

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO MOTOR DE MUDANÇA
E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**

Maria Inês Costa

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Albino Lopes, Professor Associado, ISCTE Business School,

Departamento de Gestão

Maio 2010

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO MOTOR DE MUDANÇA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

INÊS COSTA

RESUMO

Dado o contexto externo altamente volátil, as pessoas deixaram de ser consideradas um custo para serem consideradas um activo gerador de vantagem competitiva sustentável mas, no entanto, e devido ao mercado global, é cada vez mais necessário aumentar a sua produtividade e eficiência. A Gestão de desempenho surge no sentido de alinhar o desenvolvimento individual com os objectivos que se pretendem atingir a nível organizacional. Assim, no presente trabalho desenvolve-se um Sistema de Avaliação de Desempenho para a empresa brasileira Difrisul que se pretende que funcione como pilar fundamental da Gestão de Desempenho da organização. Compreendeu-se o contexto externo e interno da organização para se desenhar um sistema que, além de medir o desempenho, comunicasse o caminho organizacional e encorajasse os indivíduos a desenvolver a estratégia organizacional e a procurar melhorias dentro do espaço organizacional.

PALAVRAS CHAVE: Gestão de Desempenho, Avaliação de Desempenho, Recursos Humanos, Cultura Organizacional

ABSTRACT

Given the highly volatile external environment, people are no longer considered a cost but an asset that is a source of sustainable competitive advantage however, due to the global market, is increasingly necessary to increase productivity and efficiency. Performance Management appears to align individual development with the objectives to be achieved at organizational level. In the present work is developed a Performance Appraisal System for the Brazilian company Difrisul that is intended to act as a key pillar of Organizational Performance Management. The work started by understanding the external environment and internal context to design a system that, in addition to measuring performance, communicated the organizational path and encouraged individuals to deliver the strategy and seek improvements in the organizational space.

KEY WORDS: Performance Management, Performance Appraisal, Human Resources, Organizational Strategy

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à Difrisul pela gratificante experiência de aprendizagem, assim como a todas as pessoas que me receberam e me fizeram sentir em casa no Brasil.

O meu muito obrigado vai também para todos aqueles que me deram força, motivação e orientação durante este percurso desafiante.

Gostaria de dedicar este trabalho ao meu pai e à minha mãe como forma de agradecimento por todas as oportunidades de aprendizagem que me proporcionaram.

Índice

Resumo	I
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Revisão da Literatura	4
1.1. Gestão do Desempenho (<i>Performance management</i>)	4
1.2. Avaliação do Desempenho Humano	6
1.2.1. Avaliação de Desempenho e Gestão de Desempenho	7
1.2.2. Evolução do estudo da Avaliação de Desempenho	8
1.2.3. Objectivos dos sistemas de Avaliação de Desempenho	14
1.2.4. Tipos de Avaliação	14
1.2.5. Métodos.....	18
1.2.6. Fontes do Sistema de Avaliação	20
1.2.7. Comunicação dos Resultados como factor-chave.....	23
1.3. Cultura e Avaliação de Desempenho.....	26
1.3.1. A cultura Brasileira	27
Capítulo 2 – Quadro Conceptual	31
Capítulo 3 – Métodos e Técnicas de Recolhas de dados	34
3.1. A Investigação Acção	34
3.2. Técnicas de Recolha de Dados	35
Capítulo 4 – Análise de dados e informação Recolhida.....	37
4.1. Enquadramento da Empresa	37
4.2. Cultura Empresarial	42
4.2.1. Amostra.....	43
4.2.2. Conclusões	44
4.3. Satisfação do Cliente	45
4.3.1. Amostra.....	45

4.3.2. Conclusões	46
Capítulo 5 – O Sistema de Avaliação de Desempenho.....	49
5.1. Objectivos.....	50
5.2. Tipos e Medidas de Avaliação.....	50
5.2.1. Escolha das medidas de avaliação	50
5.2.2. Escolha dos níveis de análise	52
5.3. Métodos	55
5.4. Fontes da Avaliação.....	56
5.5. Comunicação e Discussão da Avaliação	57
5.6. Outras Considerações na implementação do sistema.....	58
Capítulo 6 – Conclusões, Limitações e Investigação Futura	60
Bibliografia	63
Anexos	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O contexto social da avaliação de desempenho.....	11
Figura 2 - Enquadramento da Avaliação de Desempenho na Gestão de Desempenho.....	32
Figura 3 - Organigrama da Difrisul.....	40
Figura 4 - Cultura Organizacional da Difrisul	44

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Métodos de avaliação segundo o tipo de avaliação	20
Quadro 2 - Quadro do Estilo Brasileiro de Administrar	29
Quadro 3- Resumo das culturas do Modelo dos Valores contrastantes	43
Quadro 4 - Critérios de Decisão na escolha do fornecedor	46
Quadro 5 - Razões de Compra na Difrisul	46
Quadro 6 - Satisfação dos clientes em relação a diferentes itens	47
Quadro 7 - Resumo das medidas e níveis de análise utilizados no sistema de avaliação	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1- Vantagens e Desvantagens de cada instrumento de avaliação	68
Anexo 2- Questionário para Diagnóstico da Cultura Organizacional	71
Anexo 3- Resultados do Diagnóstico da Cultura Organizacional	74
Anexo 4- Questionário de Satisfação do Cliente	76
Anexo 5- Comentários extraídos do Questionário de Satisfação do Cliente	79
Anexo 6- Ponderação de cada indicador e enquadramento na realidade da Difrisul	83
Anexo 7- Roteiro das reuniões com os vários departamentos	87
Anexo 8 - Questionário para Avaliação 360°	88
Anexo 9- Relatórios de Avaliação	91

INTRODUÇÃO

The essence of competitiveness is liberated when we make people believe that what they think and do is important - and then get out of their way while they do it.
Jack Welch

No mundo actual, a globalização e as rápidas evoluções tecnológicas impõem às empresas a necessidade de desenvolverem capacidades organizacionais que lhes permitam lidar com a diminuição da previsibilidade na evolução do negócio. As pessoas acabam por ser simultaneamente a fonte, porque são elas que criam essas próprias capacidades e, também, parte dessas capacidades pelo conhecimento e experiência que detêm. No entanto, a liderança e as práticas organizacionais têm um papel decisivo na vontade e no esforço que os indivíduos fazem para ter este tipo de contribuição.

A contribuição das pessoas e o potencial dessa contribuição para a geração de vantagens competitivas e também a crescente necessidade de eficiência organizacional fez com que surgisse o interesse nas práticas que permitem motivar, medir e melhorar o desempenho humano nas organizações. Estas práticas, como a gestão de desempenho, mais do que ferramentas de controlo, têm como objectivo criar um ambiente onde indivíduos têm vontade e oportunidade para se desenvolver e, assim, contribuir para a realização dos objectivos organizacionais.

Este projecto intitulado de *Avaliação de Desempenho como Motor de Mudança e Eficácia Organizacional* pretende desenvolver um sistema de avaliação que actue como pedra basilar para a gestão de desempenho da empresa brasileira Difrisul.

A Difrisul é uma pequena e média empresa familiar da cidade de Chapecó, Estado de Santa Catarina, que surgiu em 1979 e dedica-se à comercialização e distribuição de produtos alimentares na sua maioria de carne e derivados. Além de este ser um mercado altamente competitivo no Sul do Brasil, porque é onde se encontram os maiores produtores industriais de carne do país, verificaram-se também grandes alterações no mercado nos últimos anos devido à crescente fiscalização e regulamentação, rápido desenvolvimento tecnológico e o surgimento da distribuição

moderna. Embora a Difrisul não tenha sentido gravemente estas alterações devido à estratégia de diversificação tácita seguida, começou a reconhecer a necessidade de renovar e fortalecer o modo como desenvolve a sua actividade para acompanhar o contexto externo.

Tendo em conta a baixa taxa de rotação dos colaboradores da organização, muitos deles já trabalham na mesma há muitos anos e, em linha com a própria taxa de escolaridade do Brasil, o nível de educação dos mesmos ser baixo, começou a ser identificada por parte da família Utzig uma certa acomodação dos colaboradores aos resultados e práticas actuais da organização. Querendo rever a forma como estavam no mercado, considerou-se que não seria possível fazê-lo sem o desenvolvimento dos recursos humanos e, nesse sentido, surge a ideia de desenvolver um sistema de avaliação. Assim, a autora é integrada na organização para, além de trazer uma perspectiva externa, desenvolver um sistema de avaliação que é o projecto que se pretende descrever nesta tese.

O desenvolvimento deste projecto partiu da seguinte pergunta:

Como um sistema de avaliação pode efectivamente contribuir para que o desenvolvimento individual seja orientado para o desenvolvimento organizacional?

De forma a responder a esta pergunta, começou-se por rever a literatura que se encontra descrita no Capítulo 1. Seguiu-se uma abordagem prática e assertiva para a consideração da informação relevante e procurou compreender-se a forma como o conceito de avaliação de desempenho se integrava dentro da gestão de desempenho, a evolução do próprio conceito e identificar o que são considerados as principais características e componentes do mesmo. Pensou-se também ser pertinente, para que o investigador mergulhasse na lógica apropriada, compreender-se mais profundamente a cultura brasileira.

No Capítulo 2, e tendo como base a literatura revista, definiu-se o quadro conceptual que pretende registar os principais pontos da revisão da literatura e identificam-se os principais objectivos da investigação de forma a orientarem a mesma.

A seguir, escolheram-se os métodos e técnicas de recolha de dados a utilizar. Assim, podemos verificar no Capítulo 3 que como metodologia se usou a Investigação - Acção tendo em conta que o investigador estava inserido na própria organização e que realmente, mais do que analisar, se pretendia desencadear uma mudança organizacional. Foram também utilizadas técnicas de recolha de dados quantitativas e qualitativas, no entanto são privilegiadas as segundas durante todo o projecto.

No Capítulo 4 apresenta-se a análise de alguma da informação recolhida através da aplicação do questionário de diagnóstico de cultura organizacional e do questionário de satisfação do cliente. Através dos mesmos, pretendeu recolher-se de forma objectiva informação sobre o contexto interno e externo da organização, que constituiriam não só uma base para reflexão organizacional, mas também uma fonte de identificação de aspectos a considerar para o desenho do sistema de avaliação.

No Capítulo 5 define-se, nas suas várias componentes, o sistema de avaliação proposto e, por último, no Capítulo 6 encontram-se as conclusões e limitações desta investigação.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. GESTÃO DO DESEMPENHO (*PERFORMANCE MANAGEMENT*)

O facto dos mercados deixarem de ter uma referência geográfica para passarem a ser globais, aliado à evolução das tecnologias de informação, fez com que os ciclos de vida dos produtos fossem cada vez mais curtos. A alteração do contexto competitivo, e a sua crescente volatilidade, e o facto de a partir dos anos 80 as pessoas passarem a ser consideradas um activo e um recurso organizacional gerador de competitividade (Bilhim, 2002), fez com que a importância dada à gestão da *performance* tenha vindo a aumentar.

Gestão do Desempenho é um processo integrado com o objectivo final de aumentar a *performance* organizacional, através da gestão do desempenho individual ou de equipas, incluindo a sua definição, medida e estimulação (Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004).

Armstrong e Baron (2005) definem a gestão de *performance* como um processo natural da gestão, que contribui para a gestão efectiva de indivíduos e equipas de forma a que estes atinjam elevados níveis de desempenho, acabando por criar uma compreensão comum do que deve ser atingido e uma abordagem para desenvolver as pessoas. Os mesmos autores realçam que várias definições de outros autores têm elementos comuns como: a natureza dinâmica do processo, a importância dada ao alcance de objectivos individuais, organizacionais e ainda ao desenvolvimento.

Embora seja considerada também uma abordagem à Gestão de Recursos Humanos, no sentido em que aglomera várias práticas que contribuem para a avaliação, desenvolvimento e motivação das pessoas de forma a aumentar a sua eficácia (Moura, 2000), a Gestão do Desempenho ultrapassa esta área, pois configura-se como uma abordagem holística à definição, análise e implementação da estratégia organizacional (Marr, 2006). Assim:

“So the question now is less about how performance management itself is evolving and more about how performance management is embedding into the strategic management process to ensure that people are adding value to the organization and hence driving business performance. What is unique about performance management is its progression from an HR or people-management-centered policy to a business process central to ensuring that business objectives are acted on and delivered to acceptable standards.”
(CIPD, 2009, p.3)

Assim, além de englobar práticas desenvolvidas no âmbito de cultura e estilo de comunicação, esta tem como base também todo o contexto competitivo (Armstrong & Baron, 2005). Neste sentido, Marr (2006) considera que a gestão da *performance* deve começar com a criação de um entendimento comum e clarificação do contexto competitivo da organização incluindo também a compreensão dos valores, missão e objectivos da organização, o mercado onde opera e as competências e capacidades internas que tem para transformar oportunidades em forças.

A gestão da *performance* é, assim, mais do que a integração horizontal das práticas de recursos humanos, funcionando como um elemento aglutinador do desempenho organizacional aos diversos níveis que permite a integração vertical dos objectivos organizacionais e individuais (Armstrong, 2000).

A literatura sobre o tema é unânime em considerar que esta integração entre a *performance* individual e organizacional, mais do que controlar, pretende disseminar a informação para que todos possam contribuir para a estratégia, criando um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento do capital intelectual.

Seixo (2007) aponta como vantagens da Gestão de *Performance* a concretização dos objectivos organizacionais, o aumento da satisfação dos clientes provocada pela melhoria contínua, o aumento dos resultados da organização através do incremento da produtividade, desenvolvimento de novas vantagens competitivas, a criação de uma cultura de resultados que permite uma maior realização e desenvolvimento profissional dos colaboradores, a melhoria dos canais de comunicação intra-organizacional e a identificação e compensação do esforço e resultados atingidos.

1.2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO

O conceito de avaliação de desempenho, de avaliar pessoas, é algo que existe desde que os homens começaram a trabalhar juntos, é algo inevitável e universal (Dulewicz, 1989). Os sistemas formais começaram a surgir após o século IV crescendo a sua popularidade após a segunda guerra mundial (Chiavenato, 1997).

Os sistemas de avaliação de desempenho pretendem analisar a eficiência ou eficácia de um indivíduo medindo assim a sua contribuição ao nível de resultados atingidos ou comportamentos relevantes (Neves de Almeida, 2004). Deve ser considerado não um fim mas um meio para a gestão dos recursos numa organização, já que deve ser um processo sistemático que pretende não só julgar o desempenho de uma pessoa numa determinada função como também identificar o potencial de progressão, estimulando a discussão, procura e descoberta de acções de melhoria (Chiavenato, 1997).

Koontz, citado por Neves de Almeida (2004), refere que a avaliação de desempenho é:

“...a chave da própria gestão...Se não forem conhecidas as forças e as fraquezas de um indivíduo, será por mero acaso que os seus esforços possam ser direccionados para o objectivo da empresa. A avaliação é, ou deveria ser, parte integrante da gestão (...) Se alguém é incapaz de estabelecer seguramente a estrutura da sua organização e escolher o pessoal certo, o melhor dos planos irá por água abaixo, justamente porque os que deveriam contribuir para a sua execução não conhecem os papéis que representam e são incapazes de os representar bem.”

A avaliação de desempenho actua como uma ferramenta de diagnóstico que, através da recolha de informação, permite conhecer mais profundamente todo o sistema humano da organização para que se identifiquem e alterem as condições que aumentam a sua produtividade (Neves de Almeida, 2004). A avaliação de *performance* acaba por surgir também, embora deva acontecer antes da própria avaliação, como uma forma de se clarificar as responsabilidades e missão de cada uma das funções, assim como as expectativas que se tem em relação às mesmas, tanto ao nível do superior hierárquico como da organização como um todo (Deblieux, 2003).

A Avaliação de desempenho é considerada um processo aglutinador das restantes práticas de Recursos humanos, pois permite conhecer as pessoas em maior profundidade e identificar os perfis certos para as diferentes áreas de negócio, aferir sobre a integração das pessoas em funções e equipas, trabalhar no desenvolvimento das pessoas ao identificar os seus pontos fortes e os que necessitam de desenvolvimento, permitindo que as pessoas recebam *feedback* sobre o seu desempenho e potencial (Chiavenato, 1997).

Chiavenato (1997) define como principais vantagens a adequação do indivíduo ao cargo, determinação de necessidades de formação, identificação de oportunidades de progressão profissional, melhoria das relações entre superior e subordinados e alinhamento entre objectivos individuais e organizacionais. Neves de Almeida (2004) acrescenta que os maiores objectivos serão melhorar a produtividade através do aumento da motivação e capacidades individuais, suportar as condições de gestão de pessoas, identificar o potencial humano e validação de critérios de recrutamento e treino.

Sendo este um processo que se pretende bilateral e onde todos os envolvidos são sujeitos activos, é uma ferramenta útil na gestão das pessoas pois a correcta utilização do mesmo pode fortalecer a segurança em termos de carreira, melhorar a integração das pessoas nos grupos, valorizar a actividade de cada indivíduo em relação às demais, contribuir para o desenvolvimento das competências pessoais e ainda clarificar as responsabilidades e funções de cada posto de trabalho (Neves de Almeida, 2004).

1.2.1. Avaliação de Desempenho e Gestão de Desempenho

Denisi (2000) considera que enquanto a gestão da *performance* é um conjunto de actividades orientadas para o aumento do desempenho ao nível individual ou de equipa de forma a desenvolver a *performance* organizacional, incluindo avaliação sistemática, *feedback*, estabelecimento de objectivos e sistemas de recompensas, a avaliação de desempenho é a técnica pela qual se atribui essa pontuação e se percebe o desempenho das várias unidades.

Armstrong e Baron (2005) e Pierce e Aguinis (2008) consideram que gestão da *performance* e avaliação do desempenho são distintas. Enquanto a avaliação de desempenho não inclui considerações estratégicas sobre o negócio, não inclui *feedback* profundo e contínuo para que permanentemente se melhore a *performance* e é um processo liderado pelo departamento de recursos humanos, a gestão de desempenho é da responsabilidade dos chefes de equipa.

1.2.2. Evolução do estudo da Avaliação de Desempenho

O estudo da prática da avaliação de desempenho desenrolou-se primeiro à volta dos melhores instrumentos para o fazer ou nas qualidades psicométricas dos instrumentos de avaliação, para depois se centrar na compreensão da forma como os avaliadores recolhem e processam a informação de forma a identificar, e assim evitar, possíveis enviesamentos (Caetano, 1996). Actualmente, a literatura e investigação sobre esta prática enquadram-na no seu ambiente social, considerando que os instrumentos utilizados ou o avaliador são apenas parte do contexto organizacional que afecta toda a eficácia de um sistema de avaliação.

A Metáfora do Teste

O estudo da avaliação de desempenho começou pela chamada Metáfora do Teste. Nesta abordagem, a eficácia da avaliação de desempenho é encarada como dependente dos qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados, sendo por isso focalizada em otimizar os mesmos (Caetano, 1996; Folger, Konovsky, & Cropanzano, 1992; Newman, Kinney, & Farr, 2004).

Caetano (1996) considera que os principais critérios de sucesso associados a esta abordagem se configuram como:

- A *validade* que pretende aferir se os itens avaliados/medidos realmente contribuem para a prossecução de longo e curto prazo dos resultados organizacionais ou, como o próprio autor define, como “o grau em que um instrumento de medida nos fornece informação relevante para a decisão a tomar”, estando assim relacionado com as inferências que se podem fazer com os resultados do instrumento de medida.

- A *fidelidade* é relativa à exactidão das medidas, ausências de erro que conferem estabilidade, consistência e credibilidade ao sistema de avaliação. Esta ocupa um papel importante, dentro da lógica psico-métrica, porque é condição essencial para que também exista validade.
- A *praticabilidade* está relacionada com a simplicidade de interpretação e aplicação.

Encarando a avaliação de desempenho como um problema de medida, são também identificados nesta abordagem os erros de julgamento que limitam a exactidão e que, por isso, os avaliadores devem ser formados para evitarem os mesmos (Caetano, 1996).

Os erros considerados mais frequentes são o efeito de halo, leniência / severidade e tendência central. O *efeito de halo* consiste em classificar uniformemente o desempenho de um determinado indivíduo não conseguindo isolar, e avaliar de forma diferenciada, as várias dimensões de desempenho. O *erro de leniência / severidade* é a tendência que há para os avaliadores atribuírem uma classificação ou mais alta ou mais baixa do que é efectivamente esperado, sendo assim demasiado exigentes ou demasiado brandos. Por último, o *erro de tendência central* caracteriza-se por evitar fazer distinções entre avaliados e a tendência para usar valores médios da escala.

Folger et al. (1992) consideram que a metáfora do teste não é suficiente, porque não considera a natureza do trabalho, tendo em conta que os resultados do trabalho variam e têm também uma relação diferente entre comportamentos e resultados directos, o que faz com que um método possa ser mais adequada para um tipo de trabalho do que outro.

Os mesmos autores afirmam que, embora durante este período tenham sido atingidas algumas melhorias psicométricas nos instrumentos utilizados, estas não se traduziram em melhorias efectivas para os sistemas de avaliação de desempenho. São vários os autores, tais como Newman et al. (2004) ou Brandy e Farr (cit. por Folger et al., 1992), que baseando-se na análise da investigação, referem que se prova que o formato não tem um impacto significativo na avaliação, desde que as âncoras sejam bem construídas e que haja uma boa análise das funções e contexto.

