentas de tradução utilizadas para auxiliar na correcção e coerência da tradução</p> <p><b>PROCEDIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar lista inicial</li> <li>- Verificar entradas criadas na BD</li> <li>- Actualização da listagem BD</li> </ul> <p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listas de termos .xls vs. BD criadas</li> <li>- BDs criadas vs. Prioridade</li> <li>- N° de entradas criadas sem correlações posteriores</li> </ul>	<p><b>CUMPRIMENTO DE PRAZOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer prioridades para conversão das listas em .xls (conversão para prioridade)</li> </ul> <p><b>MINIMIZAR CUSTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa comunicação para evitar duplicação de trabalho tendo como principal recurso a listagem de 'term lists' e BDs criadas</li> <li>- Não importar entradas em dúvida/ duplicada/erro</li> <li>- Colocar BD acessível no servidor</li> <li>- Tradutor/ revisor ou PM adiciona a lista de terminologia criada à listagem geral</li> </ul> <p><b>INPUTS:</b> listas de terminologia de tradução; ficheiros <i>source/target</i></p> <p><b>OUTPUTS:</b> dicionário/ glossário do cliente (ou de área) actualizado ou criado</p>
<b>Revisão</b>	
<p><b>QUALIDADE</b> Trabalho coerente, sem erros de tradução e sem erros ortográficos</p> <p><b>PROCEDIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ler as instruções fornecidas</li> <li>-Abrir o ficheiro traduzido</li> <li>-Comparar a tradução com o original</li> <li>-Verificar e corrigir incoerências de termos, erros de tradução e erros ortográficos</li> <li>-Verificar e corrigir espaçamento de texto (se a revisão for feita em papel registar as alterações e introduzi-las no ficheiro. Ter em atenção erros de formatação)</li> <li>-Consultar e corrigir, se necessário, listas de terminologia criadas pelo tradutor</li> <li>-Colocar ficheiros revistos no directório</li> </ul>	<p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformidade com as indicações do cliente</li> <li>- N° de incoerências</li> <li>- N° de erros de tradução</li> <li>- N° de erros ortográficos</li> </ul> <p><b>CUMPRIMENTO DE PRAZOS</b> Antes de iniciar a revisão, consultar listas terminológicas e informações do cliente</p> <p><b>INPUTS:</b> identificação do trabalho; localização dos ficheiros/ memórias; instruções específicas do cliente; material de referência; terminologia (já existente e recolhida pelo tradutor) (os inputs deverão ser os mesmos fornecidos ao tradutor)</p> <p><b>OUTPUTS:</b> lista de terminologia validada e acrescentada; directório com os ficheiros revistos; informar o PM</p>
<b>Orçamentação</b>	
<p><b>PROCEDIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Extracção do texto (geralmente de PDF→ Word) que deve ter a mesma estrutura do original, especial atenção aos acentos e parágrafos, anotar sempre que não se consegue fazer a extracção das páginas</li> <li>-Depois da extracção, contagem das palavras</li> <li>-Envio dos ficheiros</li> </ul> <p>(dados necessários: n° de palavras, n° pág que não deu para extrair)</p>	<p><b>INPUTS</b> Ficheiros encaminhados pela Direcção</p> <p><b>OUTPUTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ficheiro extraído (PDF→ Word) e comparados com parágrafos e ortografia verificados</li> <li>-Contagem das palavras</li> <li>-Envio dos 2 ficheiros (e n° palavras) para a Direcção para ser feito o orçamento</li> </ul>

