

Conceção de um Sistema de Gestão de Desempenho e de
Competências: O Caso Rodoviária do Tejo

Sónia Bela Duarte Ferreira

Projeto de Mestrado em Gestão
EMBA 2009/2011

Orientador:
Prof. Dr. José Azevedo Rodrigues, professor associado convidado do Departamento de
Contabilidade do ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa

Maio 2012

Agradecimentos

À Administração da Rodoviária do Tejo, SA, por todo o apoio na frequência do Executive MBA e na realização deste trabalho;

Ao meu orientador, por ter aceite o meu convite, mesmo após ter optado por mudar de tema;

Aos meus filhos Guilherme e Margarida pelo tempo que não estive com eles.

Agradecimentos	
Índice Geral	I
Índice de Figuras	III
Índice de Quadros	IV
Índice de Anexos	V
Lista de Abreviaturas	V
Resumo	VII
Abstract	IX
I. INTRODUÇÃO	11
1.1 Apresentação e Justificação do Tema	11
1.2 Problema e Objetivos do Trabalho	12
1.3 Metodologia	13
1.4 Estrutura do Trabalho	14
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	15
2.1 Estratégia Organizacional	15
2.1.1 Conceito de Estratégia	15
2.1.2 Alinhamento entre Estratégia de Negócio e Estratégia de RH	17
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i> como Ferramenta de Gestão Estratégica	20
2.2 Avaliação e Gestão do Desempenho	25
2.2.1 Considerações Iniciais	25
2.2.1.1 Evolução Histórica	25
2.2.1.2 Conceito	27
2.2.2 O Sistema de Avaliação de Desempenho	31
2.2.2.1 Objetivos	31
2.2.2.2 Métodos e Procedimentos	33
2.2.2.3 Fontes de Avaliação	36
2.2.2.4 Erros e Distorções no processo de Avaliação	37
2.2.2.5 Críticas ao Sistema	39
2.2.2.6 Requisitos para o Sucesso na Implementação do Sistema	41
2.3 Gestão de Competências	43
2.3.1 Contextualização	43
2.3.2 Conceito de Competência	45
2.3.3 Estratégia Organizacional e Competências	52
2.3.4 Modelos de Competências	53

2.3.5	Técnicas de Identificação de Competências	55
2.4	Síntese do Enquadramento Teórico	57
III.	APLICAÇÃO PRÁTICA	59
3.1	Apresentação da Empresa	59
3.2	Situação Atual e Desafios Futuros	61
3.3	Conceção do Sistema	62
3.3.1	Características e Objetivos do Sistema	62
3.3.2	Componentes da Avaliação	63
3.3.3	Intervenientes e Suas Responsabilidades	64
3.3.4	A Definição de Objetivos Organizacionais Através do BSC	65
3.3.5	Definição dos Objetivos Individuais	67
3.3.6	A Definição das Competências	71
3.3.7	O Formulário de Avaliação	73
3.3.8	Formação	74
3.3.9	O Processo de Avaliação	75
3.4	Implementação	76
3.4.1	Requisitos	76
3.4.2	Consequências	77
IV.	CONCLUSÕES	79
4.1	Conclusões do Trabalho	79
4.2	Limitações	80
4.3	Pistas Para Trabalhos Futuros	81
4.3.1	Conceção de um Sistema de Avaliação Para o Grupo Funcional dos Motoristas .	81
4.3.2	Melhoria no Sistema de Controlo de Gestão como <i>Input</i> do Sistema de Gestão de Desempenho	81
V.	BIBLIOGRAFIA	83
VI.	ANEXOS	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I - Processo de Gestão Estratégica de RH.....	18
Figura II - Componentes Estratégicas Essenciais da Gestão de Recursos Humano.....	20
Figura III - Elementos de Gestão Estratégica	20
Figura IV – Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	23
Figura V – Exemplo de Mapa Estratégico Genérico baseado na Rodoviária do Tejo	24
Figura VI – Classificação dos Métodos de Avaliação	34
Figura VII – Integração de Objetivos	35
Figura VIII - Iceberg dos Níveis de Competências	47
Figura IX – Árvore de Competências	48
Figura X – Casa das Competências	49
Figura XI – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização (adaptado de Fleury e Fleury 2001)	49
Fig. XII – Estratégia, Competências Organizacionais e Competências Individuais	53
Figura XIII – Identificação do <i>Gap</i> de Competências	54
Figura XIV - Processo de Gestão de Desempenho Baseado nas Competências	58
Figura XV – Evolução Histórica da RT	59
Figura XVI – Área geográfica de atuação da RT	60
Figura XVII – Componentes do Modelo de Avaliação e Gestão do Desempenho para a RT.....	63
Figura XVIII – Proposta de mapa estratégico para a RT	66
Figura XIX – Objetivos em Cascata	67
Figura XX – Ciclo de Avaliação de Desempenho na RT	76