A mesma crença de que a abordagem psicométrica não é suficiente para explicar a eficiência de um sistema de avaliação foi também comprovada por Lawler, Mohrman, e Rosnick (1983). Estes autores desenvolveram um estudo na *General Electric* onde analisaram o impacto do sistema de avaliação e concluíram que havia pouco ou nenhum impacto decorrente do tipo de formulários usados, pois ao todo eram utilizados cinquenta tipos diferentes em toda a organização e não se verificava relação entre estes e a eficácia dos processos.

A Perspectiva Cognitiva

A partir de 1980 a investigação focou-se mais para os utilizadores dos instrumentos de avaliação adoptando uma perspectiva cognitiva no sentido de compreender a forma como os avaliadores recolhem, organizam e usam a informação disponível para avaliarem.

Newman et al. (2004), Banks e Murphy (1985) e Bernardin e Villanova (1986) defendem que a abordagem cognitiva contribuiu para distanciar a prática da teoria, porque torna-se difícil passar dos resultados para a prática, tendo em conta que é complicado alterar e melhorar significativamente a forma como os juízos são formados. Considera-se também que a investigação feita na área não reproduz fidedignamente todas as variáveis do contexto onde ela ocorre, tais como motivações pessoais e políticas, relações interpessoais ou diferença entre formação do juízo e momento de preenchimento do formulário.

A Perspectiva Contextual

Na década de 90, a literatura e investigação sobre a avaliação de desempenho desvia-se do domínio do processo cognitivo, construção de escalas e focos na medição do desempenho para uma construção mais social e contextual do processo que contempla um maior desenvolvimento e integração dos participantes.

Murphy e Cleveland (1995), citados por Newman et al. (2004), consideram que a ênfase passou do problema da medida para um sistema de avaliação de desempenho¹ onde se contempla também a forma como a informação é recebida e aceita pelo colaborador que está a ser avaliado. Evoluiu assim da importância dada à precisão para se começar a focar na forma como esta efectivamente influencia o desempenho, as relações sociais e o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Levy & Williams (2004), baseando-se numa revisão da literatura, identificam três variáveis que influenciam a eficácia do sistema: as variáveis distantes (os distais), as variáveis do processo e as variáveis relacionadas com a estrutura (figura 1).

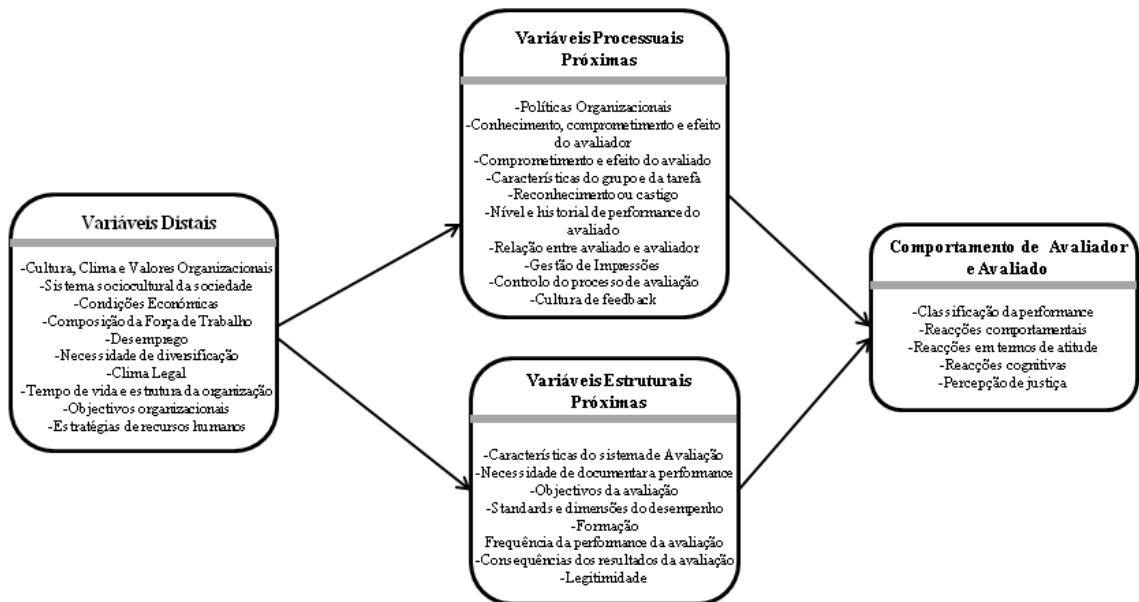


Figura 1 – O contexto social da avaliação de desempenho. Fonte: Levy & Williams (2004)

As variáveis distantes, no seu conjunto, formam o contexto alargado onde se desenvolvem as práticas de recursos humanos influenciando de forma geral e indirecta os sistemas de avaliação de desempenho.

As variáveis do processo são factores que influenciam directamente o processo de avaliação, sendo organizadas pelos autores da seguinte forma:

¹ Os autores referem-se à mudança de *performance rating* para *performance appraisal*.

- O *avaliador*: considera-se o impacto do seu estado de espírito, o afecto pelo avaliado, a sua semelhança com o avaliado, as possíveis motivações do avaliador, características da personalidade, atribuições e como a *accountability* relacionada com o processo influencia o processo.
- O *avaliado*: a motivação, que pode gerar-se através de recompensas ou do envolvimento do mesmo no processo, passa a ser alvo de estudo, assim como a reacção do mesmo aos resultados da avaliação, que começa a ocupar um papel central na validação da eficácia dos sistemas de avaliação.
- A *qualidade do relacionamento*: a confiança que o avaliado tem no avaliador passa a ser um atributo considerado relevante na eficácia dos sistema, assim como a forma como a relação se desenvolve.
- A *dinâmica dos grupos*: reconhece-se que a política, gestão de impressões, processos de equipa e a cultura de *feedback* influenciam o processo de avaliação.

Levy e Williams (2004) descrevem as variáveis estruturais próximas como as características da configuração do sistema e consideram que os elementos mais estudados foram:

- As múltiplas fontes de avaliação;
- O impacto dos objectivos da avaliação no processo;
- E a formação do avaliador.

Assim, a forma como se avalia o sucesso de um sistema de avaliação também evolui e passa a ser considerado como este é aceite pelo avaliado e a sua integração com todo o contexto.

A justiça percebida pelo avaliado passa a ser assim um elemento crítico do sistema de avaliação porque determina a intensidade com que os resultados irão ser aceites.

Erdogan (2002) refere que no contexto organizacional da avaliação de desempenho geralmente são considerados três tipos de justiça:

- A justiça *processual* é referente à conformidade percebida dos procedimentos, os procedimentos utilizados para chegar ao resultado final da avaliação, e a sua importância baseada na Teoria do Controlo e do Modelo de Valor no Grupo².
- A justiça *interaccional* está relacionada com a relação interpessoal entre avaliado e avaliador e se esta é baseada numa comunicação frequente, aberta e clara.
- A justiça *distributiva* está relacionada com a Teoria da Equidade³ sendo que esta é a comparação que é feita entre a relação de *input* e *output* do próprio comparativamente com os outros.

Erdogan (2002) defende que, além da própria construção do sistema, e indo para além da perspectiva psicométrica ou cognitiva, há outros elementos como a percepção de suporte organizacional, cultura, relação entre líder e avaliado que afectam a justiça percebida pelo indivíduo.

Deste modo, Allan (1994) aponta as seguintes características de um sistema efectivo:

- Deve ter por base as especificidades da organização tanto ao nível interno como externo;
- As medidas de desempenho devem ser tão objectivas e concretas tanto quanto possível;
- As avaliações não devem ter erros;
- A administração do sistema e processos deve ser uniforme;
- Deve ser fácil de operar;
- Os resultados devem ser utilizados em decisões;
- Deve estar programado um momento onde se analisa a *performance* com o indivíduo e onde ele também tem a oportunidade de apelar;
- Deve ser aceite pelos usuários;
- Deve ser económico de operar;

² A Teoria do Controlo, desenvolvida por Thibaut and Walker (1975) defende que os indivíduos têm necessidade controlar o que lhes acontece, procedimentos justos permitem que estes controlem melhor os resultados dos mesmos. O Modelo do Valor do Grupo (Lind and Tyler, 1988) considera que os indivíduos gostam de sentir-se valorizados nos grupos em que pertencem e procedimentos justos conferem-lhe exactamente essa importância (Erdogan, 2002).

³ A Teoria da equidade, desenvolvida por Adams em 1965, defende que quando não é percebida equidade de tratamento os indivíduos alteram o seu esforço ou percepções (Erdogan, 2002).

- A informação referente á avaliação deve ficar escrita;
- Quem avalia deve ser treinado;
- O sistema deve ser adequado à medida que se vai implementando;
- Deve ser suportado pela gestão de topo.

A eficácia do sistema está dependente da cultura da empresa, do estilo de gestão, do papel desempenhado pelas partes, da forma como são utilizados os resultados (Kressler, 2003) e ainda do encaixe entre as características da equipa e objectivos do sistema, tipo de avaliação, fontes e propósito (Scott & Einstein, 2001).

1.2.3. Objectivos dos sistemas de Avaliação de Desempenho

Cleveland, Murphy e William (1989), cit. por Newman et al.(2004), dividem em quatro os objectivos de avaliação de performance:

- Comparação entre indivíduos (para gestão de salários, promoções, retenção, despedimentos);
- Conhecimento dos indivíduos (identificar necessidades de formação, dar feedback em relação á performance, gerir transferências, identificar forças e fraquezas);
- Manutenção do sistema (planeamento de recursos humanos, investigação, reforço da estrutura de liderança, identificação de necessidades organizacionais);
- Documentação para fins legais e para validação de estratégias.

1.2.4. Tipos de Avaliação

Os tipos de avaliação consideram a escolha da dimensão do desempenho e o nível de análise considerados relevantes para avaliar (Newman et al.,2004).

Escolha das medidas de Avaliação

A avaliação pode ser baseada em resultados, comportamentos ou competências (Scott & Einstein,2001; Newman et al. ,2004). A escolha das medidas deve ser influenciada

pelos comportamentos que se pretendem estimular nos indivíduos, por serem considerados críticos dentro da estratégia e contexto organizacional (Dresner, 2007).

Lorino (2000, p.171) define *performance* como “...tudo o que, e somente o que, contribui para atingir os objectivos estratégicos” estando, por isso, dependente da definição de objectivos.

As medidas de desempenho relacionadas com resultados decorrem do planeamento estratégico da empresa e estão relacionadas com os principais processos internos, permitindo uma visão integrada de todos os aspectos.

Os objectivos, segundo Neves de Almeida (2004), são definidos numa metodologia *top-down* onde existe negociação tanto ao nível dos objectivos atingir como dos recursos disponíveis para o mesmo. O desempenho é assim avaliado através da comparação entre os objectivos definidos e os realmente alcançados, obtendo-se ganhos na objectividade passando a ser o momento da reunião de avaliação uma exploração de medidas que podem melhorar o mesmo.

Por serem definidos em consenso, existe um maior comprometimento pessoal em relação aos mesmos, estando esta metodologia voltada para o desenvolvimento pessoal e para fomentar o auto-controlo.

Newman et al. (2004) consideram que a avaliação por resultados é positiva, por ser objectiva e com um impacto directo nos resultados financeiros. No entanto, é realçado que, muitas vezes, estes não estão sobre total controlo do indivíduo, ao contrário da dimensão dos comportamentos. Segundo os autores, a avaliação que incide sobre comportamentos é relevante porque, além de ser uma boa base para *feedback*, os indivíduos controlam totalmente as medidas pelos quais são avaliados. Os autores consideram que a avaliação baseada em competências mostra-se muito vulnerável a erros, sendo mais útil quando se tem como objectivo definir transferências.

Armstrong e Baron (2005) defendem que as medidas escolhidas devem:

- Ser relacionadas com resultados e comportamentos observáveis;
- Resultar de medidas de desempenho organizacionais;
- Depender do indivíduo e ser previamente acordadas;

- Ter informação que permita a mensuração do desempenho;
- Ser objectivas.

Escolha dos Níveis de Análise do Desempenho

DeNisi (2000) afirma que não é possível actuar sobre os comportamentos da organização mas antes dos indivíduos, mas que esta actuação tem que ser sempre direccionada para aumentar o desempenho organizacional. O autor defende que a relação entre diferentes níveis de *performance* como individual, de equipa e organizacional nem sempre é clara e que para ser compreendida tem que se fazer uma observação sistemática e enquadrada no contexto da cultura e estratégia da empresa.

O desempenho individual contribui mais para o desenvolvimento das tarefas consideradas *core* numa organização, enquanto o desempenho dentro do contexto de equipas contribui para a organização como um todo nomeadamente para o seu sistema social (Scott & Einstein, 2001; Newman et al., 2004).

Assim, a escolha do nível de análise deve estar relacionado com o nível em que se pretende gerar alterações de desempenho (DeNisi, 2000) mas também com os objectivos da avaliação, natureza da função e organização do trabalho (Neves de Almeida, 2004).

Os objectivos e medidas individuais traduzem a contribuição directa de cada colaborador, clarificando áreas de responsabilidade (Seixo, 2007). No entanto, DeNisi (2000) refere que a avaliação individual pode desviar os colaboradores do trabalho e dos objectivos em equipa, para além de que a melhoria no desempenho individual poderá trazer alterações que não se traduzem necessariamente em melhorias de eficiência para as equipas. No entanto, se o focus estiver na equipa, as melhorias individuais terão que ser ajustadas às necessidades da mesma.

Tendo em conta que o desempenho das equipas está fortemente condicionado pelo desempenho individual a maior parte dos sistemas continuam a contemplar vários níveis de análise (DeNisi, 2000; Levy & Williams, 2004). Assim, valoriza-se a diversidade de contribuição que cada indivíduo traz para a equipa e tenta evitar-se o efeito de *loafing* que acontece sempre que, consciente ou inconscientemente, um

indivíduo diminui a sua performance por acreditar que a sua contribuição individual não vai ser identificada ou reconhecida (Scott & Einstein, 2001).

DeNisi (2000) defende que consoante o tipo de relação entre o trabalho em equipa e trabalho individual diferentes tipos de avaliação são apropriados:

- Nas situações em que o trabalho da equipa é a soma ou média do trabalho dos indivíduos, a avaliação pode ser agregada da mesma maneira;
- Quando é uma relação sequencialmente dependente no sentido em que várias opiniões ou tarefas são aglutinadas de forma diferente para formar o trabalho em equipa, faz sentido haver tanto uma avaliação a nível individual como ao nível da equipa;
- E por último nas equipas onde há uma interdependência recíproca, onde o trabalho é interdependente entre indivíduos, fará mais sentido analisar a capacidade de trabalho em equipa do que o trabalho individual.

Segundo Goodman, Lerch, e Mukhopadhyay (1994), citados por DeNisi (2000), quando existe este último tipo de dependência a melhoria da *performance* de um indivíduo não resulta na melhoria da performance da organização sem que os outros também aumentem. Na verdade, quanto maior for essa dependência mais moderado será o resultado de melhorias individuais no desempenho organizacional.

Scott e Einstein (2001) defendem também que o tipo e fonte de avaliação devem variar consoante a equipa mas estes classificam as equipas consoante a complexidade das tarefas (rotineiras e não rotineiras) e a configuração dos seus elementos onde é contemplado a estabilidade dos membros assim como o tempo dedicado à equipa. Da interacção destes elementos são considerados três tipos de equipa:

- As equipas de trabalho ou serviço caracterizadas por tarefas estandardizadas, com tempos de execução geralmente curtos e previsíveis. Nestas equipas os resultados são fáceis de avaliar e o *feedback* é muitas vezes baseado na própria tarefa. Por isso, faz sentido avaliar a equipa em relação a objectivos atingidos mas de uma forma unânime porque, na maior parte dos casos, será impossível distinguir a contribuição individual. A equipa deverá também usar estes *outcomes* para regular a sua própria *performance* e identificar problemas. Tendo em conta o conhecimento interpessoal

forte (e a importância da qualidade do mesmo), o conhecimento directo da *performance* das pessoas e a oportunidade de dar *feedback* de forma contínua, os membros destas equipas devem e podem ser avaliados em termos de competências e comportamentos.

- Equipas de projecto que são caracterizadas pelo seu prazo de tempo limitado. Nestas equipas os resultados só podem ser avaliados no fim do projecto quando já são de pouca relevância para a eficiência da equipa, usando-se assim métricas para analisar a evolução. Neste tipo de equipas, e tendo em conta que os membros transitam de uma equipa para outra, é importante que sejam avaliados pelos outros relativamente a comportamentos e competências de trabalho em equipa mas não em relação a técnicas porque, na maior parte dos casos, os outros elementos não terão conhecimento para fazê-lo.
- Equipas de rede são equipas nada constantes, nem na sua constituição, nem no tipo de tarefa, não estando limitadas nem a um espaço nem a um período de tempo, e onde se privilegia a rápida resposta estratégica. Nestas equipas, e como os resultados nem sempre são claros e são sempre interdependentes, deverá privilegiar-se a avaliação de comportamentos e competências individuais em termos de contribuição para a equipa.

1.2.5. Métodos

Chiavenato (1997) define os métodos de avaliação de desempenho como o meio para obter dados e informação que depois podem ser usados para melhorar o desempenho humano nas organizações. O mesmo autor defende que estes variam de organização para organização e que inclusivamente dentro da mesma organização podem existir diferentes métodos consoante as características do pessoal avaliado.

Caetano (1996) agrupa os vários métodos consoante o tipo de avaliação⁴ (Quadro 1):

⁴ No anexo 1 encontram-se identificadas as vantagens e desvantagens associadas a cada um dos métodos.

Tipo de Avaliação	Métodos	Definição
ABORDAGENS CENTRADAS NAS PERSONALIDADES	Escalas ancoradas em traços	O avaliador posiciona o indivíduo numa escala em relação a determinados traços. Obtém-se uma pontuação global individual onde cada traço pode ter um peso ponderado. As características sobre as quais recai a avaliação devem ter impacto no desempenho da função.
CENTRADAS EM COMPORTAMENTOS	Incidentes críticos	Registo de acções negativas ou positivas que têm um impacto decisivo no desempenho da função que culmina numa conversa com o avaliado. Pretende-se que através da concretização das acções o feedback ao avaliado possa ser mais construtivo e orientado para a melhoria ou manutenção de atitudes.
	Escalas de escolha forçada	Perante várias opções descritivas o avaliador tem que escolher a que considera adequar-se melhor à descrição do avaliado. As descrições são geralmente desenvolvidas para que não seja óbvio o tipo de perfil que está a ser escolhido.
	Escalas ancoradas em comportamentos	Uma variação das escalas ancoradas em traços, sendo que esta é em baseada em atitudes.
	Escalas de padrão misto	São apresentadas 3 descrições de comportamento para uma determinada dimensão do desempenho que são classificadas em acima da média, igual á media ou abaixo da média. Estas descrições estão distribuídas de forma aleatória com outras descrições de outras dimensões. Os resultados são calculados reagrupando-se outra vez as descrições que correspondem a cada dimensão.
	Escalas de observação comportamental	Os avaliadores classificam a frequência com que os indivíduos praticam determinadas atitudes que anteriormente foram identificadas como críticas para a eficácia das tarefas desenvolvidas. O resultado final obtém-se através da soma da frequência de cada descrição.
	Listas de verificação	Os avaliadores têm que assinalar numa lista, ponderada ou não, os comportamentos que se evidenciam no avaliado, deixando em branco os que não são aplicáveis ao avaliado.
COMPARAÇÃO COM OUTROS	Ordenação simples	O avaliador ordena indivíduos com a mesma função segundo o seu desempenho global ou diferentes dimensões de desempenho.

	Comparação por pares	Todos os indivíduos são avaliados por comparação com todos os outros, ordena-se uma lista segundo a frequência com que foram considerados melhores do que o par.
	Distribuição forçada	Os indivíduos são agrupados consoante uma escala de desempenho numérica ou qualitativa.
CENTRADAS NOS RESULTADOS	Padrões de desempenho	O desempenho dos colaboradores é comparado com indicadores quantitativos ou qualitativos que têm como base valores históricos de outros indivíduos, da empresa ou do mercado.
	Gestão por objectivos	Desempenho avaliado pela comparação dos objectivos atingidos com os previamente definidos. O indivíduo deve participar tanto na definição dos objectivos como na análise dos resultados.

Quadro 1: Métodos de avaliação segundo o tipo de avaliação. Fonte: Caetano (1996)

1.2.6. Fontes do Sistema de Avaliação

Na escolha das fontes da informação usada para avaliação deve-se ter em consideração que a qualidade depende dos erros sistemáticos, dos objectivos e consequente manipulação do avaliador e da oportunidade que este tem para observar os comportamentos (Newman et al., 2004).

São várias as fontes identificadas na literatura: auto-avaliação, avaliação pelo superior hierárquico, avaliação pelos colegas ou intra-equipa, avaliação por externos, avaliação pelo departamento de Recursos humanos, avaliação por um comité avaliador e avaliação multi-fonte.

Serão abordados de seguida em maior profundidade as fontes mais populares.

Auto-Avaliação

O próprio indivíduo avalia-se segundo parâmetros definidos pela organização (Chiavenato, 1997). McGregor (1957), citado por Caetano (1996), defende que através deste tipo de avaliação o sujeito torna-se activo no processo de avaliação, sendo-lhe reconhecida uma capacidade maior para inferir sobre o seu próprio desempenho e características pessoais, assim é estimulado o desenvolvimento dos colaboradores.