## ANEXO 2 - Mapa Descritivo de Funções e Competências Funcionais

Função	Resumo da Função	Principais Actividades
<b>Direcção</b>	Define e formula a política geral e comercial da empresa, cuja actividade planeia, dirige e coordena em conformidade com os objectivos definidos, sendo responsável pelos resultados obtidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir os objectivos gerais da empresa bem como a estratégia para os alcançar</li> <li>▪ Estabelecer políticas e práticas de gestão que configurem um quadro de desenvolvimento</li> <li>▪ Definir a contratação, promoção ou demissão de funcionários, bem como a formação, desenvolvimento e avaliação da equipa</li> <li>▪ Planear a estrutura e salários, comissões e outros prémios e regalias</li> <li>▪ Definir e estabelecer o programa de vendas e preços, avaliar a sua evolução e identificar oportunidades de negócio</li> <li>▪ Fazer orçamentação de projectos e criar códigos de projecto</li> <li>▪ Assegurar o planeamento e controlo de custos da empresa</li> <li>▪ Realizar e dirigir reuniões periódicas com os gestores de projecto, para avaliar a evolução de projectos, discutir eventuais problemas, avaliar normas, procedimentos e a qualidade do trabalho realizado</li> <li>▪ Representar a empresa nas suas relações com terceiros</li> </ul>
<b>Assistente de Direcção</b>	Apoia a Direcção em tarefas administrativas e na gestão dos processos internos relacionados com RH e com orçamentação e facturação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar a Direcção em tarefas administrativas, nomeadamente no tratamento e expedição da correspondência, gestão do arquivo, gestão do economato, gestão da agenda, organização e preparação de reuniões, gestão de contactos, marcação de deslocações, elaboração de actas e correspondência</li> <li>• Reunir e actualizar elementos de suporte para decisões superiores</li> <li>• Atender telefones, receber e orientar visitantes e assegurar a prestação de informação solicitada por clientes</li> <li>• Receber e encaminhar currículos</li> <li>• Preparar a orçamentação de projectos, com verificação de ficheiros e contagem de palavras</li> <li>• Verificar as PO's, enviar facturas e fazer a cobrança aos clientes e controlar os pagamentos a fornecedores</li> <li>• Reencaminhar as situações fora do seu âmbito de actuação para a área competente</li> </ul>
<b>Gestão de Projectos</b>	Gere projectos específicos de tradução de textos, recolhendo indicações específicas dos clientes, preparando e distribuindo trabalho pelos tradutores e	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Receber pedidos (códigos) de projectos da Direcção e dar <i>feedback</i> do seu desenvolvimento</li> <li>▪ Avaliar disponibilidade de recursos e constituir a equipa de trabalho</li> <li>▪ Preparar ficheiros para tradução e distribuir trabalho pelos tradutores e formataadores (criação da <i>activity checklist</i>)</li> <li>▪ Transmitir instruções do projecto, esclarecimento de dúvidas e acompanhamento dos tradutores e formataadores: localização do material e código; instruções específicas do projecto; <i>activity checklist</i> (instruções do cliente/ <i>readme</i>; prazo; memórias para consulta; material para consulta como glossários, folhas de terminologia interna ou do cliente; instruções específicas do cliente para o projecto como ferramentas, material de referência externo), assegurando uma boa</li> </ul>

Função	Resumo da Função	Principais Actividades
	formatadores e verificando a qualidade final do trabalho.	<p>comunicação durante o projecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recolher, organizar e disponibilizar a toda a equipa a terminologia nova e existente em formatos integráveis nas ferramentas de tradução utilizadas para auxiliar na correcção e coerência da tradução</li> <li>▪ Efectuar a gestão de ficheiros, nomeadamente, organização nos discos do servidor, importação e exportação de pastas e relatórios de contagem iniciais e finais, gestão de memórias de tradução, incluindo criação e alinhamento de memórias iniciais e exportação de memórias de arquivo.</li> <li>▪ Fazer o seguimento e controlo de foruns do projecto e de outras instruções necessárias à execução do projecto</li> <li>▪ Traduzir, verificar a coerência, utilizar a terminologia específica do projecto e criar terminologia</li> <li>▪ Fazer verificação ortográfica e revisão – ler documentos, <i>spellcheck</i>, verificação numérica, QA, procuras globais e <i>spellcheck</i> final</li> <li>▪ Realizar testes de verificação da tradução e funcionais e tarefas relacionadas, nomeadamente, preenchimento de relatórios ‘post-mortem’</li> <li>▪ Efectuar a verificação final da qualidade e integridade do material, criação do pacote e envio para o cliente</li> <li>▪ Realizar actividades de fecho do projecto: colocar os ficheiros no directório no servidor; criar memórias <i>archive</i>, exportar para pastas de consulta, eliminar ficheiros desnecessários; reunião de ‘pos-mortem’ com avaliação da equipa</li> <li>▪ Elaborar o relatório de contagens e horas de trabalho para facturação</li> <li>▪ Avaliar o trabalho dos tradutores e técnicos de controlo produção</li> </ul>
<b>Tradução</b>	Traduz textos escritos para português respeitando o conteúdo, a forma e as indicações específicas de cada pedido, procurando transmitir fielmente o pensamento e a ideia dos originais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Receber pedidos (códigos) de projectos dos GP e dar <i>feedback</i> do seu desenvolvimento</li> <li>▪ Planificar o tempo para tradução e revisão, de acordo com o prazo e em função das instruções (<i>activity checklists</i>, <i>readmes</i>) e do material de referência</li> <li>▪ Traduzir, verificar a coerência, utilizar a terminologia específica e criar terminologia</li> <li>▪ Recolher, organizar e disponibilizar ao GP a terminologia nova e existente em formatos integráveis nas ferramentas de tradução</li> <li>▪ Criar listas de dúvidas e transmiti-las ao GP</li> <li>▪ Fazer verificação ortográfica e auto-revisão – ler documentos, <i>spellcheck</i>, verificação numérica, QA, procuras globais, correcções/alterações, <i>spellcheck</i> final</li> <li>▪ Notificar o Gestor de Projecto/ Formatador na conclusão da tradução e localização dos ficheiros e memórias e, quando se aplica, enviar o ficheiro para o cliente.</li> <li>▪ Reportar número de palavras e horas no relatório dos tradutores relativo ao mês correspondente</li> </ul>