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I – Comparação entre Gestão por Objetivos, Avaliação de Desempenho e Gestão do Desempenho	27
Quadro II – Potenciais Erros e Enviesamentos que os Avaliadores Podem Cometer	38
Quadro III – Definição de Competências Síntese das abordagens <i>Input</i> e <i>Output</i>	47
Quadro IV – RT: Efetivo em 31/12/2011	59
Quadro V – Variáveis – chave nível global	68
Quadro VI – Seleção de Variáveis-chave	69
Quadro VII – Variáveis-chave vs responsáveis	69
Quadro VIII – Exemplo de objetivos para um centro de responsabilidade (DAF)	70
Quadro IX – Exemplo de formulário de avaliação com definição de objetivos para o responsável da DAF	70
Quadro X – Escala de Avaliação de Objetivos	71
Quadro XI – Identificação e Seleção de Competências	72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I - Formulário de Avaliação	87
Anexo II - Formulário de Acompanhamento e Desenvolvimento	89
Anexo III - Painel de Competências e sua Caracterização	91

LISTA DE ABREVIATURAS

ACAS – Advisory, Conciliation and Arbitration Service
ASTD – American Society for Training and Development
BSC – Balanced Scorecard
DAF – Direção Administrativa e Financeira
DRH – Direção de Recursos Humanos
GRH – Gestão de Recursos Humanos
OVAR – Objetivos, Variáveis de Ação e Resultados
PDCA – Plan, Do, Check and Act
PTI – Preço de Transferência Interna
RH – Recursos Humanos
RT – Rodoviária do Tejo, SA.

Resumo

Num contexto económico cada vez mais exigente, é fundamental que as organizações tenham implementado processos de gestão que lhe permitam medir o seu desempenho e em consequência promover ações de melhoria, que conduzam à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Para tal é imprescindível a existência de uma estratégia clara, bem definida e conhecida por todos os colaboradores da empresa. Nesta lógica o BSC é apresentado neste trabalho, como um instrumento de gestão estratégica altamente facilitador do alinhamento entre os objetivos da organização e as ações dos seus colaboradores.

Contudo, não basta medir o desempenho da organização, na medida em que o resultado alcançado, provem em grande parte do desempenho das pessoas que nela trabalham. Assim sendo, é fundamental avaliar este desempenho, tendo como referencia padrões definidos no âmbito da estratégia da empresa. Por sua vez, o desempenho individual está diretamente dependente das competências de que cada um é portador, pelo que se torna necessário, conhecer essas competências, efetuar a sua avaliação e ter em atenção o seu desenvolvimento.

Neste contexto, apresenta-se aqui um trabalho elaborado com vista à satisfação da necessidade objetiva de uma empresa que opera no setor dos transportes rodoviários de passageiros, de implementar um sistema de gestão de desempenho dos seus colaboradores, tendo subjacente a sua estratégia e considerando duas componentes igualmente relevantes: a avaliação por objetivos e a avaliação das competências.

Considerando a importância das pessoas como elemento fundamental para o desenvolvimento e sustentabilidade da empresa, foi foco especial de atenção neste trabalho a identificação, avaliação e desenvolvimento de competências, como possível fonte de vantagem competitiva para a organização e de motivação para os trabalhadores.

Palavras Chave: Alinhamento estratégico, avaliação de Desempenho, Gestão de desempenho, Gestão de competências

Abstract

In an economic context increasingly demanding, it is critical that organizations have management processes that allow measuring their performance, and consequently implementing improvement measures that lead to sustainable competitive advantages. For this propose it is essential the existence of a clear strategy, well defined and known by all employees in the company. Hence, in this document the BSC is presented as a strategic managerial 'tool' fundamental to align company's goals with their employees' daily activities.

Considering that company's performance it's the result in large scale of their employees' performance, it's required implementing employees' performance assessment shaped by the defined company's strategy. Therefore, is reasonable to assume that the mentioned employee performance is deeply bounded to its skills justifying their assessment, either to acknowledge them, either to develop the ones in need.

Hence, this document propose is to cover a specific bus company need of developing and implementing a management performance system, according to company's strategy. This system ought to consider two main drivers: management by objective and competence management.

Identifying, assessing and developing employees' competences were specifically under this document scope, conceding these elements play a crucial role into a company's sustainable development as well in employees' motivation and their self assessment.