Baseado na Teoria da Comparação Social, Caetano (1996, p.78) refere que a auto-avaliação é “*um processo de medida relativa, mais do que uma medida absoluta do desempenho*”⁵. Thornton (1980, cit. Por Caetano, 1996) concluiu, baseando-se na literatura, que a auto-avaliação apresenta também um menor efeito de halo. Porém, as auto-avaliações revelam inconsistência na relação entre os resultados da autoavaliação e avaliação por outras fontes, menor validade e menor fidelidade do que as cotações dadas pelos supervisores e pelos pares.

Intra-Equipa ou pelos Pares

Na avaliação feita na equipa de trabalho, a equipa auto gere-se em relação aos seus objectivos e desempenho e, segundo Neves de Almeida (2004), é apropriado quando existem relações interpessoais muito fortes e muita visibilidade intra-equipa do trabalho desenvolvido individualmente.

Caetano (1996), citando Murphy e Cleveland (1991), refere que a avaliação pelos pares apresenta uma maior riqueza, comparativamente à observação feita por outras fontes, ao nível quantitativo e qualitativo de comportamentos observados, especialmente no campo das relações humanas.

Murphy e Cleveland (1991), citados por Caetano (1996), justificam a sua não comum utilização por se acreditar que esta conduz à sobre valorização das cotações e a uma tendência para não querer distinguir os pares. Além da avaliação ser o conjunto de várias fontes, e por isso haver menores probabilidades de erro, Hollander (1965) e Love (1981) em estudos empíricos não comprovam esta tendência para ocorrer o erro de leniência. Saavedra e Kwun (1993) acabam também por não provar a possível restrição de amplitude (Caetano, 1996).

⁵ A teoria da comparação social postula que as pessoas têm tendência “...para avaliar as suas opiniões e capacidades e que procuram fazê-lo com exactidão.” e que “...quando existem padrões físicos, a pessoa avaliará as suas capacidades e opiniões em funções deles.” Quando estes não estão disponíveis, as pessoas irão analisar “as suas opiniões e capacidades comparando-as com as opiniões e capacidades dos outros (Festinger, 1954/1978: 79).” (Caetano, 1996, p. :78)

Avaliação pelo superior hierárquico

Avaliação feita pelo superior hierárquico é de facto a fonte mais comum hoje em dia devido, segundo Caetano (1996), à estrutura hierárquica da maioria das organizações que dá poder aos superiores para avaliarem os seus subordinados e gerirem toda a forma de reconhecimento ou punição do desempenho. Além de se considerar que estes serão os que se encontram em melhor posição para observar o desempenho e legitimar a adequação do mesmo.

Segundo Cumming e Schwab (1973), citado por Chiavenato (1997), o avaliador pode desempenhar um papel de julgamento ou aconselhamento durante a avaliação de desempenho. No papel de aconselhamento, o avaliador ocupará um papel mais de *coach* focando-se na melhoria do desenvolvimento futuro através da aposta na aprendizagem do avaliado. Este papel do avaliador permite uma maior participação do avaliado.

Avaliação por diversas fontes ou 360°

Na avaliação que tem múltiplas fontes, ou avaliação 360°, o indivíduo é avaliado por todos os sujeitos com quem ele se relaciona dentro do contexto empresarial, o que poderá incluir até clientes ou fornecedores. Este tipo de avaliação tem sempre uma tendência para avaliar características mais pessoais, não substituindo por isso as avaliações mais funcionais (Kressler, 2003).

Como condições essenciais ao seu sucesso, DeNisi e Kluger (2000) e Scott e Einstein (2001) defendem que:

- Deve ser usada para desenvolvimento pessoal, e não para processos administrativos de pessoal;
- Estar relacionada com processos de *goal setting* individuais;
- Ser feita de forma regular para haver melhoria na *performance*;
- Providenciar *feedback* agregado e anónimo;
- Só se devem avaliar pessoas com quem se trabalha directamente e que têm na sua posse a informação necessária para fazer uma avaliação justa;

- Preparar as pessoas que vão avaliar assim como orientar as pessoas para interpretarem e usarem o *feedback* recebido.

Aguinis (2005) considera que as vantagens desta técnica são:

- Decréscimo de possíveis erros de cotação;
- Aumento da percepção das expectativas que há em relação ao seu desempenho;
- Melhoramento da visão pessoal do seu desempenho porque aglutina a visão da organização como um todo;
- Dá a conhecer assuntos que no ambiente normal são considerados como não discutíveis.

1.2.7. Comunicação dos Resultados como factor-chave na alteração de comportamentos

Este será o momento, que sem nenhuma surpresa para ambas as partes, se avaliará o desempenho no período considerado e se discutirão pontos fortes, fracos e definirão medidas de melhoria (Kressler, 2003). Considerando que deste passo depende efectivamente a mudança e melhoria do comportamento dos avaliados, a literatura recente tem-lhe dado bastante importância.

Chiavenato (1997) refere que os objectivos das reuniões de devolução de resultado são:

- Clarificar as expectativas que se têm em relação às tarefas desenvolvidas e nível de desempenho;
- Dar *feedback* ao subordinado quanto aos seus pontos fortes e fracos;
- Discutir e definir em conjunto planos de melhoria;
- Desenvolver maior relação de confiança e comunicação aberta entre chefias e subordinados;
- Eliminar ou reduzir as tensões que possam advir do mau acompanhamento.

O mesmo autor considera que é fundamental que haja um debate franco e aberto sobre as questões do desempenho e formas de melhoramento, e que é crucial a preparação da reunião para que se consiga motivar para o desempenho.

Neves de Almeida (2004) afirma que se os avaliados puderem expressar a sua opinião em relação ao resultado da avaliação e forem envolvidos na discussão de planos e objectivos durante a reunião de avaliação, a satisfação e aceitação dos resultados da avaliação será maior.

Deblieux (2003) considera que os aspectos negativos da *performance* devem ser tratados no momento em que ocorrem para que no momento da avaliação sejam apenas colocados no contexto geral e avaliada a sua evolução. Este considera também que estas conversas devem ser orientadas para que o avaliado tire lições sobre a sua *performance* passada para influenciar positivamente o seu desempenho no futuro.

Lawler, Mohrman, & Rosnick (1983) concluíram, através de um estudo empírico, que a melhoria do desempenho era maior quando as equipas desenvolviam uma comunicação aberta e havia planeamento do trabalho. Os mesmos autores defendem que a discussão do salário ao ocorrer ao mesmo tempo que a comunicação da avaliação de desempenho trazia maior satisfação, especialmente para o colaborador, e também fazia com que o momento fosse levado mais a sério e por isso havia uma melhor preparação de ambas as partes.

Por sua vez, Meyer, Kay, e French (1965) consideram exactamente o contrário. De acordo com estes autores, a reunião de avaliação de desempenho não deve ocorrer ao mesmo tempo que discussões sobre salários ou promoções porque quem lidera a reunião não pode simultaneamente ser conselheiro, apoiando e motivando para a melhoria da *performance*, e ser juiz de salários e promoções.

Defendem também que as práticas de avaliação devem deixar de ser anuais para acontecerem mais regularmente porque as pessoas aceitam melhor críticas quando estas são dadas espaçadamente e aprendem mais facilmente quando o *feedback* é dado com pouco espaço de tempo da acção decorrida, além de que, sendo uma prática regular, há mais espaço para detectar os problemas e procurar soluções.

Feedback

Os sistemas de avaliação funcionam como uma fonte de informação para as pessoas individualmente se direccionarem, se auto conhecerem e se auto avaliarem. As pessoas

precisam de receber *feedback* suficiente sobre seu desempenho e competências para terem a capacidade de se auto-avaliarem e mudarem os seus comportamentos (Chiavenato, 1997).

DeNisi e Kluger (2000) consideram que há três níveis básicos de objectivos: nível do indivíduo, nível da tarefa e nível da aprendizagem da tarefa⁶.

Quando o *feedback* centra a atenção ao nível do individuo é porque o *feedback* é personalizado ou está relacionado com a referência que o próprio tem de si próprio. Nestes casos, o indivíduo em vez de se focar na melhoria da tarefa poderá focar-se na sua necessidade de preservar a sua auto-imagem. Já quando o *feedback* é orientado para o nível de aprendizagem da tarefa sem definir formas concretas de melhoria ou contribuir para a construção de hipóteses para a mesma, o indivíduo poderá começar a focar-se nos detalhes da tarefa ou no seu processo. Isto poderá contribuir para um aumento da *performance*, se as hipóteses tiverem certas ou, no caso contrário, para a sua diminuição.

Os autores defendem, também baseados na revisão de diferentes estudos, que o *feedback* mais produtivo é aquele que é feito ao nível da tarefa, focando a pessoa exactamente na mesma.

Os mesmo autores defendem que, exceptuando no caso do *feedback* orientado para o próprio, não é o facto de ser negativo ou positivo que influencia a reacção, mas antes o nível a que é orientado.

No caso do *feedback* ao nível do próprio quando o individuo está a desenvolver actividades das quais gosta, o *feedback* negativo pode ter efeitos negativos na *performance*. Em tarefas desenvolvidas que não são do agrado do indivíduo, o mesmo *feedback* negativo pode ter um impacto positivo no desempenho porque este, estando em estado de prevenção, irá tomar as medidas necessárias para se proteger.

⁶ No original: self level, task level e task learning level.

1.3. CULTURA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Mâcedo (2002) define cultura como “...um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objectiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma colectividade distinta de outras.”

Assim a cultura inclui: “Os hábitos, linguagem, valores, história, regras, normas, crenças, símbolos, sentidos, mitos, tabus, lendas, imagens transmitidas, tradições, estórias que as pessoas albergam nas organizações, modelos de conduta, tipos de relacionamentos entre empregados, princípios e pressupostos de orientação básicos e até os traços e estilo associado à liderança...” (Begonha, 2004, p. 86).

O'Reilly (1989) referindo-se à cultura em contexto organizacional afirma que esta é um sistema social de controlo porque a cultura é um sistema partilhado de expectativas às quais os actores sociais tentam corresponder. Erdogan (2002) considera que a cultura é um conjunto de construções sociais e históricas que moldam o pensamento e o comportamento das pessoas. O autor defende que a cultura organizacional é o contexto onde acontecem as avaliações de desempenho afectando-as por isso.

Sendo que a cultura influencia também a forma como as organização reagem à mudança e ao seu meio envolvente (Begonha, 2004), esta serve também de base à execução da estratégia. Por isso, a cultura tem que ser estrategicamente relevante e ambas têm que estar alinhadas (Chatman & Cha, 2001; O'Reilly, 1989).

Bilhim (2002) considera que a gestão estratégica de recursos humanos, definida como um conjunto de práticas internamente consistentes na qual se inclui a avaliação de desempenho, deve ser orientada para a gestão da cultura. O mesmo autor reconhece que há autores que defendem que as práticas de recursos humanos são fruto da cultura organizacional que influencia as práticas de gestão e outros que consideram que as próprias práticas de recursos humanos moldam a cultura.

Cooke e Rosseau (1988) consideram que a cultura pode ser agrupada em 3 estilos comportamentais: construtiva, passiva-defensiva e agressiva-defensiva. Enquanto em

culturas construtivas, tendo em conta a focalização no desenvolvimento e crescimento pessoal, as avaliações de desempenho são mais prováveis de serem utilizadas para a gestão do desempenho, nos outros tipos de cultura será menos provável de ocorrer nesse sentido. Nas culturas passiva-defensivas procura-se a minimização dos conflitos, havendo uma tendência para não ser verdadeiro nas avaliações, de forma a não gerar confrontações. Nas culturas agressivo-defensivas a avaliação de desempenho será mais utilizada como uma ferramenta de poder.

1.3.1. A cultura Brasileira

A cultura organizacional reflecte tanto características desenvolvidas internamente como as das influências vindas do meio externo (Kressler, 2003).

As situações organizacionais são interpretadas à luz das crenças e valores de cada um assim como os comportamentos se baseiam nos mesmos (Motta, 1996). Torna-se relevante compreender o contexto cultural onde uma organização se insere para compreender a própria organização.

No estudo desenvolvido por Hofstede em 1994, que analisa e compara a cultura nacional de vários países concluiu-se que a cultura brasileira se distinguiu das outras culturas pelo seu colectivismo, grande distância ao poder e a grande evitação de incerteza. As empresas caracterizavam-se também por uma grande interacção social e envolvimento dos dirigentes superiores geralmente de uma forma autocrática.

O colectivismo é caracterizado por redes sociais muito profundas, onde se procura a harmonia entre as pessoas e o grupo dá protecção aos seus membros em troca da lealdade destes. A distância ao poder é o grau com que os indivíduos, que têm menos poder, aceitam distribuição assimétrica do mesmo. A grande aversão à incerteza no Brasil resulta na procura da estabilidade na carreira, em regras muito formalizadas e numa personalização das relações em busca da segurança.

Há ainda outra dimensão das culturas nacionais consideradas no estudo: a masculina e a feminina. A dimensão feminina valoriza os relacionamentos e a qualidade de vida, enquanto a masculina está mais relacionada com a objectividade, composição e

valorização de bens materiais. Concluiu-se que no Brasil o valor das duas dimensões está muito próximo, sendo que a feminina é ligeiramente maior. O autor que cita este estudo, Motta (1996), contextualiza historicamente estas características culturais, referindo-se ao período colonial quando senhores e escravos partilhavam os mesmos espaços, ao afirmar que “...a distância social era a contrapartida da proximidade física...”.

O mesmo autor refere que nas empresas brasileiras há uma grande interação social e um envolvimento dos dirigentes superiores, por vezes de forma autocrática, o que torna possível que as decisões sejam tomadas de forma mais rápida e continuada. Motta (1996) referindo-se à tomada de decisões diz mesmo que as organizações brasileiras têm valores democráticos pouco fortes mas que também não são autocracias, mais uma característica “...ambígua como muita coisa na cultura brasileira...”.

Scott e Einstein (2001) e Newman et al. (2004) consideram que *Social loafing* tem tendência para acontecer mais nas sociedades individualistas do que nas colectivistas.

Angela Nogueira refere que “um elevado nível de distância hierárquica dificulta a comunicação nos dois sentidos e maior feedback” e “um baixo individualismo (elevado colectivismo) dificulta a assertividade; dada à ênfase na cordialidade e na conciliação.”.

Nogueira refere ainda o modelo cultural criado por Barros e Prates (1996). Este modelo, o Sistema de Acção Cultural Brasileiro ou o Estilo Brasileiro de Administrar, define quatro subsistemas (dos liderados, dos líderes, pessoal e institucional) que são caracterizados por quatro traços culturais. Pode se observar no quadro 2 um resumo dos vários subsistemas e seus traços culturais característicos:

Subsistema	Traços Culturais	Caracterização
DOS LÍDERES	Personalismo	Diferenciação pelas relações pessoais e tendência de fazer da necessidade da pessoa envolvida na questão a referência maior para decisão, sobrepondo-se às necessidades do sistema.
	Paternalismo	O exercício do poder é baseado numa figura com poderes patriarcais ao qual os outros devem obediência.

	Concentração de Poder	O poder resultante da hierarquia existente e exercido numa relação de submissão.
INSTITUCIONAL	Formalismo	Forma de evitar e controlar a incerteza. Verifica-se uma discrepância entre as normas estabelecidas e as condutas para as quais há sempre uma forma de as contornar.
	Impunidade	Alto grau de tolerância em relação às ações dos elementos do grupo.
	Espectador	Resultante da concentração do poder e paternalismo, caracteriza-se pela falta de espírito crítico, baixa iniciativa e capacidade de realização.
DOS LIDERADOS	Flexibilidade	Capacidade de viver com a hierarquia de forma igual.
	Evitar conflito	De forma a evitar o conflito decorrente da desigual distribuição de poder e dependência, recorre-se ao uso de relações de intermediação e compete-se de forma cooperativa.
PESSOAL	Lealdade às pessoas	Atração pessoal funciona como o elemento de coesão social, sem esquecer a importância também dada ao prestígio do grupo. É dado mais valor aos interesses do líder e outros elementos do grupo do que a missão e interesses do próprio sistema onde o grupo e seus membros se integram.
	Personalismo	Diferenciação pelas relações pessoais e valorização do grupo acima do indivíduo.

Quadro 2 - Quadro do Estilo Brasileiro de Administrar, Fonte: Angela Nogueira

Barbosa (1996) defende que, no Brasil, as diferenças entre indivíduos são atribuídas às suas condições sociais e não como resultado de escolhas. A autora conclui mesmo que *“A melhor forma desintetizar a concepção do que é desempenho (...) é dizer que, no Brasil, desempenho não se avalia, se justifica”*.

Newman, Kinney, e Farr (2004) referem que a grande maioria dos estudos realizados no âmbito da avaliação de desempenho foram feitos no mundo ocidental, ou seja, em sociedades na sua maioria individualistas. Por isso, os resultados das mesmas podem não conseguir ser generalizados para as culturas colectivistas.

Nestas sociedades há estratégias de atribuição diferentes e ainda formas diferentes de enquadrar e justificar os comportamento. Os autores referem estudos onde se prova que nas culturas colectivistas o sucesso é justificado por factores externos como por

exemplo a sorte, enquanto nas culturas individualistas o sucesso é justificado por factores internos como o esforço. Provou-se também que as culturas colectivistas focam-se mais nas condições estáveis da situação enquanto que as individualistas se focam mais nas condições dos indivíduos.

CAPÍTULO 2 – QUADRO CONCEPTUAL

Neste capítulo pretende-se, não só resumir e relacionar o conhecimento que se obteve através da revisão bibliográfica, mas também dar a conhecer a própria linha de pensamento e interpretação da autora, que é a base do desenvolvimento e definição dos objectivos deste trabalho.

Na revisão da literatura pretendeu-se criar um entendimento, uma resposta para a pergunta de partida da investigação: *Como um sistema de avaliação pode efectivamente contribuir para que o desenvolvimento individual seja orientado para o desenvolvimento organizacional?*

Parece-nos que tal só será possível se for enquadrada numa lógica de gestão de desempenho. A gestão de desempenho tem como objectivo último o crescimento organizacional através da gestão do desempenho individual e das equipas.

Assim, a avaliação de desempenho surge integrada no processo da gestão do mesmo, entre a definição do que é desempenho para a organização e a contínua estimulação aos vários níveis organizacionais. Antes de gerir, a organização deve definir o que é desempenho relevante dentro do contexto do mercado onde actua, da sua missão e valores, e capacidades internas existentes. Tendo como base esta definição de sucesso, depois irá medir-se e avaliar o desempenho dos indivíduos e equipas como forma de diagnóstico para o seu desenvolvimento.

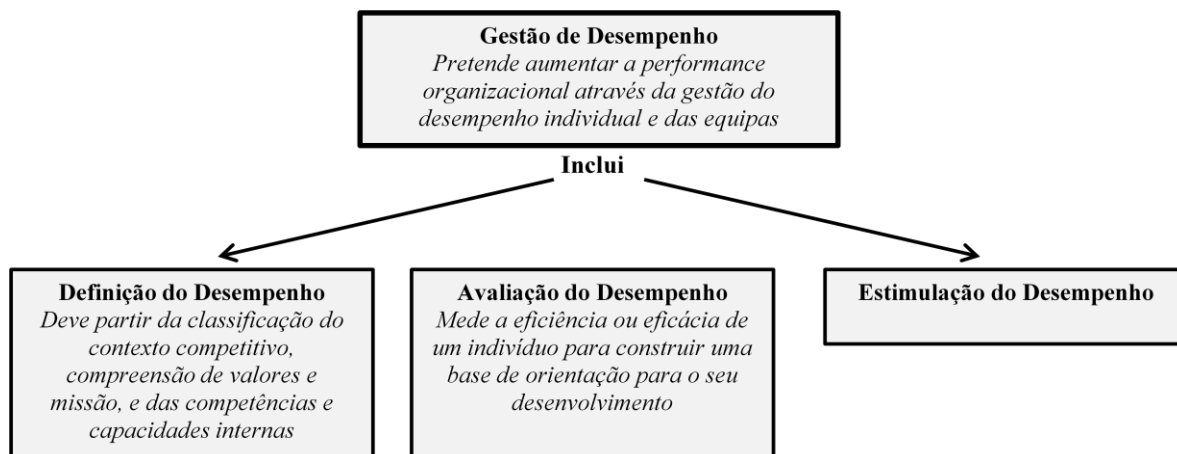


Figura 2 - Enquadramento da Avaliação de Desempenho dentro do contexto da Gestão de Desempenho

Assim será possível, através do processo cíclico da gestão de desempenho, comunicar e criar um entendimento comum da estratégia organizacional, integrar objectivos individuais com objectivos organizacionais e construir um ambiente de aprendizagem organizacional.

A avaliação de desempenho deverá contribuir para conhecer o potencial humano da organização, para inferir sobre as condições propícias ao seu desenvolvimento, clarificar as expectativas que se tem em relação aos indivíduos e fortalecer o envolvimento dos mesmos com a organização.

O estudo da avaliação de desempenho começou por encarar o sucesso desta prática como um problema de medição. Neste paradigma havia preocupações que devem continuar a ser endereçadas como a validade, fidelidade, praticabilidade, os vários possíveis erros de julgamento e ainda a capacidade limitada do ser humano para recolher, processar e organizar informação sobre desempenho. Mas, e como defendido por vários autores, estas considerações só por si não definem a eficácia do sistema.