Função	Resumo da Função	Principais Actividades
<b>Formatação</b>	Cria ficheiros com o mesmo <i>layout</i> que os ficheiros originais, seguindo as instruções pedidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Receber pedidos (códigos) de projectos dos GP ou dos clientes e dar <i>feedback</i> do seu desenvolvimento</li> <li>▪ Fazer o planeamento, recolha de documentos e preparação do trabalho, seguindo as instruções do cliente</li> <li>▪ Compilar todos os ficheiros necessários para um <i>output</i> com qualidade (seguindo as instruções do cliente)</li> <li>▪ Verificar e corrigir erros nos ficheiros</li> <li>▪ Fazer controlos de qualidade de formatos e conteúdos</li> <li>▪ Notificar o Gestor de Projecto após a conclusão da formatação e localização dos ficheiros e memórias e, quando se aplica, enviar o ficheiro para o cliente.</li> <li>▪ Criar e manter bases de dados</li> <li>▪ Desenvolver trabalhos de paginação, gráficos e conteúdos</li> <li>▪ Prestar apoio técnico informático</li> </ul>
<b>Revisão</b>	Revê traduções feitas de forma a entregar um trabalho coerente e sem erros de tradução, ortográficos ou de formatação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Receber pedidos (códigos) de projectos dos GP (ou dos clientes) e dar <i>feedback</i> do seu desenvolvimento</li> <li>▪ Comparar a tradução com o original, tendo em conta as instruções fornecidas, as listas de terminologia, a informação do cliente e o material de referência</li> <li>▪ Verificar e corrigir incoerências de termos, erros de tradução e ortográficos, bem como de espaçamento de texto e de formatação</li> <li>▪ Verificar e validar e completar listas de terminologia</li> <li>▪ Dar o <i>feedback</i> ao tradutor e verificar a correcta introdução de alterações</li> <li>▪ Notificar o Gestor de Projecto após a conclusão da revisão e localização dos ficheiros e memórias</li> <li>▪ Avaliar o trabalho dos tradutores e técnicos de controlo de produção</li> </ul>

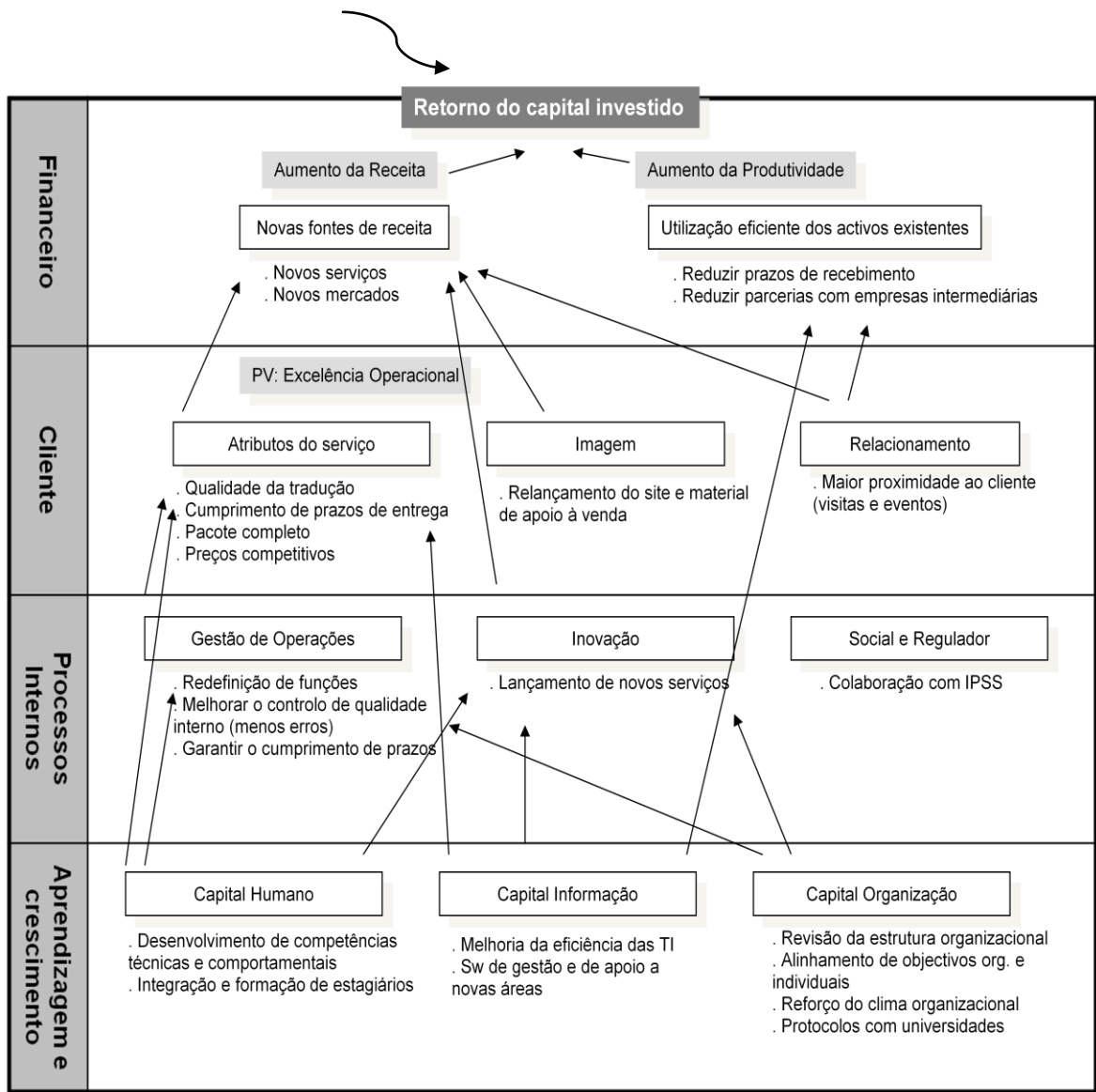
**- Competências Funcionais e Indicadores Comportamentais**