Key Words: Strategic alignment, Performance appraisal, Performance management, Competence management

I. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação e Justificação do Tema

Num contexto macroeconómico altamente desafiante para todas as organizações, discute-se cada vez mais quais as formas de criar vantagens competitivas sustentáveis, que permitam a sua sustentabilidade e o seu desenvolvimento. Para tal, as organizações precisam de ser portadoras de um conjunto de competências, adaptadas à sua estratégia que lhes permita alcançar essa vantagem competitiva. Estas competências estão cada vez mais associadas às competências das pessoas que nelas trabalham e à forma como são geridas, em detrimento dos fatores financeiros e tecnológicos.

Por outro lado, numa perspetiva de melhoria contínua é imprescindível a existência de um processo de avaliação e medição de resultados, não só na vertente financeira mas também operacional, que em alinhamento com a estratégia definida permita avaliar a posição em cada momento e tomar as necessárias medidas corretivas.

Esta avaliação deverá ser feita num primeiro momento à própria organização, mas não se poderá restringir a esse âmbito. É necessário medir e avaliar o contributo das pessoas individualmente para o resultado coletivo.

Neste contexto várias questões se colocam:

- 1 - Estão os tradicionais modelos de Controlo de Gestão adequados às atuais exigências dos gestores e das organizações?
- 2 - Que ferramenta se pode ou deve utilizar para medir o desempenho organizacional?
- 3 - Como se pode garantir que existe um verdadeiro alinhamento entre a estratégia da empresa e a atuação das suas pessoas?
- 4 - Como incentivar e motivar essas pessoas na persecução dos objetivos da organização?
- 5 - Como garantir de que essas pessoas detêm as competências adequadas face às necessidades atuais e futuras da organização?

Todas estas questões, que se aplicam de forma geral a todas as organizações, associadas aos aspetos mais específicos da empresa alvo deste trabalho, motivaram a conceção de um sistema de gestão de desempenho, suportado em duas componentes: a avaliação por objetivos

e a avaliação de competências, e tendo como referência agregadora da estratégia da empresa, a elaboração do mapa estratégico, em conformidade com aquela que é considerada atualmente uma das mais importantes ferramentas de gestão estratégica, o *Balanced Scorecard*.

1.2. Problema e Objetivos do Trabalho

Para além dos desafios macroeconómicos do momento, o sector dos transportes está em mudança. As regras pelas quais se tem regido estão prestes a mudar de forma significativa e as empresas têm de se adaptar e acompanhar essa evolução. Passar de um negócio em que grande parte da atividade (serviço de público de carreiras) é exercida em regime de exclusividade (concessões) para um contexto de concorrência, com mercado mais liberalizado, é um desafio que se colocará a médio prazo para todas as empresas de transportes rodoviários de passageiros que atualmente operam no setor.

No caso concreto da empresa em estudo, a preparação para esse novo desafio já começou. A descentralização através da criação de Direções Operacionais foi o primeiro passo. Alguns dos passos seguintes serão:

- 1) Criar mecanismos que facilitem a divulgação da estratégia da empresa e o alinhamento entre a atuação das pessoas e a referida estratégia;
- 2) Conceber e implementar um modelo de gestão de desempenho, que permita por um lado, monitorizar os resultados individuais ou de equipa face aos objetivos e metas traçados e, por outro lado, avaliar as competências individuais existentes;
- 3) Utilizar o resultado desta avaliação, como fonte de alimentação para a elaboração de planos de ação, conducentes ao desenvolvimento do capital humano e à sua adequação à estratégia da empresa, através das práticas de gestão estratégica de RH que se considerem mais adequadas;
- 4) Reformular os instrumentos de controlo de gestão existentes, de forma a permitir aferir a real contribuição de cada segmento (direção) para os resultados da empresa.

Neste contexto, poderemos identificar como objetivo macro deste trabalho, o desenvolvimento de um modelo de medição de desempenho assente no princípio do alinhamento estratégico e do desenvolvimento das pessoas.

Em termos específicos os objetivos são:

- 1) Elaborar o mapa estratégico com base no *Balanced Scorecard* de acordo com a atual estratégia da empresa;
- 2) Conceção de um sistema de gestão de desempenho, suportado em duas componentes: a avaliação de desempenho com base em objetivos e a avaliação de competências;
- 3) Analisar/questionar os principais aspetos relacionados com a implementação deste sistema.

1.3. Metodologia

Segundo Yin, R. (2003) o estudo de caso é o método mais adequado quando se pretende analisar acontecimentos contemporâneos e desenvolver práticas com aplicabilidade nas organizações empresariais.