Actualmente, considera-se que a avaliação de desempenho se desenrola num contexto que influencia decisivamente o processo e os próprios indivíduos. Reconhece-se que a justiça percebida, que depende mais do que do próprio processo, é um factor que determina como o avaliado aceita os resultados da avaliação e, por isso, como este redefine ou não o seu comportamento.

Nesta perspectiva moderna, aceita-se que não haja uma fórmula universal para uma avaliação de desempenho eficaz. Defende-se que a eficácia da avaliação depende da consistência interna entre a realidade organizacional e as componentes do sistema de avaliação: objectivos, medidas de desempenho, níveis de análise, métodos adoptados, fontes e formas de trabalhar os resultados.

É pouco provável compreender-se um contexto organizacional sem compreender a cultura. Tendo a cultura padrões, muitas vezes inconscientes, que moldam a forma como os actores sociais se comportam e interpretam a realidade, esta influencia a avaliação de desempenho. Esta influência pode ser considerada recíproca porque a avaliação de desempenho transforma a vivência organizacional.

Para compreender a cultura organizacional, é necessário compreender em que cultura nacional está enquadrada. Esta necessidade é ainda mais sentida quando, como neste caso, o investigador vem de outra cultura e por isso faz atribuições diferentes aos factos sociais.

A cultura brasileira é uma cultura marcada pela sua grande dinâmica social e interpessoal, e uma cultura colectivista. Embora estas características permitam que se estabeleçam relações fortes de competição cooperativa, também geram alguma tendência para a falta de assertividade e impunidade. É uma cultura bastante hierarquizada, onde os líderes são também patriarcas e, onde se convive bem com essa diferença de poder. Assim, é possível tomar decisões mais rapidamente, mas à custa da comunicação pouco aberta e falta de espírito crítico.

Tendo em conta o que se considera serem os pontos centrais da literatura revista, definiram-se os seguintes objectivos:

- Compreender o contexto concorrencial da empresa e, tendo em conta os seus recursos internos e orientação da liderança, identificar o que poderá ser uma estratégia, ainda que tácita, de criação de vantagem competitiva;
- Entender o sistema humano da organização e a sua cultura, captando os elementos que devem ser reforçados ou alterados;
- Desenhar um Sistema de Avaliação de desempenho que capitalize, oriente e desenvolva o sistema humano para a obtenção da vantagem competitiva.

CAPÍTULO 3 – MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHAS DE DADOS

3.1. A INVESTIGAÇÃO ACÇÃO

A Investigação-Acção surgiu por Kurt Lewin, em 1940, que defendia que, de forma a que fosse possível aceitar e alterar determinados contextos sociais, era necessário que os cientistas sociais envolvessem os indivíduos em todo o processo da investigação.

Tendo em conta os objectivos do projecto, a complexidade contextual, a grande dimensão social e ainda o impacto que se considera que este pode ter no dia-a-dia dos indivíduos, acredita-se que a Investigação – Acção (I-A) descrita por Reason (2005) como “*participative and democratic process that seeks to do research with, for and by the people*” é a metodologia mais adequada para o projecto.

Embora ambas sejam metodologias qualitativas e muitas vezes confundidas entre si, a investigação-acção e a observação participante diferem porque na segunda não há objectivo nem de alterar a realidade nem de analisar as mudanças ocorridas devido à integração do investigador no contexto social (Pinto & Silva, 1999), enquanto a primeira procura promover o *empowerment* dos actores sociais, a colaboração através da participação, aquisição de conhecimento e mudança social (Masters, 1995).

Pinto e Silva (1999) consideram que a I-A tem como objectivos:

- A investigação, produzindo conhecimentos sobre a realidade;
- A inovação no sentido em que procura introduzir mudanças que resolvem problemas identificados e;
- A formação das competências porque procura envolver os actores sociais em processos de aprendizagem colectiva.

Carvalho Guerra (2002) considera a investigação-acção como uma metodologia que privilegia a análise sistemática, maior interacção entre teoria e prática e uma abordagem mais indutiva.

A mesma autora refere sobre o enquadramento teórico:

“...funciona, todo ele, como um quadro hipotético de interpretação da realidade e a «verificação» científica do seu ajustamento é realizada exactamente pelo confronto com a realidade.(...) são os resultados da acção que permitem aferir da adequabilidade das teorias interpretativas.”

A I-A distingue-se da consultadoria ou da resolução dos problemas do dia-a-dia porque tem como base o estudo sistemático e a intervenção guiada por considerações teóricas que o investigador adapta de acordo com o contexto (O'Brien, 2000).

A I-A inclui a recolha e análise de dados, *feedback* à organização e plano de acção baseado nos desenvolvimentos anteriores (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001) . Os mesmos autores consideram que também que este é um processo sistemático, cíclico e que poderá haver situações em que se volta a uma fase anterior estando dependente das necessidades da investigação e surgimento de novos desafios.

3.2. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Tal como sugerido por Ferreira et al. (2001) para a metodologia da mudança planeada, procurou-se recolher informação e dados sobre a totalidade da organização incluindo o sistema técnico, sistema social, estrutura organizacional, processos organizacionais e envolvente externa.

O'Brien (2000) considera que as técnicas usadas na investigação acção podem incluir:

- Desenvolvimento de um diário de investigação;
- Recolha e análise de documentos;
- Observação dos participantes;
- Questionários;
- Entrevistas estruturadas ou não estruturadas;
- Análise de casos.

No presente projecto foi desenvolvido um diário de investigação onde se incluía um relatório de todas as reuniões e sessões de formação.

A recolha de informação através de entrevistas estruturadas e não estruturadas deu-se dentro de reuniões formais mas também dentro de reuniões informais. As reuniões formais foram na sua maioria intra-funcionais, tirando os casos em que a reunião decorreu com os líderes das áreas funcionais, sendo que em algumas o assunto era exclusivamente o desta investigação, noutras era os decorrentes da actividade normal ou em contexto de formação.

Tendo em conta a forma como o investigador estava inserido na organização, foi possível observar os colaboradores da Difrisul no seu contexto real de trabalho e assim captar circunstância e características que fogem da abrangência de reuniões mais ou menos formais.

Recorreu-se também ao desenvolvimento de dois questionários um no sentido de diagnosticar a cultura organizacional e outro para compreender a forma como a Difrisul estava no mercado e a própria dinâmica do mesmo.

Esta foi uma técnica de elevado valor para o projecto porque, não só permitiu que rapidamente se recolhesse informação relevante para compreender a organização de uma forma holística, como também permitiu que a própria organização e os indivíduos se questionassem.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE DADOS E INFORMAÇÃO

RECOLHIDA

4.1. ENQUADRAMENTO DA EMPRESA

A Difrisul – Distribuidora de Frios Sérgio Utzig Lda. surgiu em 1981 resultando da divisão entre os dois sócios da empresa Representações Comerciais Jaiser Ltda. No início, a empresa dedicava-se à distribuição de uma das mais prestigiadas marcas de carne do Brasil, a Aurora. Em 1987, a empresa optou por uma estratégia de diversificação não só de fornecedores como de produtos, começando a comercializar também derivados de carne, massas e lacticínios.

Em 2004, por iniciativa dos filhos dos donos da empresa, a Difrisul abriu uma filial em Joinville com o objectivo de alcançar outras zonas da região com elevado potencial. Actualmente são os próprios filhos mais velhos que gerem essa filial, enquanto os responsáveis pela sede em Chapecó são o Dr. Sérgio e D. Salete Utzig, os proprietários e fundadores. Na filial de Joinville trabalham cerca de 25 funcionários e na sede em Chapecó trabalham 51 pessoas. Este projecto foi desenvolvido como um projecto-piloto para a filial da Difrisul.

Nos dois escritórios verifica-se uma grande diversificação, tanto ao nível de clientes como fornecedores, o que é simultaneamente explicado, tanto pelo próprio mercado local, como pela orientação da empresa.

A actividade comercial e de distribuição da filial está organizada em 24 regiões que incluem diferentes cidades no Estado de Santa Catarina (origem da empresa), como na estado do Rio Grande do Sul e ainda Paraná. Cada região tem um vendedor que visita clientes e recolhe pedidos e há dias fixos para a distribuição dos mesmos, permitindo que no máximo a entrega de todos os produtos seja feita numa semana. Sendo a Difrisul uma distribuidora, tem dificuldade em competir com frigoríficos (os produtores) pelos clientes de grande volume. Assim a estratégia passa por ter um grande volume de clientes, mas de menor dimensão, como restaurantes, mini mercados ou *lanchonetes*.

O Brasil é não só dos maiores consumidores mundiais de carne, como dos principais produtores. A maior parte da produção é feita no sul do país, no Estado do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina havendo, por isso, muitos concorrentes com produtos a um preço muito baixo, o que faz com que as margens sejam também reduzidas. Tendo em conta o mercado e a forma como o tempo afecta a qualidade e por isso o preço de venda do produto, a procura de eficiência é essencial neste mercado, tanto ao nível do planeamento de actividades comerciais como de distribuição, de forma a evitar desperdícios e criar economias de escala para aumentar as margens.

4.1.1. Missão e valores

“...nascia a DIFRISUL, inspirada pela filosofia de trabalho e justiça com promoção do homem e da sociedade. (...) significa muito mais que uma actividade comercial, distribuir produtos de qualidade com pontualidade na entrega são objetivos primários. A constante evolução é também fruto da dedicada equipe de colaboradores, que não medem esforços para o cumprimento de nossa missão. “ (Extraído do site da empresa)

Embora não seja assumido como tal formalmente, tendo em conta o observado durante o projecto, considera-se que esta poderá ser efectivamente a orientação da Difrisul, configurando-se como uma missão e objectivos tácitos.

Esta direcção ficou bastante clara numa das reuniões tidas com o Sr. Sérgio Utzig que, estando a discutir-se como se poderia aumentar a produtividade da equipa de vendas, referiu que mais do que crescer rapidamente a empresa cria crescer sustentadamente, garantindo o cumprimento das suas obrigações tanto com clientes, como com o próprio desenvolvimento dos trabalhadores.

Na verdade, o empreendedor é a própria base desta filosofia, um homem que desde cedo trabalhou muito em diversas actividades, e esteve sempre envolvido com organizações empresariais de forma a contribuir para a sociedade.

Na Difrisul o horário de trabalho começa pontualmente às 8h da manhã (ao sábado às 7h) e estende-se até por volta das 19h, sendo que raramente foram presenciados atrasos.

O investigador esteve envolvido em várias actividades de melhoramento ao nível da logística, gestão de compras ou vendas e era sempre critério e vector da decisão a forma como se podia aumentar a qualidade do serviço, mesmo nas situações onde estavam a acontecer desperdícios, era sempre mais considerado o impacto produzido na qualidade do que ao nível financeiro. Havia também bastante orgulho por parte dos colaboradores de pertencerem a uma organização que era reconhecida no mercado como honesta e cumpridora.

A grande maioria dos trabalhadores já trabalhava na organização há bastante tempo e observava-se um sentimento de grande gratidão em relação aos patrões pela aprendizagem e apoio nos momentos de maior necessidade. A liderança da organização era dotada de uma grande humanidade sendo que a forma como viam a relação com os colaboradores ia mais além do que a estritamente profissional, havia um sentimento de obrigação de protecção o que também poderá ser explicado pela própria cultura brasileira como constatado na revisão da literatura. Também é de realçar a forma como envolviam os colaboradores na gestão do dia-a-dia tentando sempre inspirá-los e fazê-los ver o impacto das suas acções diárias no todo.

4.1.2. Estrutura Organizacional

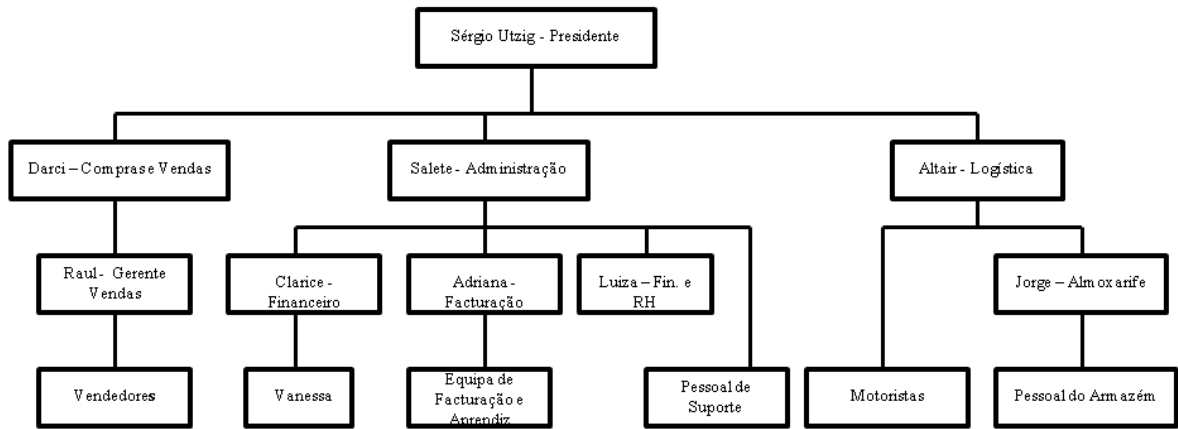


Figura 3 - Organograma da Difrisul (Dezembro 2009)

O Presidente dava mais orientação e apoio à área da logística e vendas, tendo em conta que na parte da administrativa era a sua esposa, uma das donas, que geria.

A equipa do escritório, como era referida a equipa administrativa, estava dividida em duas: a equipa de facturação e a equipa de financeiro. A equipa de facturação era responsável não só pelo processamento de vendas como pelo apoio administrativo à área da logística, incluindo fazer a gestão administrativa de *stocks*, gerir a documentação necessária para as entregas e ainda fazer o controlo de velocidade dos motoristas.

A Fernanda e a Graciela, equipa de facturação, era cada uma responsável pela facturação de uma determinada região. Assim, para cada região, tinham que processar as vendas, confirmar os *stocks* disponíveis nos sistema e fazer as listagens que serviam de orientação tanto para o carregamento dos produtos como para a sua distribuição. Havia também nesta equipa um menor aprendiz⁷ que estava responsável pela verificação da velocidades dos motoristas e controlo das despesas relacionadas com a distribuição.

⁷ No Brasil, todas as empresas são obrigadas a contratar Menores Aprendizizes: adolescentes entre os 14 e o 24 ano que, como complemento à sua formação técnico-profissional, trabalham em regime parcial de forma a terem uma aprendizagem mais ligada à vida empresarial e ao mercado.

A equipa do financeiro era responsável por toda a gestão financeira ao nível de bancos e créditos, e ainda pela recepção e confirmação dos valores relativos a entregas e pagamentos com motoristas, o chamada «acerto», que também acontecia com os vendedores, no caso em que eles recebiam pagamentos.

Luiza Utzig, filha mais nova dos sócios, desenvolvia actividades ao nível financeiro mas também ao nível de salários, e também tinha a liberdade para criar programas mais ricos de gestão de recursos humanos.

A Dona Salete estava ainda responsável pelo pessoal de apoio que incluía a recepcionista e vendedora do escritório, e a pessoa que tratava das questões relacionadas com limpezas, arrumação e ainda fazia os almoços diários para toda a empresa.

O Sr. Darci, irmão do Sr. Sérgio Utzig, era o responsável pela relação e negociação com fornecedores e ainda pelas vendas. No entanto, a equipa de vendas era mais directamente apoiada e supervisionada pelo gestor de vendas, estando os 15 vendedores dispersos geograficamente. O gestor de vendas falava todos os dias com os vendedores, não só por uma questão de controlo mas também de motivação, e todas as semanas ia apoiar as vendas numa determinada região. A equipa de vendas reunia-se todos os primeiros sábados do mês onde geralmente eram analisados os valores das vendas do mês anterior, apresentados os novos produtos e preços, havendo muitas vezes também uma componente de formação ou inspiração.

O departamento da logística estava subdividido pelos motoristas e pelo pessoal do armazém. Cada região, como já referido anteriormente, tinha um dia definido para entrega. Assim os onze motoristas estavam responsáveis pela supervisão do carregamento (para garantirem que nada faltava), pela sua distribuição e, ainda, pelo recebimento dos pagamentos. Como cada região incluía diferentes cidades, a distribuição demorava dias e assim muitos dos motoristas passavam pouco tempo na empresa.

Haviam também sete colaboradores responsáveis pelo armazém cujas principais responsabilidades incluíam a organização das câmaras frigoríficas, a recepção de

mercadoria, a separação das mercadorias para carregamento e o próprio carregamento dos camiões.

4.1.3. A Descrição do Pedido

A investigadora foi integrada na organização como estagiária cujos principais objectivos seriam a compreensão da organização e sugestão de melhorias, a definição de um sistema de avaliação de desempenho e também suporte à equipa de vendas na definição de estratégias e acções de formação.

A variedade dos objectivos do estágio, não só é explicada pela própria dinâmica das pequenas e médias empresas, mas também porque os donos queriam principalmente que alguém com uma visão externa, trouxesse novas perspectivas para o desenvolvimento da mesma. Esta diversidade acabou por facilitar e enriquecer o objecto desta investigação porque permitiu ao investigador adquirir uma visão sistémica da organização e também conhecer mais profundamente cada uma das unidades do sistema.

A necessidade da avaliação de desempenho foi explicada pela Luiza, responsável pelo processamento salarial, como não querendo que o processo de pagamento dos salários fosse apenas o momento onde era recebido o salário.

Pretendia-se que este fosse também um momento onde se podia reconhecer a contribuição do indivíduo e orientá-lo para o seu desenvolvimento pessoal. Este foi o pedido inicial mas, no entanto, com o tempo e com as acções desenvolvidas foram sendo identificadas e reconhecidas outras necessidades organizacionais, que podiam ser colmatadas com o sistema de avaliação de desempenho.

4.2. CULTURA EMPRESARIAL

Através da análise da cultura organizacional da Difrisul pretende-se compreender os *“pressupostos básicos inseridos no consciente colectivo...identificar uma estrutura de significado, que ligue os diferentes níveis de análise e que faça luz sobre as lógicas subjacentes às práticas organizacionais”*(Ferreira et al., 2001).

O questionário aplicado⁸ para compreender a cultura da Difrisul foi o desenvolvido por Robert Quinn que tem como base o modelo dos valores contrastantes. O modelo dos valores contrastantes é definido por dois eixos, relacionados com a perspectiva interna ou externa e a flexibilidade ou o controlo, que integrados teorizam quatro modelos de eficácia organizacional que actuam como valores ocultos no dia-a-dia das organizações (Bilhim, 2002).

Assim, é possível identificar quatro culturas distintas: Cultura de apoio/ Grupal, Cultura de Inovação/ Inovadora, Cultura de Objectivos/ Racional e a Cultura Burocrática/ Hierárquica:

	Factores			Critério de Eficácia
	Valores Centrais	Motivacionais	Liderança	
Cultura de Apoio	-Empenho das pessoas -Coesão	-Participação -Confiança -Sentimento de Pertença	-Estimula a participação -Apoia o desenvolvimento -Promove trabalho de equipa	-Desenvolvimento do potencial humano -Envolvimento das pessoas
Cultura de Inovação	-Criatividade e inovação -Crescimento -Aquisição de recursos -Capacidade adaptativa	-Inovação Individual -Variedade de tarefas	-Reforça a vontade de arriscar -Desenvolvimento de visão estratégica -Facilita a aquisição de recursos	-Crescimento em volume de negócios -Desenvolvimento de novos mercados -Aquisição de recursos
Cultura de Objectivos	-Produtividade dos objectivos -Alcance dos objectivos	-Capacidade de competir e alcançar objectivos	-Orientada para a produtividade e alcance de objectivos	-Produtividade do funcionamento -Eficiência do funcionamento
Cultura Burocrática	-Eficiência -Formalização -Coordenação para a estabilidade	-Segurança -Ordem -Regras e normas	-Tradicional -Cautelosa	-Eficiência -Controle -Estabilidade

Quadro 3- Resumo das culturas do Modelo dos Valores contrastantes, Fonte: Bilhim, 2002; Ferreira, Neves, & Caetano, 2001

4.2.1. Amostra

O questionário foi aplicado a 31 colaboradores da Filial da Difrisul em Chapecó, sendo que representam 60.78% do total da população.

⁸ O questionário aplicado encontra-se no anexo 2.

4.2.2. Conclusões

Nenhum tipo de cultura é melhor do que outra, de uma forma generalizada, quanto mais equilibrados estiverem os quatro tipos de cultura melhor.