<b>Desempenho esperado no contexto funcional</b>	<b>Competências</b>	<b>Comportamentos Indicadores</b>
Direcção: Definir e formular a política geral e comercial da Empresa, cuja actividade planeia, dirige e coordena.	<b>Gestão e liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Define e executa os objectivos gerais da Empresa bem como a estratégia para os alcançar</li> <li>▪ Define e executa a política de RH, nomeadamente os recursos necessários, formação, desenvolvimento e avaliação da equipa</li> <li>▪ Define e executa a política comercial e identifica oportunidades de negócio</li> <li>▪ Assegura o planeamento e controlo de custos da Empresa</li> </ul>
Assistente de Direcção: Apoiar a Direcção em tarefas administrativas e na gestão de processos internos específicos.	<b>Suporte à Direcção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoia a Direcção em tarefas administrativas e reúne elementos de suporte à decisão superior</li> <li>▪ Atende, recebe e presta informação a clientes e terceiros</li> <li>▪ Prepara a orçamentação de projectos, reunindo a informação do resto da equipa</li> <li>▪ Verifica ordens de compra, envia facturas e faz a cobrança a clientes</li> </ul>
Gestão de Projectos: Gerir projectos com os recursos disponíveis e dentro do <i>budget</i> e prazo definido, assegurando a qualidade final do trabalho.	<b>Gestão de Projectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faz o planeamento dos projectos ao nível do tempo, custos e recursos necessários</li> <li>▪ Monitoriza o seu desenvolvimento, gerindo os recursos e o orçamento definido</li> <li>▪ Selecciona, acompanha e dá suporte a equipa do projecto</li> <li>▪ Faz a verificação final da qualidade e integridade do material, criação do pacote e envio para o cliente</li> </ul>
Tradução: Traduzir textos respeitando o conteúdo, a forma e as indicações específicas de cada trabalho.	<b>Tradução e localização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faz o planeamento dos trabalhos a traduzir</li> <li>▪ Traduz de forma fiel os textos, respeitando o conteúdo, a forma, a terminologia e as indicações específicas de cada pedido</li> <li>▪ Verifica os erros e a coerência do texto traduzido</li> <li>▪ Recolhe, organiza e disponibiliza a terminologia nova e existente em formatos integráveis nas ferramentas de tradução</li> </ul>
Controlo de Qualidade: Criar ficheiros com o mesmo <i>layout</i> que os ficheiros originais, respeitando as instruções específicas.	<b>Formatação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faz o planeamento do controlo de qualidade dos textos traduzidos</li> <li>▪ Cria ficheiros com o mesmo <i>layout</i> que os ficheiros originais seguindo as instruções específicas</li> <li>▪ Elimina erros identificados nos ficheiros originais</li> <li>▪ Prestar apoio técnico informático</li> </ul>
Revisão: Rever traduções feitas de forma a entregar um trabalho coerente e sem erros.	<b>Revisão de textos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revê as traduções feitas tendo em conta as especificidades do trabalho</li> <li>▪ Verifica a coerência e os erros de tradução, ortográficos ou de formatação</li> <li>▪ Verifica, valida e completa listas de terminologia</li> </ul>

ANEXO 3 – Mapa Estratégico

**Missão:** Criamos soluções de tradução e localização de textos, que permitem aos nossos Clientes colocar os seus produtos em diferentes mercados. Fazemo-lo com rigor, cumprindo prazos, respeitando a confidencialidade e procurando a excelência na qualidade.

**Visão:** Ser o fornecedor de soluções preferencial na área de tradução e localização de textos para Português da Europa.



## **ANEXO 4 – Regulamento Interno da Avaliação de Desempenho**

### **Capítulo 1 Disposições Gerais**

#### **Artigo 1º Natureza e objectivo**

O Regulamento Interno de Avaliação do Desempenho, abreviadamente designado por RIAD, que estabelece as normas a observar para a execução do seu sistema de avaliação do desempenho, tem por objectivos:

- a) Definir conceptualmente o sistema;
- b) Estabelecer o normativo para o seu funcionamento.

### **Capítulo 2 Sistema de Avaliação do Desempenho**

#### **Artigo 2º Âmbito**

A avaliação de desempenho aplica-se a todas as chefias e colaboradores que fazem parte da Empresa.