De acordo com Boyd e Stasch (1985), referido em Campomar, M. (1991) “*o estudo de caso envolve análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um*”. Segundo este autor o enfase está na descrição completa e no relacionamento dos vários fatores da situação, e não na quantificação.

Para Barañano, A. (2004) , um estudo de caso é uma investigação empírica que: 1) estuda um fenómeno contemporâneo, num determinado contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; 2) lida com uma situação na qual pode haver várias variáveis relevantes; 3) conta com muitas fontes de evidência; e (4) precisa de desenvolvimento prévio de preposições teóricas na orientação e recolha de dados.

Deste modo, é consensual entre os autores referidos que o método de investigação de estudo de caso mostra-se adequado quando os tipos de questões a serem respondidas se inserem no domínio do “como” ou do “porquê”, sendo que para Barañano, A. (2004) acresce ainda o “qual”. Para este autor existem três tipos de estudos de caso, consoante o género de questões de investigação:

- Exploratório – Responde a questões do tipo “qual”?
- Descritivo - Responde a questões do tipo “como”?
- Explicativo - Responde a questões do tipo “porquê”?

Do exposto se justifica o facto de presente trabalho de investigação se considerar um estudo de caso do tipo descritivo e explicativo, na medida em que pretende desenvolver um sistema específico a aplicar numa organização, tendo em consideração as questões: como fazer e porquê fazer.

Para o seu desenvolvimento foram utilizadas de técnicas de recolhas de dados, tais como: a observação direta, recolha de documentos, entrevistas com a Administração e Direção, entrevistas de grupo com os intervenientes. O conhecimento da autora, sobre a empresa, o negócio e o setor, resultante das funções que exerce na empresa em estudo, foram também essenciais para a identificação das questões subjacentes à elaboração deste trabalho e à apresentação das propostas de resolução.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos. No primeiro é feita a contextualização do tema, através de um conjunto de considerações e de questões colocadas previamente à elaboração do trabalho. No segundo capítulo é feito o enquadramento teórico nas três vertentes consideradas cruciais. Num primeiro ponto, considerando a importância da estratégia organizacional, foi dada atenção a questões como a definição de estratégia, o alinhamento estratégico com as práticas de gestão de recursos humanos e ao BSC como instrumento de gestão estratégica. Num segundo ponto é apresentada a caracterização teórica das envolventes relacionadas com o processo de avaliação e gestão de desempenho e por último, mas de igual modo importante, é feita a caracterização teórica das principais vertentes que envolvem o processo de avaliação e gestão de competências. No capítulo terceiro, num primeiro ponto faz-se a apresentação sintética da empresa alvo de estudo e num segundo ponto apresenta-se o sistema de avaliação e gestão do desempenho e de competências, concebido neste âmbito. Neste ponto é também abordada a temática associada à implementação do sistema, nomeadamente no que concerne aos seus requisitos e consequências. Por último, no capítulo quarto são apresentadas as conclusões deste trabalho, suas limitações e pistas para trabalhos futuros.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Estratégia Organizacional

2.1.1. Conceito de Estratégia

Definir o conceito de estratégia é uma missão difícil pela abrangência, pela ligação com outras matérias e pela multiplicidade de linhas de pensamento estratégico que surgiram ao longo dos anos.

Em termos históricos este conceito tem a sua origem na arte da guerra, facto que influencia inclusivamente a constituição da própria palavra “estratégia”, que segundo Gordo, R.(2010), tem origem no grego *strategos* – *stratos* (exército) e *agein* (liderar). Neste contexto, Carvalho, J. e Filipe, J. (2008) salientam o contributo de dois Generais: 1) Sun Tzu, chinês, que remonta a quatro séculos antes de Cristo e que segundo o mesmo “*For to win hundred victories in one hundred battles is not the acme of skill. To subdue the enemy without fighting is the acme skill*” Carvalho, J. e Filipe, J. (2008:78); 2) Clausewitz, europeu, contemporâneo de Napoleão Bonaparte, que apresenta um quadro de correspondência entre as características da guerra e o tipo de estratégia a utilizar, e por lado, desenvolve um modelo mental assente na análise das forças e fraquezas dos exércitos, próprio e adversário.