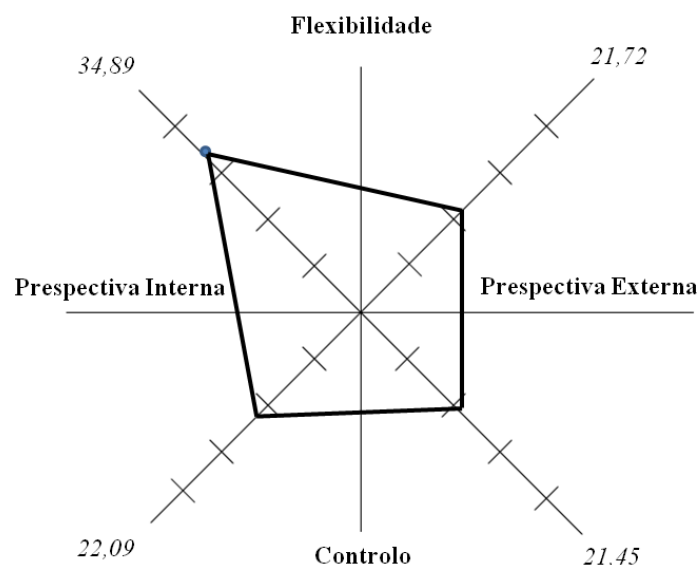


Figura 4 - Cultura Organizacional da Difrisul

No caso da Difrisul, os quatro tipos de cultura estão equilibrados. Todos têm um valor significativo, o que quer dizer que na cultura da Difrisul estão presentes diferentes, mas complementares, percepções do que torna uma organização eficaz. No caso da Difrisul, a cultura que mais se destaca é a Cultura de Apoio

Nesta cultura, as pessoas compartilham muito sobre elas mesmas, suas experiências pessoais e profissionais. É como uma extensão da família. Os líderes ou cabeças da organização são considerados facilitadores, estimuladores ou até mesmo figuras paternas. A organização mantém-se unida através da lealdade e confiança nas pessoas.

O comprometimento com a organização é alto. A organização enfatiza o benefício a longo prazo do desenvolvimento de recursos humanos e dá grande importância à coesão e à moral. O sucesso é definido em termos de sensibilidade ao cliente e

preocupação com os empregados. A organização valoriza o trabalho em equipa, a participação e o consenso. É interessante notar que a descrição da Cultura Grupal vem reforçar as características da cultura brasileira, identificadas na revisão bibliográfica.

Ao analisar as várias componentes da cultura⁹ verifica-se que todas estão mais relacionadas com as que caracterizam a cultura de apoio.

Enquanto nos princípios base, clima e estilos de gestão se identifica uma clara predominância de características próprias da cultura de apoio, nos critérios de sucesso, liderança e características dominantes foram de forma mais equilibrada, identificadas características dos quatro tipos de cultura.

4.3. SATISFAÇÃO DO CLIENTE

No sentido de desenhar um sistema de avaliação de desempenho que guiasse a organização na definição e construção de uma vantagem competitiva, foi aplicado um questionário de satisfação do cliente¹⁰. Pretendeu-se assim, por um lado, compreender o que é valorizado no mercado e, por outro, que fossem avaliadas as várias competências consideradas críticas da organização.

O questionário acabou por servir também de base a uma auto-reflexão por parte da organização e também contribuiu para que os colaboradores comesçassem a pensar mais na forma como o seu trabalho tinha impacto na satisfação do cliente, orientando-os para a mesma.

4.3.1. Amostra

Foram seleccionados de forma aleatória 15 clientes de cada uma das regiões de venda,

⁹No Anexo 3 analisam-se as várias componentes da cultura organizacional, que são os aspectos sobre os quais se pode trabalhar para manter ou mudar uma cultura.

¹⁰ O questionário de Satisfação do Cliente encontra-se no Anexo 4.

no total foram recolhidos 167 questionários válidos. Estes questionários foram entregues pelos vendedores, a quem foi explicado o objectivo da pesquisa. Os vendedores ficaram responsáveis de passar pelos clientes e recolher os questionários, nos casos em que não era possível recolher os dados de um cliente em específico foi dada liberdade ao vendedor para que este escolhesse outro cliente para aplicar o questionário.

4.3.2. Conclusões

Critério	Indiferente	Pouca Importância	Alguma Importância	Muita Importância
Atendimento	0,6%	3,0%	11,4%	85,0%
Forma de Pagamento	8,4%	6,0%	23,4%	62,3%
Garantia de Entrega	0,0%	0,0%	9,6%	90,4%
Prazo de Pagamento	6,0%	7,2%	19,2%	67,7%
Preço	3,0%	0,0%	10,8%	86,2%
Qualidade	1,2%	1,8%	5,4%	91,0%
Rapidez de entrega	1,2%	0,0%	18,6%	79,6%
Relação Qualidade-Preço	1,2%	5,4%	12,0%	81,4%
Tamanho da linha de produtos	7,8%	12,6%	32,9%	46,1%

Quadro 4 - Critérios de Decisão na escolha do fornecedor

Os resultados indicam-nos que são especialmente valorizados na decisão da escolha de um fornecedor a qualidade, garantia de entrega, preço e atendimento e os aspectos a que é dada menos importância são os relacionados com a forma e prazo de pagamento.

Atendimento	95,8%
Garantia de Entrega	77,8%
Qualidade	71,3%
Rapidez de entrega	64,1%
Preço	54,5%
Forma de Pagamento	47,9%
Relação qualidade preço	43,7%
Tamanho da linha de produtos	40,7%
Prazo de pagamento	38,9%

Quadro 5 - Razões de Compra na Difrisul

Com base neste questionário podemos concluir que a Difrisul se destaca no mercado pelo atendimento, garantia de entrega e qualidade. Estas são as características que

fazem os clientes comprarem na Difrisul e distinguirem-na da concorrência e são características, na sua maioria, ligadas mais ao serviço prestado do que ao produto.

	Sem Experiência	Insatisfeito	Razoável	Satisfeito	Muito Satisfeito
Cumprimento dos prazos de entrega	1,20%	0,00%	3,59%	49,70%	45,51%
Capacidade das embalagens	0,60%	1,80%	17,37%	52,10%	28,14%
Correspondência entre a qualidade do produto e as expectativas criadas	1,80%	1,20%	18,56%	53,29%	24,55%
Frequência de contacto dos representantes	2,99%	0,00%	3,59%	28,74%	64,67%
Informação fornecida na venda	0,60%	0,00%	4,19%	39,52%	55,69%
Simpatia e profissionalismo dos representantes	1,20%	0,00%	2,40%	26,35%	70,06%
Apresentação dos representantes	1,80%	0,00%	1,20%	38,32%	58,68%
Compreensão das necessidades dos clientes	2,40%	1,20%	13,77%	46,71%	35,93%
Resolução de problemas e reclamações	4,19%	0,60%	10,18%	50,90%	34,13%
Prazos de facturação	2,99%	1,20%	12,57%	52,10%	31,14%
Simpatia dos colaboradores do escritório	31,14%	0,60%	7,78%	35,93%	24,55%

Quadro 6 - Satisfação dos clientes em relação a diferentes itens

Os resultados deste questionário mostram-se bastante positivos para a Difrisul: de uma forma geral, os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado e os casos de insatisfação são raros.

Podemos notar que os itens onde há mais satisfação são os relacionados com os vendedores: frequência das visitas, simpatia e profissionalismo, apresentação e informação fornecida na venda. É importante considerar que estes podem ser influenciados pelo facto dos questionários terem sido recolhidos pelos próprios vendedores.

Verifica-se também que a satisfação é menor relativamente à capacidade das embalagens e correspondência das expectativas criadas e qualidade do produto. Tendo como base os comentários deixados no questionário¹¹, podemos inferir que está relacionado com o facto de alguns produtos chegarem descongelados e com um prazo de validade curto.

¹¹ No anexo 5, encontram-se transcritos os comentários deixados.

Ambas as situações foram reconhecidas pelos colaboradores. Alguns produtos chegavam descongelados porque eram carregados por exemplo ao sábado para irem fazer a distribuição na segunda e também porque a distribuição em algumas regiões demorava dois dias assim, embora estivessem nos caminhões frigoríficos, acabavam por não chegar aos compradores totalmente congelados.

A entrega de produtos com prazo de validade curto era atribuída à falta de espaço das câmaras frigoríficas, que não possibilitava que as mercadorias fossem organizadas melhor, e também devido à falta de atenção e verificação no carregamento.

CAPÍTULO 5 – O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No decorrer do projecto, percebeu-se que havia a necessidade da avaliação de desempenho ir mais além do que apenas a medição do desempenho dos indivíduos ou colaboradores, assim integrou-se num contexto mais alargado de um sistema de gestão de desempenho.

Foram definidos, em conjunto com os responsáveis da organização, os seguintes objectivos para gerir o desempenho organizacional:

- 1 - Garantir uma gestão eficiente dos fluxos de trabalho, através da monitorização de indicadores chave, para garantir resultados sustentáveis com menor necessidade de esforços e recursos.
- 2 - Reconhecer a contribuição das pessoas e das equipas para o resultado da empresa, orientando-as para o seu desenvolvimento e enriquecimento pessoal.
- 3 - Fortalecer o espírito de Equipa, valorizando o resultado da equipa como um todo e promovendo uma competição saudável entre diferentes equipas. Através da busca contínua pelos melhores resultados, as equipas conduzirão a empresa para novos patamares de excelência operacional.

Assim, o sistema de gestão de desempenho deveria contribuir para encorajar os indivíduos e as equipas a pensarem estrategicamente nas suas responsabilidades pessoais, permitindo uma melhoria contínua e sustentada da *performance* e das capacidades, e que através da utilização da experiência, esta evoluísse para uma *learning organization*.

O sistema de avaliação descrito nas próximas páginas pretende responder ao contexto interno e externo da Difrisul, e orientar a organização para o que são consideradas práticas e cultura de trabalho importantes para a mesma.

5.1. OBJECTIVOS

Adoptando a classificação dada por Cleveland, Murphy e William (1989) foram definidos os seguintes objectivos principais para o sistema de avaliação de desempenho:

- Através da recolha da informação sobre o desempenho individual pretende-se **conhecer de forma mais objectiva os indivíduos** e a sua evolução, servindo de base para reconhecer a contribuição, para a implementação de planos de desenvolvimento e para decisão sobre possíveis transferências.
- A informação recolhida sobre as equipas e os indivíduos deverá também permitir à organização a **manutenção do sistema de recursos humanos** permitindo identificar necessidades organizacionais ao nível de recrutamento, formação e selecção.

5.2. TIPOS E MEDIDAS DE AVALIAÇÃO

Tendo em conta que dois objectivos centrais da Gestão e Desempenho da DIFRISUL são a procura da excelência operacional e o estímulo do trabalho em equipa, as medidas e as dimensões de análise têm que estar alinhadas com esses mesmos objectivos.

5.2.1. Escolha das medidas de avaliação

Foram escolhidas duas medidas de desempenho: uma a nível de resultados e outra ao nível de comportamentos.

Considerando-se a objectividade uma questão central num sistema de avaliação porque determina a credibilidade do sistema, a aceitação dos seus resultados e percepção de justiça, estas medidas de desempenho deverão permitir que se discutam os elementos concretos relacionados com o mesmo e permitir que os indivíduos também por si possam avaliar o seu desempenho e identificar os pontos que podem melhorar.

As medidas de desempenho relacionadas com resultados serão recolhidas e avaliadas mensalmente para que se possa criar um espírito de melhoria contínua. As medidas

relacionadas com comportamento serão recolhidas apenas de seis em seis meses, para permitir que decorra tempo suficiente para as pessoas alterarem os seus comportamentos.

Tendo em conta que em contexto organizacional a observação é *“pouco frequente e barulhenta, há falta de focos devido a pressões, motivações e exigências divergentes”* (Banks & Murphy, 1985) as medidas centrais do sistema de avaliação de desempenho são objectivas e orientadas para resultados e indicadores. Pretendendo-se aumentar a eficácia organizacional considerou-se relevante usar como medidas de desempenho os resultados relacionados com os vários processos organizacionais.

Kueng (2000) propõem um Sistema de medição de desempenho dos processos que permita recolher indicadores sobre um ou mais processos, comparar esses dados com os resultados históricos e com objectivos definidos e ainda disseminar os resultados para os actores envolvidos nos processos. Como vantagens são identificadas:

- Comunicar a direcção geral da empresa de uma forma mais concreta;
- Como as ligações entre várias funções e indicadores se tornam mais aparentes, incentiva-se à colaboração inter e intra processos e aprendizagem;
- Os dados dos indicadores permitem identificar problemas e suas causas, tornando mais fácil a melhoria da performance;
- Podem ser reduzidos os relatórios, pois toda a informação relevante é recolhida e centralizada à volta dos objectivos e processos;
- Informação que é relevante para todos os níveis organizacionais, contribuindo para um entendimento comum e partilhado o que são os objectivos e organização dos processos de negócio;

Através das várias reuniões realizadas, foi feito um levantamento dos principais processos e com base nos mesmos, foram definidas medidas que pretendem ter um propósito explícito: ser relevantes, fáceis de manter e simples de perceber e usar¹² (Hudson, Smart, & Bourne, 2001).

¹² No anexo 6, encontram-se as medidas identificadas e a relevância das mesmas para a empresa.

Muitas destas medidas foram identificadas no decurso de reuniões¹³ com as várias áreas onde se explorou o que estas consideravam o que era a função e como se avaliava o sucesso na mesma, sendo que, depois de totalmente definidas, voltaram a ser apresentadas aos colaboradores para que estes concordassem com as mesmas e compreendessem a sua importância.

O envolvimento dos colaboradores, na identificação destas medidas foi importante porque enriqueceu a capacidade que estas tinham realmente de provocar melhorias organizacionais e porque permitiu que desde logo os colaboradores as considerassem como medidas justas para a sua avaliação.

A avaliação de desempenho será desenvolvida tendo também como medida comportamentos que se consideram importantes para o desenvolvimento e facilitação do trabalho em equipa¹⁴. Assim, pretende-se reforçar a importância atribuída à forma como se atingem os objectivos, ao trabalho e à moral da equipa e orientar os indivíduos para o desenvolvimento de competências interpessoais.

5.2.2. Escolha dos níveis de análise

Na Difrisul podemos considerar que existem três tipos de equipa: equipas funcionais em que é ou não possível distinguir em termos de resultados as contribuições individuais, e ainda as equipas alocadas a cada uma das regiões que funcionam como equipas matriciais.

Nas equipas do departamento financeiro e do pessoal do armazém não é possível isolar as contribuições individuais tendo em conta a pouco clara divisão de papéis e tarefas. Assim, os colaboradores nestas equipas são avaliados ao nível individual pelos seus comportamentos e ao nível da equipa funcional pelos resultados da equipa como um todo. Neste tipo de equipas espera-se que os membros usem os dados de desempenho

¹³ O Roteiro da reunião onde se pretendeu mapear processos e compreender a realidade organizacional encontra-se no Anexo 7.

¹⁴ No Anexo 8, encontra-se o questionário utilizado para avaliação dos comportamentos onde se podem verificar os comportamentos considerados relevantes.

da equipa e o conhecimento dos vários membros para se auto gerirem e definirem melhorias.

Já na equipa de vendas, motoristas e facturação é possível identificar responsabilidades individuais porque cada membro destas equipas está alocado ao desenvolvimento de actividades para regiões específicas. Assim, nestas equipas além da avaliação ao nível individual de comportamentos, é possível também avaliar os colaboradores em relação a objectivos/indicadores individuais. Enquanto os indicadores individuais serão analisados individualmente, os indicadores globais da equipa serão analisados em equipas funcionais, para ser estimulada a cooperação dentro da área e a partilha das melhores práticas.

Os líderes destes dois tipos de equipas, além da avaliação individual de comportamento, serão avaliados pelo desempenho global das mesmas.

No início do projecto, o trabalho da organização estava mais orientado para uma lógica de áreas funcionais e, durante as várias reuniões que existiram, notou-se que havia pouca compreensão das dificuldades e do contexto em que eram realizadas as tarefas das outras áreas.

Por exemplo, os vendedores queixavam-se que muitas vezes eram feitas entregas erradas, depois de uma análise dessas ocorrências verificou-se que estas aconteciam maioritariamente quando os pedidos dos vendedores eram colocados tardiamente o que fazia com que a facturação e o carga dos camiões fosse feito mais apressadamente e, por isso, houvessem mais falhas.

Com o desenvolvimento do questionário de satisfação do cliente e das reuniões para análise de funções, ficou mais claro para os colaboradores a interdependência entre funções e, seguindo o proposto por DeNisi (2000), exposto na revisão da literatura, que só se alcançariam ganhos em eficiência global se todas as áreas envolvidas na região também melhorassem.

Percebeu-se que uma lógica de trabalho orientada para regiões permitiria que os colaboradores se focassem mais no cliente e orientassem o desenvolvimento das suas tarefas para a satisfação do mesmo. Assim, seria também avaliado o desempenho ao nível das regiões, para que as equipas responsáveis pelas mesmas comesçassem

realmente a trabalhar como equipa, cooperassem, diminuíssem os conflitos, gerassem soluções mais ajustadas para cada região e orientassem as melhorias individuais e funcionais para a eficiência das regiões.

As regiões são avaliadas tendo como base indicadores associados às mesmas, e cada um com um factor de ponderação de acordo com o que se considerou ser mais relevante para a estratégia organizacional¹⁵.

O seguinte quadro pretende resumir o tipo e nível de avaliação usado para o sistema de avaliação:

Em relação a qual Nível de Análise?

Departamento	Quem é avaliado?	Individual	Funcional	Região
Financeiro	Colaboradores	Comportamentos		
	Equipa		Resultados	Resultados
	Líder	Comportamentos	Resultados	
Facturação	Colaboradores	Comportamentos	Resultados	Resultados
	Equipa		Resultados	
	Líder	Comportamentos	Resultados	
Pessoal de Armazém	Colaboradores	Comportamentos		
	Equipa		Resultados	Resultados
	Líder	Comportamentos	Resultados	
Equipa de Vendas	Colaboradores	Comportamentos		Resultados
	Equipa		Resultados	
	Líder	Comportamentos	Resultados	
Motoristas	Colaboradores	Comportamentos		Resultados
	Equipa		Resultados	
	Líder	Comportamentos	Resultados	

Quadro 7 - Resumo das medidas e níveis de análise utilizados no sistema de avaliação

¹⁵ No Anexo 6, encontra-se a ponderação para cada indicador.

5.3. MÉTODOS

Os métodos utilizados para recolha de dados irão depender das medidas de análise.

Para a avaliação do desempenho, segundo resultados, foi escolhida a utilização tanto do método de padrões de desempenho como da gestão por objectivos. O método de padrões de desempenho será usado na avaliação de todos os departamentos, exceptuando o de vendas.

Para os vendedores, tendo em conta a natureza do trabalho, foram definidos objectivos para o volume de vendas, novos clientes e vendas por entrega. Os objectivos de volume de vendas foram definidos em consenso com cada vendedor, porque se reconhece que cada região tem potencialidades diferentes. Já os objectivos de novos clientes e vendas por entrega por mês são uma medida geral para todas as regiões por estarem relacionadas com a eficiência operacional da organização como um todo.

Em ambos os casos, a informação usada para avaliar será recolhida do sistema de informação da empresa e também através de dados de controlo recolhidos no decorrer da actividade pelo departamento de facturação, financeiro e pessoal do armazém.

Em relação à avaliação de comportamentos, foi proposta a utilização de um questionário que engloba características e que pretende gerar o mesmo efeito que as listas de verificação e as escalas de escolha forçada¹⁶.

Neste questionário são apresentadas nove comportamentos, considerados pela equipa de gestão como relevantes no trabalho em equipa e identificados no decorrer das reuniões com os vários departamentos, e que reflectem o tipo de cultura que se pretende na organização. Os avaliadores têm que escolher três que o indivíduo demonstra e outros três que o indivíduo deve melhorar.

Tendo em conta a cultura colectivista e as fortes relações inter-pessoais, verificou-se também dificuldade por parte dos indivíduos em dar *feedback* negativo, quando necessário. Assim considerou-se importante tentar evitar especialmente o erro de

¹⁶ O questionário proposto encontra-se no Anexo 8.

leniência, e por isso no questionário é pedido que se identifiquem três características que devem ser melhoradas.

Acredita-se também que através deste método se evita o efeito de halo e o erro da tendência central, porque obriga a que se reconheça comportamentos positivos e negativos nos indivíduos. Como os dados serão recolhidos através de múltiplas fontes, consideramos que também será diminuído o impacto dos casos em que efectivamente um avaliador não consiga identificar os seis comportamentos.

5.4. FONTES DA AVALIAÇÃO

Para a avaliação que irá incidir sobre os resultados a maioria dos dados serão recolhidos através do sistema central de informação da empresa, e outro serão recolhidos no decorrer da actividade pelos vários departamentos.

A avaliação de comportamentos será feita por múltiplas fontes, ou seja, utilizar-se-á a avaliação 360°.

É importante referir que os resultados desta avaliação serão confidenciais, anónimos e serão unicamente utilizados para criar planos de desenvolvimento individual em conjunto com os colaboradores.

Todos os colaboradores irão avaliar todos os outros colaboradores com quem eles trabalham directamente, incluindo o líder da área, colaboradores da mesma área funcional e colaboradores que trabalham em conjunto na mesma região.

Assim, os líderes funcionais serão também avaliados e terão a oportunidade de ver identificadas oportunidades de desenvolvimento. A avaliação por múltiplas fontes em relação aos comportamentos irá reforçar a importância dada pela organização ao trabalho em equipa e ao desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis e produtivas.

Na avaliação 360°, centrada em comportamentos, haverá também uma componente de auto-avaliação. Sabe-se que este tipo de avaliação levanta vários problemas psicométricos, mas pretende-se que os indivíduos reflectam criticamente sobre si próprios, contribuindo para a posterior aceitação da avaliação dos colegas.