#### **Artigo 3º Finalidade**

O RIAD visa possibilitar a correcta gestão do desempenho individual da Empresa, designadamente no âmbito do:

- a) Alinhar objectivos individuais com os objectivos de negócio e melhorar o desempenho da Empresa;
- b) Clarificar expectativas face ao desempenho esperado;
- c) Identificar necessidades de formação e promover o desenvolvimento dos colaboradores;
- d) Recolher informação útil para decisões administrativas.

#### **Artigo 4º Avaliação individual**

A avaliação é individual e consiste na apreciação das competências revelados pelo avaliado e do nível de desempenho das funções exercidas.

Artigo 5º

**Processo de avaliação**

- 1 - São competentes para avaliar o desempenho as chefias que têm colaboradores na sua dependência hierárquica, com um mínimo de 6 meses de contacto funcional.
- 2 - O processo de avaliação desenvolve-se de forma descendente no que se refere à avaliação efectuada pelas chefias aos seus colaboradores directos.
- 3 - Todos os colaboradores farão a sua auto-avaliação, a qual será entendida também como fonte de avaliação.

Artigo 6º

**Forma da avaliação**

As avaliações devem ser executadas em obediência com:

- a) Objectividade, com objectivos específicos e mensuráveis, de modo a evitar julgamentos preconcebidos, sejam ou não favoráveis, e minimizar os enviesamentos;
- b) Isenção, sem benevolência ou rigor excessivo;
- c) Relatividade, situando o avaliado no conjunto dos seus pares.

Artigo 7º

**Período da avaliação**

A avaliação será realizada anualmente no início de cada ano, referida a 1 de Janeiro, e incidirá no período dos doze meses antecedentes (período de avaliação formal). Este período de avaliação formal coincide com o ano comercial da Empresa, sem prejuízo de outras avaliações intercalares que possam ser realizadas.

Artigo 8º

**Fases e momentos do processo de avaliação**

As fases e os momentos em que deve desenrolar-se o processo de avaliação, após a data formal do início da avaliação, são as seguintes:

- a) Fase 1 – 1ª semana subsequente: Avaliação dos colaboradores (auto-avaliação);
- b) Fase 2 - 2ª semana subsequente: Avaliação das chefias;
- c) Fase 3 - 3ª e 4ª semanas subseqüentes: Revisão da avaliação;
- d) Fase 4 - 5ª semana subsequente: Calibração e aprovação da avaliação pela Direcção;
- e) Fase 5 - 6ª e 7ª semanas subsequente: *Feedback* da avaliação (entrevista de avaliação);
- f) Fase 6 - 8ª semana: Finalização do processo com a elaboração do Relatório de Avaliação e perspectivas de evolução.



A definição dos objectivos, indicadores e metas decorre no início no ano que antecede o período formal da avaliação.

Artigo 9º  
**Avaliação do desempenho**

- 1 – A avaliação aprecia o desempenho dos colaboradores segundo os seguintes critérios:
  - a) Resultados – com base em objectivos quantificados, verificáveis através de métricas pré-definidas, e ajustados à actividade dos indivíduos a avaliar.
  - b) Comportamentos – com base em competências necessárias ao desempenho da função e do contexto organizacional, verificáveis através da observação de indicadores comportamentais que reflectem conhecimentos, habilidades e capacidades dos indivíduos a avaliar.
- 2 – Estes critérios são sumariamente caracterizados no Apêndice A do presente Regulamento, do qual faz parte integrante, definindo-se para cada um os respectivos indicadores a observar.

Artigo 10º  
**Níveis de classificação**

- 1 - Para classificar o desempenho, o avaliador dispõe de uma escala com os seguintes níveis:
  - 1 – Precisa de melhorar significativamente
  - 2 – Precisa de melhorar
  - 3 – Competente
  - 4 – Avançado
  - 5 – Excepcional
- 2 – Para esta apreciação, e como critério de classificação, cada avaliador utiliza sempre o seu melhor juízo sobre o nível de exigência de acção que é requerido pelo avaliado, tendo como referência o universo dos seus pares.
- 3 – Os dois primeiros níveis indicados no nº 1, níveis negativos, são utilizados sempre que o avaliado não atinja o desempenho esperado para a sua função e são atribuídos nas seguintes circunstâncias:
  - a) Precisa de melhorar significativamente – é atribuído sempre que o avaliado revele um comportamento que não atinja minimamente o nível exigido para a sua função nem capacidades para o melhorar, com consequências gravosas;

- b) Precisa de melhorar – é atribuído quando o avaliado precisa de desenvolver fortemente as suas capacidades e competências para desempenhar correctamente as suas funções e alcançar os objectivos definidos.

4 – Os restantes níveis indicados no nº 1, níveis positivos, são utilizados sempre que o avaliado atinja ou ultrapasse o desempenho esperado para a sua função e são atribuídos nas seguintes circunstâncias:

- a) Competente – quando o avaliado atinge minimamente o nível exigido e supera alguns dos seus objectivos, revelando domínio da função e uma actuação esforçada, cumprindo as tarefas da sua função a um nível médio;
- b) Avançado – quando o avaliado excede parte significativa dos seus objectivos e revela um elevado nível de execução da função na maioria das tarefas que executa, de forma consistente;
- c) Excepcional – quando o avaliado excede a totalidade dos objectivos estabelecidos, alguns por larga margem, revelando consistentemente um elevado nível de execução em todas as áreas da sua função.

#### Artigo 11º

#### **Ponderação dos Critérios de Avaliação**

Para a classificação final do avaliador contribuem os critérios da avaliação do desempenho especificados no Artigo 9º com as ponderações, conforme quadro seguinte:

<b>Critério</b>	<b>Direcção</b>	<b>Gestor Projecto</b>	<b>Tradutor</b>	<b>Controlo Produção</b>	<b>Assistente Direcção</b>
Resultados	80%	60%	50%	50%	0%
Comportamentos	20%	40%	50%	50%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Competências funcionais	60%	40%	40%	40%	40%
Competências contextuais	40%	60%	60%	60%	60%
- Comunicação e expressão	10%	15%	15%	15%	15%
- Responsabilidade e organização	10%	15%	15%	15%	15%
- Iniciativa e desenvolvimento	10%	15%	15%	15%	15%
- Trabalho equipa e cooperação	10%	15%	15%	15%	15%

Artigo 12º

**Classificação final da avaliação**

1 – A classificação final da avaliação é desenvolvida através de uma escala qualitativa com quatro níveis, definidos da seguinte forma:

- a) 1: Abaixo das expectativas (1 – 1.4)
- b) 2: Cumpre com as expectativas (1.5 – 2.4)
- c) 3: Supera as expectativas (2.5 – 3.4)
- d) 4: Excede amplamente as expectativas (3.5 – 4)

Artigo 13º

**Ficha da avaliação individual**

1 – A classificação da avaliação individual é feita mediante o preenchimento de impresso apropriado, que deverá conter a seguinte informação:

- a) Informação biográfica do colaborador e período de referência da avaliação;
- b) Objectivos, indicadores e metas;
- c) Competências e indicadores;
- d) Contributos e concretizações;
- e) Comentários do avaliador e avaliado;
- f) Progresso do desenvolvimento e plano de desenvolvimento futuro;
- g) Perspectivas pessoais do avaliado;
- h) Perspectivas sobre o potencial e orientação da carreira do avaliado;
- i) Assinaturas.

2 – O modelo de impresso de avaliação individual a utilizar é o constante do Apêndice B ao presente Regulamento, do qual faz parte integrante.

Artigo 14º

**Entrevista de Avaliação**

1 – A marcação da entrevista de avaliação de desempenho deverá ser feita pelo Avaliador em função da disponibilidade de ambos, com a devida antecedência e com indicação do local e hora a realizar.

2 – No período que antecede a realização da entrevista de avaliação de desempenho, os intervenientes deverão fazer convenientemente a preparação da mesma, nomeadamente:

- a) **Avaliado:** No período de preparação da entrevista, o colaborador deverá fazer a respectiva auto-avaliação do período em causa, face aos resultados alcançados e ao nível das competências reveladas pelas evidências comportamentais. No seguimento da auto-avaliação, o colaborador deverá inscrever os seus comentários no respectivo formulário;
- b) **Avaliador:** No período de preparação da entrevista, o Avaliador deverá fazer a avaliação do Colaborador relativamente aos resultados alcançados e ao nível das competências reveladas pelas evidências comportamentais, ao longo do período de avaliação. No seguimento da avaliação, o Avaliador deverá anotar os seus comentários no respectivo formulário.

3 – A realização da entrevista deve suportar-se na auto-avaliação do colaborador e na avaliação da chefia feitas na fase anterior. Através da comunicação e do alinhamento de perspectivas, deverão ser evidenciados os aspectos positivos e os aspectos a melhorar do desempenho do colaborador. Na entrevista deverão ser focados os seguintes pontos:

- a) Avaliação dos objectivos e competências;
- b) Avaliação global do desempenho do colaborador;
- c) Definição do Plano de Desenvolvimento para o ano seguinte;
- d) Definição dos objectivos para o próximo período bem como dos recursos necessários.

4 – Da entrevista, deverá sair uma nota de avaliação final, um plano de acção acordado para o período seguinte e um plano de desenvolvimento e monitorização.

#### Artigo 15º

#### **Responsabilidades dos Intervenientes**

1 – O Avaliador tem as seguintes responsabilidades no processo:

- a) Definir objectivos e respectivas ponderações aos seus colaboradores directos, de acordo com os objectivos fixados e validados pela Direcção;
- b) Avaliar anualmente os seus colaboradores directos, dando *feedback* claro e objectivo;
- c) Garantir o cumprimento do calendário de avaliação;
- d) Assegurar a aplicação do sistema de avaliação de desempenho de acordo com as regras legais e nos termos do presente Regulamento;
- e) Contribuir para a harmonização e equilíbrio do sistema de avaliação e o estímulo do mérito;
- f) Promover e realizar a entrevista anual de desempenho;
- g) Ponderar as expectativas dos avaliados na identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento.