5.5. COMUNICAÇÃO E DISCUSSÃO DA AVALIAÇÃO

A avaliação relacionada com os resultados irá ser efectuada e divulgada por forma de relatórios mensais para os indivíduos, áreas funcionais e regiões¹⁷. A avaliação de comportamentos irá decorrer de seis em seis meses, altura em que se fará uma revisão do plano de desenvolvimento do indivíduo.

Embora as opiniões sejam diversas na literatura, como verificámos na revisão bibliográfica, optou-se para que um dos momentos de avaliação ocorresse no dia do pagamento. Numa cultura caracterizada como colectivista, com tendência para evitar a assertividade, com um grande personalismo das relações e uma inclinação para a impunidade parece-nos relevante que se torne mais clara a relação que deve existir entre o salário e o desempenho.

Assim, no dia do pagamento, os colaboradores recebem e analisam em conjunto com a responsável pelo processamento dos salários um relatório individual ou de equipa, conforme o tipo de equipa, onde figuram todos os indicadores do próprio mês e a sua evolução histórica.

Pretende-se que a informação comparativa ao longo do tempo, permita que os indivíduos visualizem a sua evolução e se motivem a continuarem com os seus esforços (DeNisi & Kluger, 2000).

Os chefes de equipa receberão, além dos relatórios individuais, também um relatório da *performance* global da equipa. Este será analisado primeiro com a responsável pelo processamento de salários, para identificar os principais pontos de melhoria, e depois em equipa.

Todos os meses será também divulgada uma classificação ordenada das regiões, os principais indicadores da empresa como um todo e ainda reconhecidas as regiões que se destacam em determinados indicadores críticos, para que o reconhecimento seja feito sempre de uma forma positiva.

¹⁷ Os vários relatórios disponíveis encontram-se no Anexo 9.

As equipas responsáveis pelas regiões irão reunir-se de dois em dois meses, para analisar a evolução da região e definir acções de melhoria.

De frisar que toda a informação individual do sistema de avaliação será sempre confidencial e apenas apresentada, para além do próprio, ao seu chefe de equipa.

Definiram-se também orientações para as reuniões onde vai ser discutido o desempenho, tanto ao nível individual como ao nível de equipas, estas são:

- Divulgar apenas as diferenciações positivas entre indivíduos, as negativas devem ser evitadas e usadas só em casos extremos e sempre individualmente;
- Incentivar a que os trabalhadores que se destacam, partilhem como fazem as coisas;
- Procurar sempre mostrar o impacto dos indicadores na actividade da empresa como um todo e na satisfação do cliente;
- Preparar todas as conversas, analisando os principais aspectos a considerar;
- Fazer das reuniões, conversas e não discursos. Acima de tudo usar estas conversas para trabalhar em soluções, compromissos e motivação;
- Louvar os melhores resultados, realçar quando o indivíduo está entre os melhores e motivar para resultados ainda melhores;
- Analisar os pontos negativos, perguntado sempre o porquê e trabalhando em soluções. Garantir também que é percebido o impacto dos erros na Difrisul;
- É preciso ser assertivo com más *performances* contínuas, mas também reconhecer as melhorias.

5.6. OUTRAS CONSIDERAÇÕES NA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA

Pretendeu criar-se um sistema de avaliação de desempenho completo e complexo nos seus níveis de análise, mas que fosse prático e de fácil utilização.

Assim, para que os relatórios referidos sejam criados, basta apenas que se insira os dados relativos ao mês e automaticamente, através do Microsoft Excel, são desenvolvidos os relatórios.

Na fase de implementação, e também porque o investigador já não se iria encontrar na organização, definiu-se em conjunto com Luiza Utizg as seguintes acções a desenvolver:

- Garantir que as avaliações acontecessem todos os meses, assim como a reunião onde se analisa o desempenho;
- Esclarecer e clarificar todas as dúvidas que possam surgir em relação ao sistema;
- Fazer com que os superiores hierárquicos valorizem e usem os resultados do sistema, sendo necessário para isso, treiná-los para analisar, interpretar e gerir os mesmos;
- Motivar a organização através da competição saudável entre regiões;
- Incentivar a que sejam partilhadas as melhores práticas, tanto a nível funcional como de regiões;
- Procurar obter sempre o consenso dos colaboradores para as alterações que sejam necessárias fazer ao nível das medidas avaliadas ou objectivos definidos.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

A Avaliação de Desempenho é um tema bastante controverso. Na literatura são frequentemente apontadas como falhas e preocupações a dificuldade em criar medidas de desempenho verdadeiramente precisas, a propensão para gerar competição e conflito entre indivíduos, a atribuição da responsabilidade ao indivíduo sem consideração do contexto e dos processos organizacionais, e de ser contraproducente para o trabalho em equipa. No contexto empresarial, esta é uma prática que muitas vezes é apenas considerado como um processo de controlo ou como uma simples obrigação imposta pelas direcções de recursos humanos.

Esta investigação parte do pressuposto que efectivamente existem esses riscos, mas a Avaliação de Desempenho enquadrada numa lógica de gestão de desempenho e desenvolvimento permite o alinhamento dos objectivos individuais com os organizacionais, promove um maior envolvimento dos indivíduos, porque comunica a estratégia e faz os mesmos sentirem-se responsáveis pelo sucesso organizacional. Foi um sistema com estas características que se pretendeu desenvolver para a Difrisul.

E na verdade, o investigador não teve que desenvolver esforços no sentido de fazer com que a organização abordasse desta forma a avaliação de desempenho. A empresa, na procura que fazia pela excelência, pretendia exactamente um sistema que permitisse desenvolver o potencial humano da organização e assim construir novas formas de abordar o mercado.

A metodologia da Investigação - Acção foi definida como a metodologia a seguir porque, não só, o investigador iria estar integrado e envolvido na organização como, também, era assumida a vontade de gerar mudança organizacional. Esta metodologia permitiu adoptar uma abordagem prática, instrumentalizando a teoria de acordo com a informação recolhida e com as experiências vividas na organização.

Começou-se por compreender a realidade organizacional ao nível interno e externo. Assim, realizaram-se dois questionários, um no sentido de diagnosticar a cultura

organizacional e outro, para analisar a satisfação do cliente. Estes questionários permitiram que se ganhasse um entendimento mais objectivo da organização e do seu contexto e que, de certa forma, se orientasse e validasse a informação recolhida através de técnicas quantitativas.

O diagnóstico da cultura organizacional permitiu identificar a predominância de uma cultura de apoio que valoriza as relações inter-pessoais e a colectividade, reforçando a própria cultura nacional. Estes resultados serviram de alerta, especialmente para a definição das medidas e fontes do sistema que teriam que ser o mais objectivas possíveis, para evitar a tendência pouco pragmática deste tipo de cultura.

A perspectiva externa, obtida através do Questionário de Satisfação do cliente permitiu, não só fortalecer a orientação da organização para o cliente, como identificar capacidades organizacionais fortes ou com necessidade de serem desenvolvidas. Um sistema de gestão de desempenho que pretenda efectivamente contribuir para o desenvolvimento organizacional teria que direccionar o comportamento dos indivíduos e das equipas para a manutenção ou criação da vantagem competitiva, sendo que as capacidades organizacionais são a base da mesma.

Desde cedo considerou-se que o envolvimento dos colaboradores era importante não só porque era crítico para a eficácia do sistema de avaliação, como também pelo potencial que o processo de construção do sistema tinha para ser um momento de profunda aprendizagem organizacional. As várias sessões desenvolvidas com os colaboradores permitiram que se explorasse as visões que tinham da organização e das próprias funções desempenhadas, identificando os principais factores críticos que, depois, facilmente seriam aceites como formas de avaliar a sua contribuição organizacional.

Acredita-se que neste projecto foi tão importante o caminho, como o resultado alcançado, algo também muito próprio da metodologia adoptada. Entenda-se, como resultado alcançado, o próprio sistema de avaliação que tem como base o contexto interno e externo da organização, e que, ao mesmo tempo que se adapta a esses, pretende também moldá-los consoante as necessidades identificadas. E entenda-se,

como caminho, os espaços criados para tentar desviar os indivíduos da sua rotina, em alguns casos de anos, e fazê-los reflectir na organização em que estavam e como realmente contribuíam para a mesma.

O sistema de avaliação de desempenho está em funcionamento na organização e, pela informação passada à autora, têm se verificado melhorias nos vários indicadores.

Infelizmente, e devido ao final do estágio, não foi possível acompanhar a implementação efectiva do sistema.

Como é recorrente nestas investigações, o tempo disponível acabou por causar várias limitações. A primeira delas é relativa à revisão bibliográfica que acabou por se focar mais nas referências mais citadas e mais disponíveis e, também pela falta de espaço, não foi possível abordar as várias condicionantes do desempenho humano como a motivação, liderança, satisfação ou organização do trabalho. Certamente, uma maior compreensão destes temas teria contribuído para o enriquecimento do projecto.

Como a própria natureza dinâmica e contínua da gestão de desempenho, seria interessante analisar no futuro, não só o impacto efectivo que o sistema de avaliação teve nos resultados organizacionais, mas também ao nível da cultura organizacional, motivação e satisfação dos trabalhadores.

BIBLIOGRAFIA

Monografias

- Aguinis, H. (2005). *Performance management*. New Jersey : Prentice Hall.
- Armstrong, M. (2000). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. Londres: CIPD.
- Begonha, R. M. (2004). *Reengenharia, Pessoas e Organizações - Uma análise crítica da mudança organizacional*. Lisboa: Dom Quixote.
- Bilhim, J. A. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence, volume 7 issue 3* , pp. 15-21.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho : metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2001). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos na Empresa*. Atlas.
- Deblieux, M. (2003). *Performance appraisal : source book - a collection of practical samples*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Dresner, H. (2007). *The Performance Management Revolution: Business Results Through Insight and Action*. New Jersey: John Willey and Sons.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Kressler, H. W. (2003). *Motivate and reward : performance appraisal and incentive systems for business success*. New York: Palgrave.
- Lorino, P. (2000). *Lisboa : Inst. Piaget, D.L. 2000*. Lisboa: Inst. Piaget.
- Marr, B. (2006). *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring your Intangible Value Drivers*. Oxford: Elsevier.
- Moura, E. d. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos - Influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Silabo.
- Neely, A. (2002). *Business performance measurement: Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Neves de Almeida, F. (2004). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: MacGraw-Hill.

Pinto, J. M., & Silva, A. S. (1999). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Seixo, J. M. (2007). *Gestão do Desempenho*. Lisboa: Lidel.

Contribuições para o trabalho colectivo

Bernardin, J., & Villanova, P. (1986). Performance appraisal. In Locke, *Generalizing from laboratory to field settings*. (pp. 43-62). Lexington: Lexington Books.

Carvalho Guerra, I. (2002). Investigação - Acção - Distanciamento ou Implicação? In I. Carvalho Guerra, *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção - O Planeamento em Ciências Sociais* (pp. 51-75). Cascais: Principia.

Denisi, A. (2000). Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis. In K. Klein, & K. Steve W. J., *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 121-156). São Francisco: Pfeiffer.

Dulewicz, V. (1989). Performance appraisal and counselling. In P. Herriot, *Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal* (pp. 645-649). New York: John Wiley & Sons.

O'Brien, R. (2000). Um exame da abordagem metodológica da pesquisa ação . In R. Richardson, *Teoria e prática da investigação-acção*. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba

Periódicos científicos

Allan, P. (1994). Designing and implementing an effective performance appraisal system. *Review of Business Vol.9, nº2* , pp. 2-8.

Banks, C., & Murphy, K. (1985). Toward Narrowing the Research-Practice in Performance Appraisal. *Personnel Psychology* , 335-345.

Barbosa, L. (1996). Meritocracia Brasileira: O que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público* , pp. 58-102.

DeNisi, A., & Kluger, A. (2000). Feedback effectiveness: Can 360 degree appraisal be improved? *Academy of Management Executive, Vol.14 Nº1* , pp. 129-139.

Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review, 12* , pp. 555-578.

- Folger, R., Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1992). A due Process Metaphor for Performance Appraisal. *Research on Organizational Behaviour*, Vol. 14 , pp. 129-177.
- Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A model and research Agenda. *Applied Psychology: An international Review* , pp. 556-569.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations and Production Management*, volume 21 , pp. 1096-1115.
- Jackson, S. E., & Zedeck, S. (1982). Explaining performance variability: Contributions of goal setting, task characteristics, and evaluative contexts. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 , pp. 759-768.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process based organizations. *Total quality management*, VOL. 11, n^o1 , pp. 67-85.
- Levy, P., & Williams, J. (2004). The Social Context of Performance Appraisal:A review and framework for the future. *Journal of Management* , pp. 881-905.
- Mâcedo, K. (2002). Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE Eletrônica* , pp. 2-12.
- Meyer, H. H., Kay, E., & French, J. R. (1965). Split roles in Performance Appraisal . *Harvard Business Review* , pp. 123–129.
- Motta, F. (1996). *Cultura e Organizações no Brasil*. São Paulo: Divisão de Apoio Didático - DAD.
- Motta, F. (2000). Organização e Sociedade: A cultura Brasileira. *Organizações e Sociedade*, EAUFBFA, Volume 7, n^o19 , pp. 13-17.
- Newman, D., Kinney, T., & Farr, J. (2004). Job performance ratings. In J. C. Thomas, *Comprehensive handbook of psychological assessment*, Vol. 4: *Industrial/organizational assessment* (pp. 956-1008). New York: Willey.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review* , pp. 9-24.
- Pierce, C., & Aguinis, H. (2008). Enhancing the relevance of organizational behaviour by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior* 29 , pp. 139–145.
- Roberts, G. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation:A technique that works. *Public Personnel Management*, Volume 32 n^o1 , pp. 98-89.
- Scott, S., & Einstein, W. (2001). Strategic Performance Appraisal in team based organizations: One size does not fit all. *Academy of Management Executive*, Vol.15 n^o2 , pp. 107-116.

Referências não publicadas retiradas da internet

Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2001). *Leading by leveraging culture*. Obtido de <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0102/02-088.pdf>

CIPD. (2009). Performance Management Discussion Paper. Obtido de http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/64B9C9FD-8168-4EDC-9B71-DD3D8B5C2B90/0/performance_management_discussion_paper.pdf

Inclusão de Jovens. (s.d.). Obtido em Fevereiro de 2010, de <http://www.inclusaodejovens.org.br/Documentos/BIBLIOTECA/MENOR%20APREN DIZ.pdf>

Lawler, E., Mohrman, A., & Rosnick, S. (1983). *Performance Appraisal Revisited*. <http://www.dtic.mil/cgibin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA132841>.

Masters, J. (1995). *Action Research Electronic Reader, The University of Sydney*. Obtido de 'The History of Action Research' in I. Hughes (ed) : <http://www.behs.cchs.usyd.edu.au/arow/Reader/rmasters.htm>

Nogueira, A. (s.d.). Obtido de: http://www.cra-rj.org.br/site/espaco_opinioao/arquivos/CULT_ORG_E_AVAL.doc

Reason, P. (2005). *Choice and Action in Action Research*. Obtido de <http://people.bath.ac.uk/mnspwr/Papers/ChoiceandQualityinActionResearchPractice.pdf>

ANEXOS

Anexo 1- Vantagens e Desvantagens de cada instrumento de avaliação (Caetano, 1996)

Tipo de Avaliação	Métodos	Vantagens	Desvantagens
Abordagens centradas nas personalidades	<i>Escalas ancoradas em traços</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de desenvolvimento e aplicação - Permite análise do avaliado tanto em termos globais como em componentes do desempenho - Permite a comparação entre indivíduos 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de qualidade psico-métrica - Elevada subjectividade - Pela falta de especificidade e objectividade torna-se difícil dar <i>feedback</i> aceite e construtivo ao avaliado
Centradas em comportamentos	<i>Incidentes críticos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Baseado em aspectos específicos e concretos do desempenho do avaliado e também permite que os mesmo sejam contextualizados - Útil para dar <i>feedback</i> aos avaliados 	<ul style="list-style-type: none"> - Requer muito tempo dos avaliadores o que faz com que surja uma certa resistência - Como é o avaliador que escolhe os incidentes não dá para avaliar a relevância destes - Tempo entre incidentes e conversa de avaliação - Não é possível fazer comparações pois não há quantificação do desempenho
	<i>Escalas de escolha forçada</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pelas descrições terem graus idênticos de desejabilidade e só metade serem diferenciadores de desempenho, haverá menos hipóteses de o avaliador manipular o resultado da avaliação havendo assim a ocorrência de menos erros - É possível no fim haver uma pontuação global, obtida através da soma dos elementos discriminativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Duração da construção de escalas forçadas que «<i>garanta a discriminatividade e a desejabilidade das descrições usadas em cada bloco</i>» - Como o avaliador não conhece a relação dos itens, torna-se pouco produtivo basear-se nos mesmos para dar <i>feedback</i> ao avaliado
	<i>Escalas ancoradas em comportamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nos tipos em que está associado objectivos numéricos é possível obter uma avaliação global 	<ul style="list-style-type: none"> - Para que as escalas utilizadas sejam fidedignas é necessário que os avaliadores participem no

	<i>s</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidades psicométricas superiores às das escalas gráficas - Facilita-se o processo de dar feedback ao avaliado porque o processo está associado a comportamentos concretos 	<p>processo de construção das mesmas, sendo por isso um processo moroso</p>
	<i>Escalas de padrão misto</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Permitem, à semelhança do método da escolha forçada, controlar o erro de halo e leniência/severidade. -Permite a atribuição de pontuações globais ou por dimensão, sendo por isso possível usá-lo para efectuar comparações. 	<ul style="list-style-type: none"> - O avaliador tem que investir muito tempo a analisar cada uma das descrições, o que se pode traduzir numa falta de fidelidade - O processo de construção do método e análise de resultados é muito moroso - Não é propício ao <i>feedback</i> por o avaliador não conhecer as dimensões avaliadas
	<i>Escalas de observação comportamental</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados são uma boa base para se dar um feedback concreto ao avaliado - Como é baseada na medida de frequência os erros associados ao julgamento são reduzidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como o tempo de avaliação é normalmente longo perde-se informação para o período da avaliação.
	<i>Listas de verificação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Permite uma pontuação global para cada colaborador - Rapidez de preenchimento - Facilidade de implementação - Efeito de halo e tendência central não são comuns 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ocorrer erros de leniência ou severidade - Dificuldade em dar <i>feedback</i> ao avaliado.
Comparação com outros	<i>Ordenação simples</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Baixos custos de implementação - Métodos mais relacionados com práticas como recompensas ou promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação não descritiva e que por isso não fornece a melhor base para o <i>feedback</i> - Erro de halo pode estar inerente às ordenações - Por obrigar a uma distribuição normal pode criar outro tipo de erro no caso de desempenhos na sua maioria muito bons ou muito maus
	<i>Comparação por pares</i>		
	<i>Distribuição forçada</i>		
Centradas nos	<i>Padrões de</i>	- Facilidade de aplicação	- Os custos para determinar os

resultados	<i>desempenho</i>	-Rápida identificação de necessidades de formação	padrões de desempenho podem ser altos - Fidelidade dos padrões de desempenho - As circunstâncias do desempenho podem ter uma grande influência no mesmo.
	<i>Gestão por objetivos</i>	- Permite que o <i>feedback</i> seja mais regular e concreto porque tem em conta as dimensões críticas do desempenho do colaborador - Objectividade - O ajustamento que há entre avaliado e avaliador ao nível de definição de objetivos e da sua avaliação permite a redução dos erros psicométricos - Fortalecimento do auto-controlo o que permite melhorar os processos de gestão.	- Não consideração das circunstâncias do desempenho que acabam por o afectar e não podem ser controladas pelo indivíduo

Anexo 2- Questionário para Diagnóstico da Cultura Organizacional (Robert Quinn)

Cada item apresenta quatro descrições de organizações. Distribua 100 pontos pelas quatro descrições tendo em conta a semelhança da descrição apresentada com a da sua organização.

Nenhuma das descrições é melhor do que as outras, são apenas diferentes.

Para cada questão, utilize o máximo de 100 pontos.

Na questão 1, por exemplo, se a organização A parece similar à Difrisul, se a B parece um pouco semelhante e se a C e a D não são nada parecidas, pode atribuir 70 pontos à A e dar os restantes 30 à B.

O questionário é secreto. Obrigado.

Características Dominantes	Distribua 100 pontos
Organização muito pessoal, como uma grande família, as pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas	
Organização dinâmica e empresarial, pessoas dispostas a correr riscos	
Organização muito estruturada e formalizada, os procedimentos burocráticos regem a organização	
Organização orientada para a competição, preocupação em o trabalho ser bem feito, os indivíduos são orientados para o desempenho e produtividade	

Liderança	Distribua 100 pontos
Líder da área é considerado um facilitador, um mentor, um pai	
Líder da área considerado um empresário, um inovador ou indivíduo que aceita desafios	
Líder da área considerado um coordenador, orientador e técnico competente	
Líder da área considerado um grande director, competitivo e produtivo	

Princípios Base

**Distribua
100 pontos**

A lealdade, a implicação, a coesão e o trabalho de equipa são característicos desta organização.	
A base sobre o qual se mantém a organização é a preocupação com o desenvolvimento e inovação	
Os princípios formais, regras e procedimentos são a base da organização	
A produção, consecução de objectivos e posição agressiva no mercado regem a organização	

Clima

**Distribua
100 pontos**

Clima agradável e participativo, existe uma grande abertura e confiança	
O Clima caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios, privilegiando-se a mudança e o desenvolvimento	
O clima caracteriza-se pelo rigor e clareza, sendo os procedimentos claros	
O clima é competitivo e conflituoso, dá-se ênfase à vitória sobre a concorrência	

Crítérios de Sucesso

**Distribua
100 pontos**

A organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas	
A organização define o sucesso com base com base de produtos únicos e novos, a organização é inovadora e possui produtos líderes de mercado	
A organização define o sucesso com base na eficiência. Os baixos custo de produção, a garantia de produtos em devido tempo são os pontos-chave da organização	
A organização determina o sucesso com base na penetração e quota de mercado. O objectivo chave consiste em ser o primeiro em relação à concorrência	

Estilos de Gestão

**Distribua
100 pontos**

O estilo de gestão é caracterizado pelo consenso, trabalho em equipa e participação	
---	--

O estilo de gestão caracteriza-se pela inovação, iniciativa individual, liberdade e originalidade	
O estilo de gestão é caracterizado pela segurança no emprego, permanência no posto de trabalho e previsibilidade	
O estilo de gestão é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho	

Obrigado pela sua participação.