2 - O Avaliado tem as seguintes responsabilidades no processo:

- a) Colaborar com o respectivo Avaliador na definição dos objectivos e respectivos níveis de concretização a atingir;
- b) Efectuar a auto-avaliação e preencher os respectivos formulários, identificando as suas necessidades de desenvolvimento;
- c) Participar na entrevista anual de avaliação de desempenho;
- d) Informar-se sobre os critérios de avaliação, os objectivos e as ponderações consideradas para a sua função;
- e) Caso a avaliação atribuída pelo Avaliador não tenha o consenso do avaliado, este poderá recorrer para nova apreciação.

3 – A Direcção tem as seguintes responsabilidades no processo:

- a) Garantir a adequação do Sistema de Avaliação de Desempenho ao contexto específico de actuação;
- b) Desenvolver procedimentos internos para minimizar as situações de não concordância do Avaliado na definição e avaliação de objectivos;
- c) Identificar os Avaliadores e respectivo segmento de avaliados, formá-los e apoiá-los;
- d) Garantir o equilíbrio das avaliações;
- e) Coordenar e controlar o processo de avaliação de desempenho anual;
- f) Validar o relatório anual de avaliação do desempenho e as necessidades de desenvolvimento futuras.

#### Artigo 16º **Processamento**

1 – As avaliações individuais são processadas pelos serviços competentes no sentido de:

- a) Validar o preenchimento dos impressos;
- a) Registrar dados e fazer o tratamento estatístico para efeitos de melhoria do desempenho, detecção de potencial para a mobilidade e de análise de necessidades de formação.

#### Artigo 17º

##### **Arquivo**

1 – Os impressos de avaliação individual são arquivados em secção própria, no processo individual do avaliado;

2 – Os arquivos e processos das avaliações individuais são de acesso e utilização exclusiva da Direcção.

#### Artigo 18º

##### **Confidencialidade e comunicação**

1 – Uma vez preenchido o respectivo impresso da avaliação, a avaliação individual é confidencial e consequentemente manuseada e salvaguardada como tal, devendo toda a informação nela constante ser tratada em conformidade;

2 – Sem prejuízo do disposto no número anterior, a avaliação é mostrada, pelo superior, ao avaliado que, por sua vez, emite opinião no próprio impresso da avaliação, podendo comentar o processo e resultados da avaliação.

#### Artigo 19º

##### **Reclamação e recurso**

Sempre que o avaliado não concorde, no todo ou em parte, com o teor da avaliação individual desfavorável, pode apresentar reclamação e abrir um processo de recurso.

## **APÊNDICE A**

### **Caracterização das Competências Contextuais**

#### **Comunicação e Expressão**

- 1- No contexto do desempenho organizacional espera-se que todos os colaboradores tenham a capacidade de comunicar e expressar-se de forma correcta. Para efeitos de avaliação atender-se-á à forma como o Avaliado expressa as suas ideias, opiniões e sentimentos, interpreta as mensagens orais e escritas e a forma como estabelece relações de empatia.
- 2- Os comportamentos indicadores do domínio da competência “Comunicação e Expressão” revelarão se o Avaliado (i) Comunica sem erros ortográficos, gramaticais ou lexicais, (ii) Utiliza oportuna e correctamente os vários meios de comunicação, (iii) Escuta, lê instruções e compreende as informações que lhe são comunicadas, (iv) Estabelece relações de empatia colocando-se no lugar dos outros.

#### **Responsabilidade e Organização**

- 1- No contexto do desempenho organizacional espera-se que todos os colaboradores tenham um sentido de responsabilidade e organização. Para efeitos de avaliação atender-se-á à forma como o Avaliado se responsabiliza pelo que faz, pelo cumprimento das regras estabelecidas e pela capacidade de assumir compromissos.
- 2- Os comportamentos indicadores do domínio da competência “Responsabilidade e organização” revelarão se o Avaliado (i) Cumpre as regras organizacionais, (ii) Reconhece e aprende com os erros que comete, (iii) Disponibiliza-se para actividades relevantes programadas ou não, (iv) É assíduo e empenhado.

#### **Iniciativa e Desenvolvimento**

- 1- No contexto do desempenho organizacional espera-se que todos os colaboradores demonstrem capacidade de iniciativa e de desenvolvimento pessoal. Para efeitos de avaliação atender-se-á ao dinamismo revelado pelo Avaliado, à sua capacidade de inovação, bem como à sua disponibilidade para desenvolver e aprofundar conhecimentos.
- 2- Os comportamentos indicadores do domínio da competência “Iniciativa e Desenvolvimento” revelarão se o Avaliado (i) Opina, escolhe e propõe de forma reflectida, (ii) Propõe novas

formas de fazer coisas ou resolver problemas, (iii) Interessa-se pelos diferentes ramos do conhecimento e motiva-se para áreas de pesquisa emergentes, (iv) Adapta-se a situações de mudança e aplica bem os conhecimentos em novas situações.