Anexo 3 – Resultados do Diagnóstico da Cultura Organizacional

Liderança	Média
Líder da área é considerado um facilitador, um mentor, um pai	27
Líder da área considerado um empresário, um inovador ou indivíduo que aceita desafios	24
Líder da área considerado um coordenador, orientador e técnico competente	24
Líder da área considerado um grande director, competitivo e produtivo	26

Características Dominantes	Média
Organização muito pessoal, como uma grande família, as pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas	31
Organização dinâmica e empresarial, pessoas dispostas a correr riscos	17
Organização muito estruturada e formalizada, os procedimentos burocráticos regem a organização	21
Organização orientada para a competição, preocupação em o trabalho ser bem feito, os indivíduos são orientados para o desempenho e produtividade	30

Princípios Base	Média
A lealdade, a implicação, a coesão e o trabalho de equipa são característicos desta organização.	39
A base sobre o qual se mantém a organização é a preocupação com o desenvolvimento e inovação	24
Os princípios formais, regras e procedimentos são a base da organização	17
A produção, consecução de objectivos e posição agressiva no mercado regem a organização	20

Clima	Média
Clima agradável e participativo, existe uma grande abertura e confiança	46
O Clima caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios, previligiando-se a mudança e o desenvolvimento	24
O clima caracteriza-se pelo rigor e clareza, sendo os procedimentos claros	17
O clima é competitivo e conflituoso, dá-se ênfase à vitória sobre a concorrência	17

Crítérios de Sucesso	Média
A organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas	33
A organização define o sucesso com base com base de produtos únicos e novos, a organização é inovadora e possui produtos líderes de mercado	20
A organização define o sucesso com base na eficiência. Os baixos custo de produção, a garantia de produtos em devido tempo são os pontos chave da organização	30
A organização determina o sucesso com base na penetração e quota de mercado. O objectivo chave consiste em ser o primeiro em relação à concorrência	18

Estilos de Gestão	Média
O estilo de gestão é caracterizado pelo consenso, trabalho em equipa e participação	43
O estilo de gestão caracteriza-se pela inovação, iniciativa individual, liberdade e originalidade	21
O estilo de gestão é caracterizado pela segurança no emprego, permanência no posto de trabalho e previsibilidade	21
O estilo de gestão é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho	15

Ao analisar as várias componentes da cultura verifica-se que todas estão mais relacionadas com as que caracterizam a cultura de apoio.

Enquanto nos princípios base, clima e estilos de gestão se identifica uma clara predominância de características próprias da cultura de apoio, nos critérios de sucesso, liderança e características dominantes foram de forma mais equilibrada, identificadas características dos quatro tipos de cultura.

Anexo 4- Questionário de Satisfação do Cliente

O Questionário foi escrito com português do Brasil para a melhor compreensão dos inquiridos.

Questionário de Satisfação do Cliente

Para a Difrisul a satisfação do cliente ocupa um papel central no que fazemos diariamente. Pretendemos melhorar continuamente o nosso desempenho e aumentar o grau de satisfação global dos nossos clientes para isso gostaríamos de recolher opiniões sobre a nossa prestação de serviços. Agradecemos que preencha este questionário e que aproveite este espaço também para deixar alguma sugestão ou reclamação.

1. Qual a importância que dá às seguintes características quando escolhe um fornecedor?

	Indiferente	Pouca Importância	Alguma importância	Muita importância
Atendimento				
Forma de pagamento				
Garantia de entrega				
Prazo de pagamento				
Preço				
Qualidade				
Rapidez de entrega				
Relação qualidade preço				
Tamanho da linha de produtos				

2. Por favor, assinale as razões pelas quais compra na Difrisul.

Atendimento	<input type="checkbox"/>
Forma de pagamento	<input type="checkbox"/>
Garantia de entrega	<input type="checkbox"/>
Prazo de pagamento	<input type="checkbox"/>

Preço	
Qualidade	
Rapidez de entrega	
Relação qualidade preço	
Tamanho da linha de produtos	

3. Avalie a qualidade dos seguintes itens, assinalando com um X a opção que lhe parece mais adequada:

(SE – Sem experiência, IN – Insatisfeito, R – Razoável, S- Satisfeito, MS – Muito Satisfeito)

	SE	IN	R	S	MS
Cumprimento dos prazos de entrega					
Capacidade das embalagens garantirem a proteção e movimentação					
Correspondência entre a qualidade do produto e as expectativas criadas					
Frequência de contato dos representantes					
Informação fornecida na venda					
Simpatia e profissionalismo dos representantes					
Apresentação dos representantes					
Compreensão das necessidades dos clientes					
Resolução de problemas e reclamações					
Prazos de faturamento					
Simpatia dos colaboradores do escritório					

4. Se indicou insatisfação em algum dos itens, por favor apresente as razões.

5. Comentários e Sugestões:

Supermercado	<input type="checkbox"/>
Mini-mercado	<input type="checkbox"/>
Restaurante	<input type="checkbox"/>
Lanchonete	<input type="checkbox"/>
Armazém	<input type="checkbox"/>
Hotel	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>

Obrigado pela sua colaboração.

Iremos usar esta informação para melhorar o nosso serviço.

Anexo 5- Comentários extraídos do Questionário de Satisfação do Cliente

Item com que não estava satisfeito	Comentário
Prazos de Faturamento	<ul style="list-style-type: none"> - Teria que ter mais formas de pagamento mais prazos - O prazo que compro de todos é entre 28 a 35 dias - O prazo é muito pouco gostaria de mais prazo - Melhorar o prazo e melhorar o preço dos produtos
Resolução de problemas e reclamações	<ul style="list-style-type: none"> - Carne moída estragada e não recolhida
Compreensão das necessidades dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - É feito pedido e a mercadoria não tem no estoque. - Ampliar leque de mercadorias
Correspondência entre expectativas criadas e qualidade do produto	<ul style="list-style-type: none"> - Embutido entregue vencendo - Produtos entregues descongelados - Os produtos deveriam ser entregues com melhor refrigeração e preços melhores. Os produtos deveriam chegar com data de validade maior - Os produtos adquiridos vêm com a validade muito curto e em alguns casos até vencida - Mercadoria com prazo estourado, falta de refrigeração dos produtos - Caixas abertas de carne - Queijo com aparência estranha, falta promoções e preços mais competitivos, reclamei duas vezes de estarem mandando produto errado de novo e mandaram trocado de novo
Capacidade das embalagens garantirem a movimentação e protecção	<ul style="list-style-type: none"> - Somente com carnes e produtos congelados - Produtos entregues descongelados - Mercadoria com prazo estourado, falta de refrigeração dos produtos -Caixas abertas de carne - Queijo com aparência estranha, falta promoções e preços mais competitivos, reclamei duas vezes de estarem mandando produto errado de novo e mandaram trocado de novo

Sugestões e Reclamações

- Serviço está atendendo às expectativas
- Motorista profissional e qualificado
- Só tenho a elogiar tanto o vendedor como o rapaz da entrega
- Estou muito satisfeito com a Difrisul, agradeço sempre a atenção dispensada à empresa na qual trabalho
- Sempre comprei da Difrisul nunca deu problema e quando precisei fui sempre muito bem atendido pelo vendedor, pessoal financeiro e outros
- No momento estamos satisfeitos com a frequência e a atenção do vendedor e entrega assídua
- O representante de vendas e o motorista são pessoal altamente qualificadas e merecem um bom reconhecimento por parte da empresa
- Por momento tudo bom
- Por mim está bom

- Eu trabalho com carnes e o preço é o que prevalece
- Mais preço
- Preço mais compatível com o mercado, compro por causa de boa relação com o representante
- O representante passar e vender nas segundas e fazer a entrega das mercadorias nas quartas. Traje dos representantes para o verão bermudas e camiseta polo
- Preço mais acessíveis
- Alguns preços devem ser negociados com o vendedor, qualidade no produto e rápido na entrega
- Não mudar tanto de marca
- Mandar brinde
- Procurar manter produtos de marcas fornecidos, tem alguns com muitas faltas
- Gostaria que o prazo no mínimo fosse 21 dias ou até 28 dias melhor ainda
- Dar continuidade no trabalho e melhorar os preços pois a competitividade está grande
- Necessário uma promotora de vendas

- Preços competitivos e liberdade de negociação com o vendedor
- Aumentar o prazo de pagamento no mínimo 21 dias nas condições à vista
- Preço de à vista com 30 dias
- Cuidar prazos de validade para não ser muito perto do vencimento
- Ter preços mais competitivos
- Acho que o prazo teria que ser mais dias, pouco prazo
- Melhores preços para grandes negócios
- Mais ofertas
- Melhorar preço
- Melhor preço
- Melhor preço, podiam ser melhores
- Gostaria que as mercadorias viessem bem congeladas assim posso comprar mais
- Nem sempre só as qualidades no atendimento e na entrega etc. São suficientes para manter uma boa negociação. Pois hoje sempre buscamos melhorar a nossa margem de lucro.
- Apenas tem alguns produtos que não corresponderam com a qualidade esperada
- Produtos congelados chegando descongelados
- Carnes estão chegando descongeladas
- A Difrisul deveria ser mais flexível nas negociações pois nunca dá os preços que pedimos (iguais aos da concorrência). Queria também que esclarecesse como fica a substituição fiscal se quem paga somos nós a diferença do icms
- Cuidar às vezes a mercadoria vem semi ou totalmente descongelada
- Considero preço alto demais principalmente linha de embutidos, mesmo tendo qualidade, não tem nome forte como sadia, perdigão etc e preço é maior
- Única objeção é o prazo para pagamento e promoções
- Não compramos mais por política da empresa
- É bom negociar com a Difrisul. A razão de não estarmos comprando mais é o imposto porque é fora do RS, aí o produto se torna mais caro
- O mercado comprava bem mais os produtos de outros estados ficaram mais caros por causa dos impostos do Rio Grande do Sul
- Já comprei, não estou mais comprando pois o preço não está tão competitivo no

nosso mercado, pois está sempre surgindo novos representantes com preços melhores mesmo sendo novos no mercado

- Pesquisa confusa sem finalidade

- Acho que poderia mudar alguns itens, como ter mais marcas para trabalhar como ex: Bertim, Fribom, Frigorífico Silva etc. E não só com a Frigoalta. Os preços da Difrisul estão um pouco alto em relação aos outros mas na entrega e vendas estão de parabéns.

Anexo 6- Ponderação de cada indicador e enquadramento na realidade da Difrisul

A ponderação atribuída a cada medida varia entre 0, 1, 2 e 5. A ponderação 1 é geralmente atribuída a medidas que estão puramente ligadas com eficiência operacional.

MEDIDA	PONDERAÇÃO	JUSTIFICAÇÃO
Clientes Novos e reactivados	2 Pontos - se o objectivo mensal for atingido	Esta medida pretende garantir que os vendedores continuam a procurar diversificar as fontes de rendimento da empresa.
Número de pedidos colocados fora do tempo	1 Ponto - se não houvesse nenhum pedido colocado fora do tempo	Se todos os pedidos, que são feitos pelos vendedores, foram colocados dentro do prazo estipulado irão evitar-se erros no carregamento e facturação.
Número de pedidos alterados por falta de stock	1 Ponto – se o valor de pedidos alterados for igual a zero	Com este indicador pretende-se garantir que o controlo dos stocks é passado pela equipa de facturação aos vendedores. A alteração de pedidos por falta de stock faz com que a satisfação do cliente seja afectada, porque cada vez que ocorre é preciso contactá-lo e garantir que aceita receber outro produto.
Vezes que tempo de peso é ultrapassado	1 Ponto - se o valor for igual a zero	Está relacionado com o impacto que tem nas actividades seguintes.
Vezes que tempo de autorização para crédito é ultrapassado	1 Ponto - se o valor for igual a zero	Está relacionado com o impacto que tem nas actividades seguintes.
Número de Clientes desactivados no Serasa ¹⁸	É analisado como indicador da empresa, mas não entra na pontuação das regiões	É um indicador importante para empresa porque avalia a sua capacidade de recuperação de créditos pouco cobráveis. Não se valoriza no sistema de avaliação porque se

¹⁸ Serasa, um bureau de crédito, é uma empresa que recolhe e analisa informação relativamente a decisões de crédito. Cada vez que um cliente não efectuava um pagamento, este poderia ser activado no Serasa e esta informação era partilhada com todos os outros clientes do Serasa.

		considera que resulta de um facto negativo (ter que activar um cliente, quer dizer que não se conseguiu cobrar na altura devida).
Número de clientes que é preciso activar no Serasa	2 Pontos - se o valor for igual a zero	Este indicador pretende estimular os vendedores a avaliarem e escolherem os seus clientes, e lembrar que não interessa vender muito se depois não for possível haver a cobrança.
Número de aumentos ou cancelamentos não comunicados na facturação	1 Ponto – se o valor for igual a zero	Estes erros provocam que sejam enviadas conta incorrectas aos clientes e que depois haja problemas de cobrança.
Número de Cobranças que voltam	1 Ponto – se o valor for igual a zero	Os motoristas não conseguem cobrar devido a dois motivos essencialmente: a mercadoria é a errada ou o cliente não tem dinheiro para pagar. Assim, pretende-se que os motoristas e os vendedores trabalhem conjuntamente para melhorar este indicador.
Mercadoria devolvida por condições do produto	2 Pontos - se o valor for igual a zero	Como condições do produto entende-se que este está descongelado, danificado ou com um prazo de validade muito curto. Tendo em conta que afecta determinadamente a satisfação do cliente, tem uma ponderação de 2.
Mercadoria que volta por carregamento errado	2 Pontos - se o valor for igual a zero	A qualidade destas mercadorias, por andarem muitas horas, às vezes dias, em camiões frigoríficos, é muito reduzida. Assim, pretende-se estimular por um lado que haja maior atenção no carregamento e, por outro, que os motoristas desenvolvam esforços no sentido de venderem a mercadoria durante a distribuição.
Carga que volta por pedido errado de facturação	2 Pontos - se o valor for igual a zero	A qualidade destas mercadorias, por andarem muitas horas, às vezes dias, em camiões frigoríficos, é

		muito reduzida. Pretende-se que as pessoas de facturação tenham mais cuidado no processamento dos pedidos.
Carga que volta por pedido errado de vendedor	2 Pontos - se o valor for igual a zero	A qualidade destas mercadorias, por andarem muitas horas, às vezes dias, em camiões frigoríficos, é muito reduzida.
Mercadoria que é entregue errada	1 Ponto - se o valor for igual a zero	Quando há mercadoria que é entregue errada, há dificuldade em acertar os pagamentos e muitas vezes esta acaba por ser devolvida.
Cheques errados	1 Ponto - se o valor for igual a zero	Os cheques errados significam que mais tarde haverá problemas de cobrança.
Quantidade de mercadoria que se consegue vender pelo caminho	É analisado como indicador da empresa, mas não entra na pontuação das regiões	Não entra na pontuação das regiões porque se há mercadoria para vender é devido ao cliente inicial não ter dinheiro, ter sido feito um carregamento ou pedido errado, ou ainda devido às más condições do produto.
Acertos que não fecham	2 Pontos - se o valor for igual a zero	Acertos são o momento onde motoristas/vendedores conferem com o departamento financeiro as mercadorias entregues e o respectivo pagamento recolhido.
Peso Entregue	É analisado como indicador da empresa, mas não entra na pontuação das regiões	O peso entregue não entra na pontuação das regiões porque está directamente relacionado com o total das vendas.
Carregamentos que não podem começar a horas	1 Ponto - se o valor for igual a zero	Quando os carregamentos não podem começar a horas, quer dizer que serão feitos com maior rapidez, estando por isso mais sujeitos a erros e falta de atenção.
Valor mensal das vendas	5 Pontos – se forem atingidos os objectivos mensais	Este é o indicador mais valorizado porque é a fonte de rendimento da empresa.
Diversidade das vendas	2 Pontos – se for atingida a diversidade nas vendas	A diversidade das vendas é analisada consoante a variedade de produtos vendida. É importante porque reforça a tentativa de diversificação e pouca

		dependência da empresa de fornecedores e produtos.
Número de Entregas	É analisado como indicador da empresa, mas não entra na pontuação das regiões	Não entra na pontuação das regiões porque está directamente dependente do valor das vendas.
Vendas por Entrega	2 Pontos - se esta média for superior ao mínimo considerado necessário para rentabilizar uma entrega	Pretende-se que os vendedores tentem diminuir a sua dependência em relação a clientes e também que cada entrega seja rentabilizada.
Número de notas canceladas por falta de stock	2 Pontos - se o valor for igual a zero	Com este indicador pretende-se garantir que o controlo dos stocks é passado pela equipa de facturação aos vendedores. Quando há notas que são canceladas por falta de stock quer dizer que as expectativas do cliente não foram atingidas e este cancelou a encomenda.
Controle de Velocidade	1 Ponto - se o valor for igual a zero	Os motoristas têm velocidades legalmente estabelecidas que devem ser cumpridas para garantir a sua própria segurança e os bens da empresa.

Anexo 7- Roteiro das reuniões com os vários departamentos que decorreram no sentido de compreender os processos e perceber as sinergias organizacionais

1. O que fazem?
2. Como é trabalhar na Difrisul?
3. Como avaliam o vosso sucesso?
4. Como o departamento contribui para o sucesso da Difrisul e o que são realmente bons a fazer?
5. O que é mais desafiante?
6. Quais os erros mais comuns e como podiam ser evitados?
7. O que acontece quando alguém comete um erro?
8. Quais são as competências mais importantes neste departamento?
9. Quando se sentem mais motivados e desmotivados?
10. Como a Difrisul se distingue no mercado?
11. Como é a ligação desta área com as outras áreas? O que corre bem e o que podia ser melhorado?
12. A Difrisul pode crescer mais? Como?
13. Como podiam ser mais eficientes?

Tendo em conta o roubo do portátil da investigadora, onde estava a única versão do diário de investigação, não é possível apresentar a descrição desta e das outras reuniões.

Anexo 8 - Questionário para Avaliação 360°

O questionário foi desenvolvido em português do Brasil para garantir a correcta compreensão dos colaboradores. Cada área tem um questionário próprio sendo que as únicas diferenças entre cada um são os nomes apresentados. Fica como exemplo, o questionário usado pelos colaboradores da facturação.

Avaliação para Faturamento

O objectivo desta avaliação é que as pessoas tenham uma base para o seu próprio desenvolvimento pessoal.

Na Quadro abaixo **escrever o nome de todas e apenas as pessoas com quem trabalha diretamente segundo as várias funções**. Para além dessas pessoas, deverá avaliar a Dona Salete e as colegas do faturamento. Depois, para cada uma das pessoas, deverá atribuir **3 atitudes que consegue observar na pessoa** (atitudes que deve continuar tendo) e **3 atitudes que a pessoa precisa de desenvolver** (atitudes que deviam começar a ser adotados). Para atribuição das atitudes deverá usar **as letras abaixo** para cada característica. Caso não consiga identificar as 6 características, deverá pôr um traço nos espaços que sobram. Deverá também fazer a sua **auto-avaliação**, preenchendo os espaços relativamente ao seu nome.

A avaliação é secreta e por isso deve ser respondida em particular. Embora esta seja uma avaliação secreta, todos são aconselhados a dizerem a sua opinião de forma construtiva às pessoas que avaliaram.

- A.** Gerencia bem as atividades – cumpre seu prazo de entrega, é sempre preciso no que faz e planeja metas.
- B.** Assume as consequencias de seus atos (erros ou acertos), aceitando e reconhecendo suas falhas.
- C.** É claro na transmissão de informações.
- D.** Disponibilidade de ouvir e, possivelmente, aceitar opiniões diversas.
- E.** Compreende a forma como o seu trabalho impata o trabalho dos outros.
- F.** Encoraja as pessoas a fazerem o seu melhor, incentiva e transmite segurança.
- G.** Compreende e se sensibiliza com os sentimentos e necessidades dos outros.
- H.** Trata as pessoas com respeito.
- I.** É pessoalmente comprometido com a Difrisul.

Colaborador	Atitudes a Continuar	Atitudes a Melhorar
Dona Salete	⋮	⋮

	Graci					
	Fernanda					
Motorista 1:						
Motorista 2:						
Motorista 3:						
Pessoal Logística:						
Pessoal Logística:						
Pessoal Logística:						
Financeiro:						
Financeiro:						
Vendedor:						
Vendedor:						
Vendedor:						
Vendedor:						
Vendedor:						

Anexo 9- Relatórios de Avaliação

Após a inserção dos indicadores de cada mês, os relatórios seguintes são gerados automaticamente através do Microsoft Excel. Apresenta-se de seguida os vários tipos de relatórios.

Relatório Global de Indicadores da Difrisul

Top 5 - Mês

Fraiburgo	32
Iraí	32
Quilombo	32
Nonoai	32
Carazinho	30

Top 5 - Ano

Fraiburgo	
Iraí	
Quilombo	
Nonoai	
Carazinho	



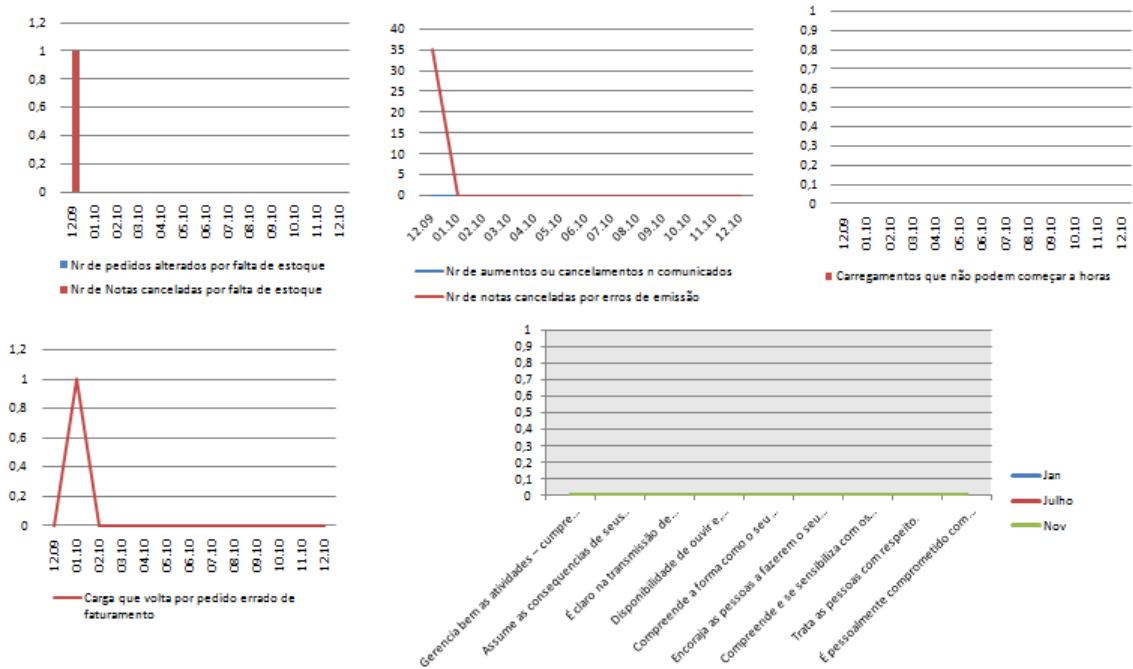
Os melhores do mês em:

Valor Mensal da Vendas	Erechim	196155,6
Nr de Entregas	Erechim	608
Vendas por entrega	Canoinhas	434,8
Clientes Novos e reativados	São Domingos	4
Nr de Clientes desativados no Serasa	Praça I	0

Os nossos números

Valor Mensal da Vendas	1611416,1
Nr de Entregas	5586
Venda por entrega	6942,9
Clientes Novos e reativados	18
Nr de clientes desativados no Serasa	0

Relatório Individual Evolutivo dos Colaboradores da Facturação



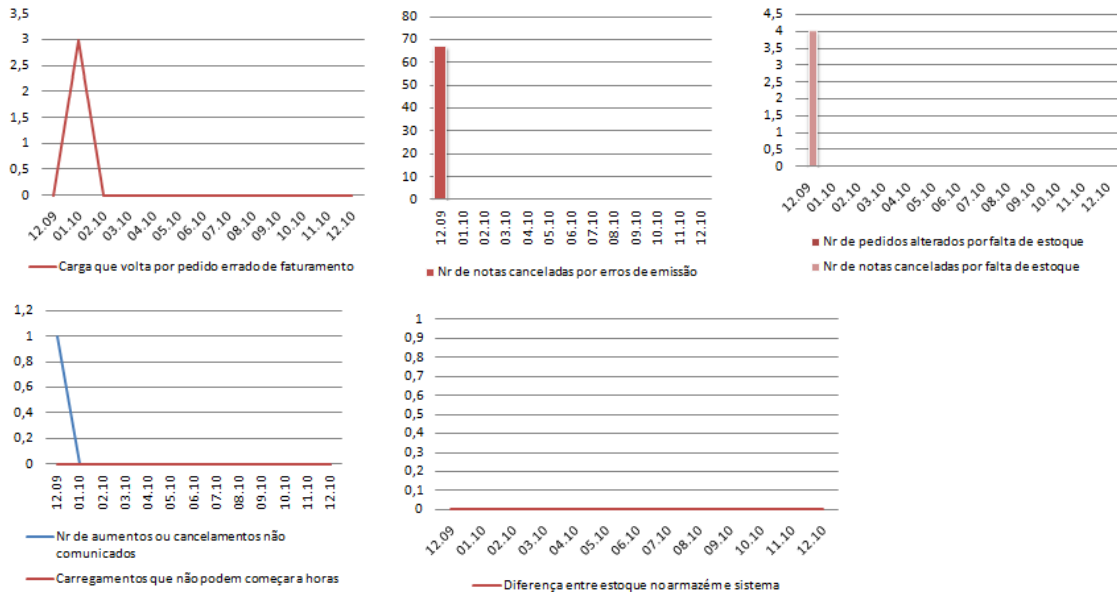
Relatório Mensal da equipa de Faturação

Indicadores de Faturamento

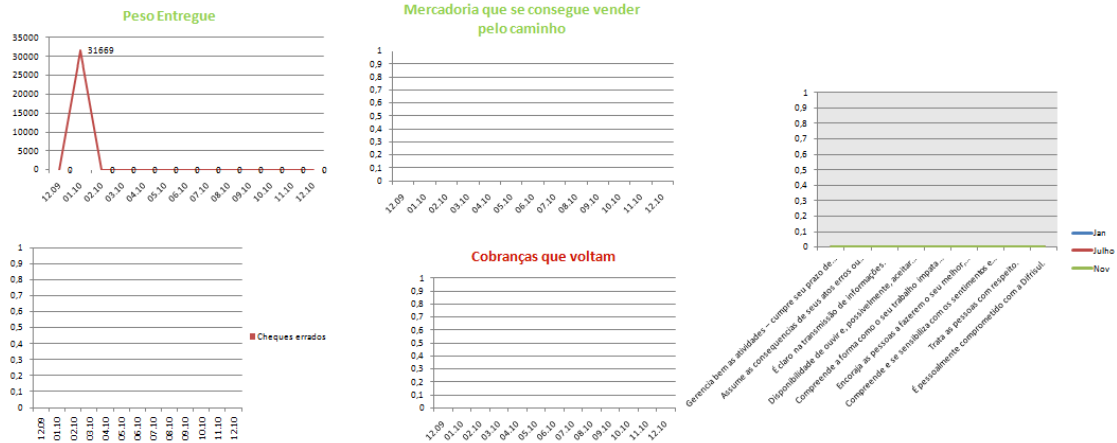
Nr de pedidos alterados por falta de estoque	0
Nr de aumentos ou cancelamentos não comunicados	0
Carga que volta por pedido errado de faturamento	3
Carregamentos que não podem começar a horas	0
Nr de notas canceladas por falta de estoque	0
Nr de notas canceladas por erros de emissão	0
Diferença entre estoque no armazém e sistema	0

	Nr de pedidos alterados por falta de estoque	Nr de Notas canceladas por falta de estoque	Nr de aumentos ou cancelamentos n comunicados	Carregamentos que não podem começar a horas	Carga que volta por pedido errado de faturamento	Nr de notas canceladas por erros de emissão
Graci	0	0	0	0	1	0
Fernanda	0	0	0	0	2	0
Adri						

Relatório Evolutivo da equipa de Facturação



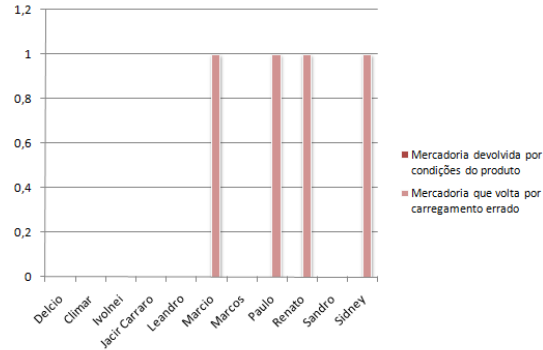
Relatório Individual Evolutivo dos Motoristas



Relatório Mensal da equipa de Motoristas

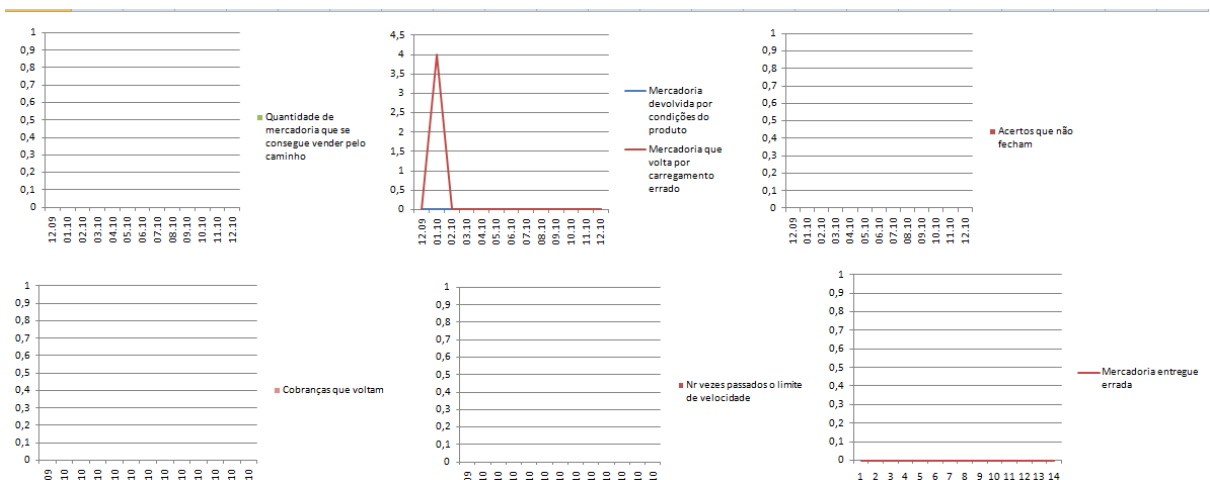
Indicadores dos Motoristas

Cheques errados	0
Nr vezes passados o limite de velocidade	0
Mercadoria devolvida por condições do produto	0
Mercadoria que volta por carregamento errado	4
Peso Entregue	343145
Cobranças que voltam	0
Quantidade de mercadoria que se consegue vender pelo caminho	0
Acertos que não fecham	0
Mercadoria entregue errada	0



	Peso Entregue	Mercadoria que se consegue vender pelo caminho	Mercadoria devolvida por condições do produto	Mercadoria que volta por carregamento errado	Acertos que não fecham	Cobranças que voltam	Cheques errados	Nr de vezes passado o limite de velocidade	Mercadoria que é entregue errada
Delcio	31669	0	0	0	0	0	0	0	0
Climar	21932	0	0	0	0	1	0	0	1
Ivonei	37893	0	0	0	0	0	0	0	0
Carraro	31332	0	0	0	0	0	0	0	0
Leandro	24085	0	0	0	0	0	0	0	0
Marcio	46319	0	0	1	0	0	0	0	0
Marcos	37164	0	0	0	0	0	0	0	0
Paulo	63059	0	0	1	0	0	0	0	0
Renato	47914	0	0	1	0	0	0	0	0
Sandro	31421	0	0	0	0	0	0	0	0
Sidney	13395	0	0	1	0	0	0	0	0

Relatório Evolutivo da equipa de Motoristas



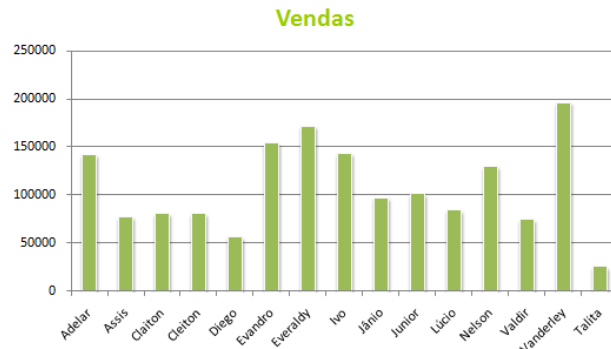
Relatório Individual Evolutivo dos Vendedores



Relatório Mensal da equipa de Vendedores

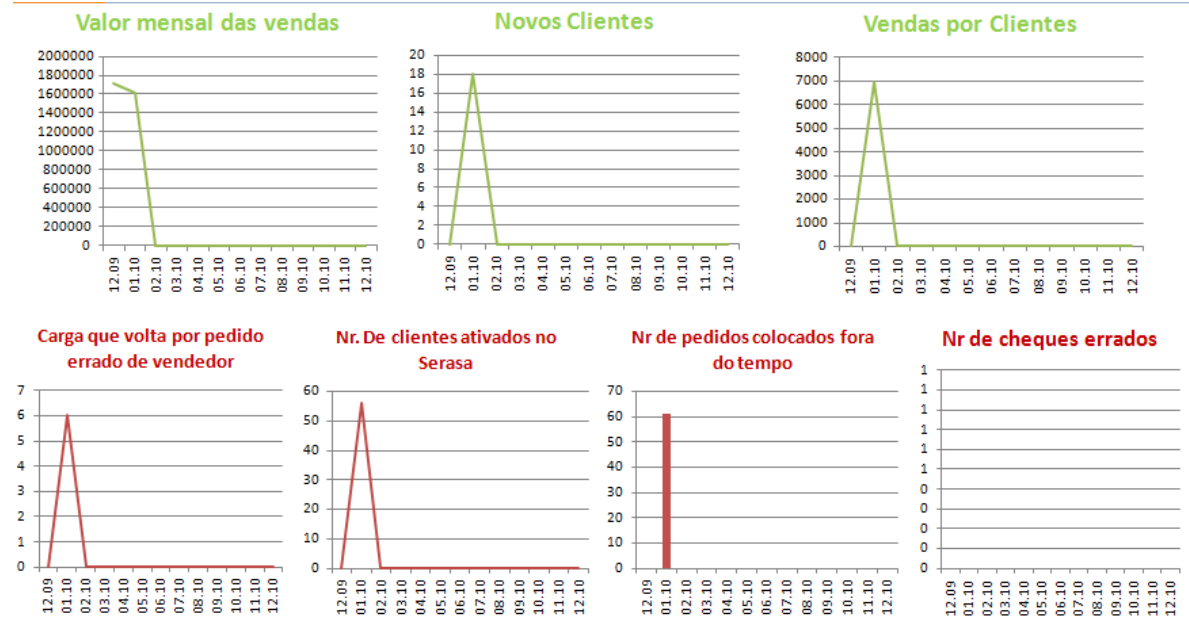
Indicadores de Vendas

Valor mensal das vendas	1611416
Clientes Novos e reativados	18
Nr de clientes ativados no Serasa	56
Vendas por entregas	6943
Nr de entregas	5586
Carga que volta por pedido errado de vendedor	6
Nr de pedidos colocados fora do tempo	61
Nr de Cheques errados	0



	Valor mensal das vendas	Clientes Novos e Reativados	Nr de clientes que é preciso activar no serasa	Vendas por Clientes	Nr de Clientes	Carga que volta por pedido errado de vendedor	Nr de pedidos colocados fora do tempo	Nr de cheques errados
Adelar	141854,68	4	5	802,8990823	534	1	0	0
Assis	77215,7	0	3	422,9209611	331	1	2	0
Claiton	80718,89	1	1	691,647004	333	1	18	0
Cleiton	80159,26	0	2	244,3879878	328	1	0	0
Diego	56465,6	0	0	214,6980989	263	0	0	0
Evandro	153697,71	5	3	734,3587511	628	1	29	0
Everaldy	171447,17	0	10	850,0743431	405	0	11	0
Ivo	143081,13	0	0	423,3169527	338	0	0	0
Jânio	96940,14	3	6	259,8931367	373	1	0	0
Junior	100826,37	0	7	408,2039271	247	0	0	0
Lúcio	83996,7	2	5	512,8418287	315	0	1	0
Nelson	129529,36	2	0	564,4038701	459	0	0	0
Valdir	74319,5	1	1	490,6315201	287	0	0	0
Vanderley	196155,59	0	13	322,6243257	608	0	0	0
Talita	25008,28	0	0	182,5421898	137	0	0	0

Relatório Evolutivo da equipa de Vendedores

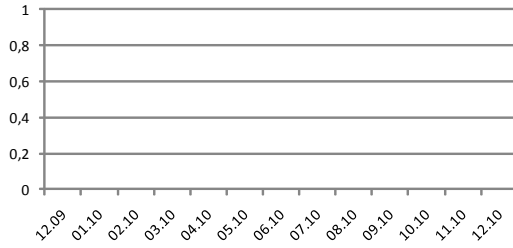


Relatório Mensal da equipa do Departamento Financeiro

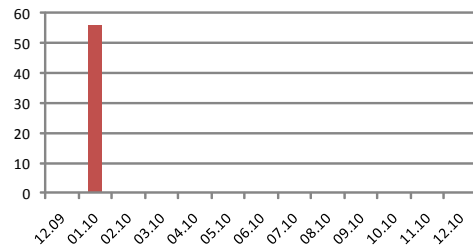
Nr de clientes que é preciso activar no Serasa	56
Nr de cheques errados enviados para o banco	0
Vezes que é ultrapassado tempo para dar aval ao crédito	0
Acertos que não fecham	0
Cobranças que não voltam	0
Nr de clientes desativados no Serasa	0

Relatório Evolutivo da equipa do Departamento Financeiro

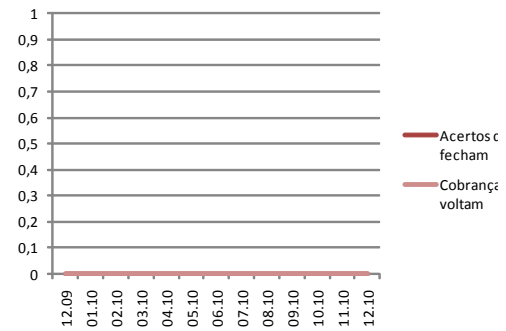
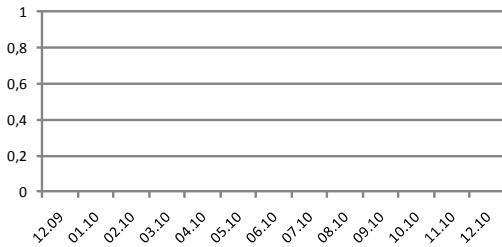
Vezes que é ultrapassado tempo para dar aval ao crédito



Nr de clientes que é preciso activar no Serasa



Nr de cheques errados enviados para o banco

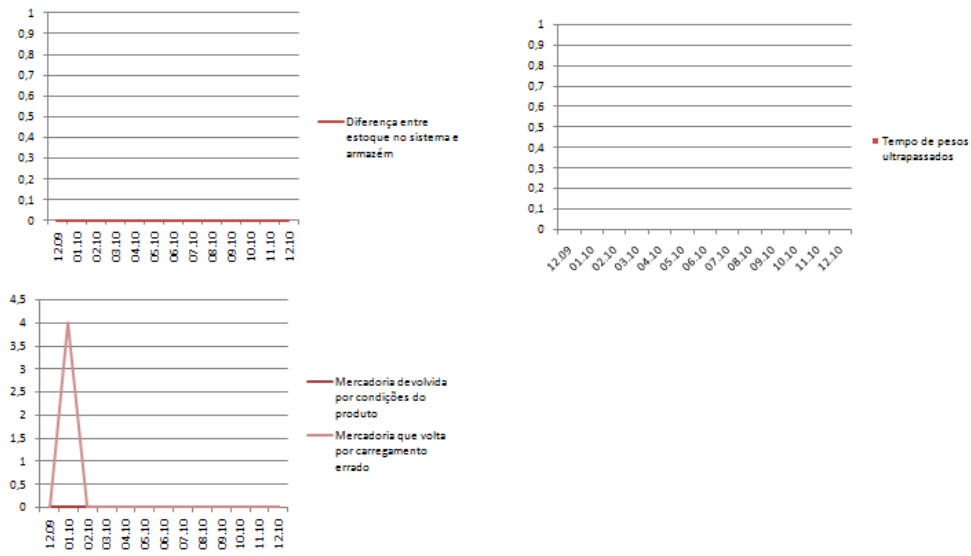


Relatório Mensal da equipa do Armazém

Indicadores de Logística

Diferença entre estoque no sistema e armazém	0
Mercadoria devolvida por condições do produto	0
Mercadoria que volta por carregamento errado	4
Tempo de pesos	0

Relatório Evolutivo da equipa do Armazém



Relatório Individual de Comportamentos