### **Trabalho em Equipa e Cooperação**

- 1- No contexto do desempenho organizacional espera-se que todos os colaboradores tenham a capacidade de trabalhar em equipa e de cooperar com o grupo de trabalho. Para efeitos de avaliação atender-se-á à forma como o Avaliado participa na resolução de problemas, realiza trabalhos em grupo, lidera ou contribuir para a existência de uma boa liderança e, ainda, a forma como coopera com o grupo de trabalho.
- 2- Os comportamentos indicadores do domínio da competência “Comunicação e Expressão” revelarão se o Avaliado (i) Identifica problemas, organiza a informação necessária à sua resolução e propõe hipóteses de resolução, proactivamente, (ii) Motiva e automotiva-se para as diferentes tarefas do trabalho de grupo, (iii) Reconhece a necessidade de liderança e cumpre as decisões tomadas, (iv) É flexível e adequa as tarefas individuais que lhe são confinadas à realização do projecto e dos objectivos do grupo.

### **Caracterização das Competências Funcionais**

#### **Competências Funcionais**

- 1- No contexto do desempenho funcional espera-se que cada colaborador revele profissionalismo e empenhamento na realização das tarefas necessárias ao desempenho da sua função. Para efeitos de avaliação atender-se-á ao domínio da respectiva competência funcional à forma e consistência com que o Avaliado revela os comportamentos indicadores da respectiva função.
- 2- Para cada função estão definidas as respectivas competências - Gestão e liderança, Suporte à Direcção, Gestão de Projectos, Tradução e localização, Formatação e Revisão de textos – e os comportamentos indicadores do domínio dessas mesmas competências.



**APÊNDICE B**

**Formulários de Avaliação Individual**

**Formulário de Avaliação de Desempenho  
- Comportamentos -**

Nome:

Avaliador:

Função: Gestor de Projecto

Período de Avaliação:

1: Precisa de melhorar	3: Competente	3: Bom	4: Avançado
------------------------	---------------	--------	-------------

COMPORTAMENTOS	Competências	Avaliação	Ponderação	Final
	<b>Comunicação e Expressão:</b> Expressar ideias, opiniões e sentimentos; Interpretar mensagens orais e escritas; estabelecer relações de empatia.		15%	
	<b>Responsabilidade e Organização:</b> Responsabilizar-se pelo que faz e cumprir as regras estabelecidas; assumir compromissos.		15%	
	<b>Iniciativa e Desenvolvimento:</b> Ser dinâmico; ser inovador; desenvolver e aprofundar conhecimentos.		15%	
	<b>Trabalho em Equipa e Cooperação:</b> Participar na resolução de problemas; realizar trabalhos em grupo; liderar ou contribuir para a existência de uma boa liderança; cooperar com o grupo.		15%	
	<b>Gestão de Projectos -</b> Gerir projectos com os recursos disponíveis e dentro do <i>budget</i> e prazo definido, assegurando a qualidade final do trabalho.		40%	

**Total Competências**

Comentários do Avaliado

Comentários do Avaliador

Assinatura do Avaliado:

Data:

Assinatura do Avaliador:

Data:

**Formulário de Avaliação de Desempenho  
- Resultados -**

Nome:  
Função: Gestor de Projecto

Avaliador:  
Período de Avaliação:

1: [0 - 90%]	2: [90 - 109%]	3: [110 - 119%]	4: [120% - ...]
--------------	----------------	-----------------	-----------------

RESULTADOS	Objectivo	Meta	Resultado	% de concretiz.	Ponderação	Final
	Nº Reclamações recebidas por ano				5%	
	Nº Ocorrências nos pacotes de envio				5%	
	Nº Palavras traduzidas				30%	
	Nº Erros	Nível 1: Nível 2: Nível 3:	Nível 1: Nível 2: Nível 3:		30%	
	Cumprimento de prazo				30%	

**Total Objectivos**

Comentários do Avaliado	
Comentários do Avaliador	
Assinatura do Avaliado:	Data:
Assinatura do Avaliador:	Data:

**Formulário de Avaliação de Desempenho  
- Sumário da Avaliação e Plano de Desenvolvimento -**

Nome:

Avaliador:

Função: Gestor de Projecto

Período de Avaliação:

1: Abaixo das expectativas [1 - 1.4]	2: Cumpre as expectativas [1.5 - 2.4]	3: Supera as expectativas [2.5 - 4.4]	4: Excede amplamente as expectativas [4.5 - 5]	
<b>Sumário de Avaliação</b> – Comentários sobre a realização dos objectivos e o nível de desenvolvimento de competências revelado.			<b>Avaliação Final (1-4)</b>	
			Competências	40 %
			Objectivos	60%
			<b>Avaliação Global</b>	
<b>Plano de Desenvolvimento</b> – Área a desenvolver, plano de acção e progresso				
<b>Sumário do Progresso relativamente ao plano do ano anterior:</b>				
<b>Áreas a desenvolver no próximo ano</b> (Competências para o desempenho da função, Competências para o desempenho organizacional , outras):				
<b>Expectativas Pessoais</b>				
Próximos passos na carreira – incluir prazos, tipo de trabalho, receios pessoais, etc.				
<b>Potencial na Empresa</b>				
Perspectiva da Empresa – incluir próximas alterações e perspectivas de carreira a longo prazo				
Assinatura do Avaliado:			Data:	
Assinatura do Avaliador:			Data:	

# ANEXO 5 – Plano de Implementação (M. Project)