No desenrolar da adoção deste conceito de guerra para a gestão, foram muitos os contributos, dos quais se destacam:

- Peter Drucker (1954), numa reflexão estratégica que faz alusão à Visão e Missão de uma empresa, colocando na mente dos gestores de topo das empresas as questões : “Qual é o nosso negócio?” e “Qual poderia ser o nosso negócio?”;

- Ansoff (1965) e Andrews (1971), que de acordo com Gordo, R. (2010) se debruçaram sobre os processos que deveriam ser considerados para a formulação e implementação da estratégia, sendo que o primeiro, via a estratégia como um “fio condutor” entre as atividades de uma organização e os produtos/mercados em que a organização estava ou pretendia vir a estar, contemplando na sua definição os meios necessários para atingir fins e metas, mas ignorando a definição dos fins a atingir; e o segundo que adotou uma definição mais ampla, onde engloba os fins e objetivos e também os meios e planos para os atingir;

- Michael Porter (1985), que segundo Gordo, R. (2010) apresenta um conceito que veio marcar a teoria, o ensino e a prática da estratégia de forma significativa. No seu modelo de estratégia competitiva, defende que estratégia competitiva é o conjunto de ações tomadas pelas organizações para criar uma posição sustentável junto da concorrência (vantagem competitiva sustentável), através da identificação de fatores chave de sucesso. Apresenta ainda uma abordagem de fora para dentro e do geral para o particular, num processo desenvolvido em duas fases: primeiro a formulação estratégica e depois a implementação e controlo.

- Mintzberg (1987), que apresenta nos cinco P da definição estratégica, “*a mais completa das definições algumas vezes formuladas*” segundo Carvalho, J. e Filipe, J. (2008:79):

- 1) “*Estratégia como Plan (plano) – Forma de ganhar um jogo com regras pré-estabelecidas, através de um processo formal, com forte caráter analítico e de certa maneira determinístico*”;
- 2) “*Estratégia como Pattern (padrão) – Consistência de comportamentos, jogos de atores internos e externos, processo de aprendizagem, incrementalismo e construtivismo, modelo de adaptação evolutiva*”;
- 3) “*Estratégia como Position (posição) – ajustamento entre o exterior e o interior da empresa, definindo o que se deve fazer e o que não se deve fazer*”;
- 4) “*Estratégia como Perspective (perspetiva) – modo próprio de a empresa ver o mundo, agindo de acordo com essa visão, imbuída de uma “collective mind”*”;
- 5) “*Estratégia como Ploy (artimanha) – manobra intencional ou não intencional, modo de ação pré-determinado ou emergente*”.

- Hamel e Prahalad (1994), para quem, segundo Carvalho, J. e Filipe, J. (2008) a estratégia é criação de valor e não apenas apropriação de valor. Segundo Gordo, R. estes dois autores defendem uma filosofia assente em dois pressupostos – a existência de uma visão (ambiciosa e de longo prazo) e o desenvolvimento baseado num leque de competências centrais.

Num contexto de permanente desafio às instituições, o conceito de estratégia vem naturalmente sofrendo alterações. Para Ulisses Grant (1999), citado em Carvalho, J e Filipe, J. (2008:78), “*Strategy is the deployment of one’s resources in a manner which is most likely to defeat the enemy*”.

É pois neste cruzamento de pensamentos, que ressalta a ideia de que, cada vez mais estes recursos essenciais ao sucesso da implementação de uma estratégia, são as pessoas e as suas competências “naturais” ou desenvolvidas.

2.1.2. Alinhamento entre Estratégia de Negócio e Estratégia de RH

Nos últimos anos, as transformações a nível económico conduziram a uma globalização dos mercados e a um aumento da concorrência, forçando as empresas a operarem de forma mais eficiente, a reduzirem custos e a introduzirem novas tecnologias. Este aumento da concorrência levou as empresas a procurarem utilizar todos os recursos disponíveis, de modo a garantirem uma vantagem competitiva sustentável face aos seus concorrentes.

Nesta envolvente, um dos recursos que foi reconhecido como capaz de influenciar a *performance* das empresas e contribuir para alcançar essa vantagem competitiva sustentada, foi o capital humano e o modo como é gerido, Cunha, P. (1999). Com este reconhecimento, emerge uma outra forma de ver a gestão de recursos humanos (RH), deixando para trás uma perspectiva tradicional centrada nas atividades administrativas e operacionais, e reconhecendo-a como um fator chave para o desenvolvimento e *performance* das organizações, Barney, J. (1991) em Cascão, F. (2005).

Tal como referido em Gomes, J. et al (2008), a emergência deste novo paradigma da competitividade, levou a repensar o papel das pessoas e gradualmente passou-se a considerar que a competitividade da empresa depende, em larga medida, da disponibilidade de pessoas qualificadas, da capacidade de as envolver no projeto da empresa e de as transformar em fator de vantagem competitiva, Beaumont (1993), Pfeffer (1994).

Ulrich, D. (1997:10) refere que “*as capacidades da organização são o ADN da sua competitividade*”. Ulrich, D. (1998) refere ainda que, os fatores tradicionais de competitividade (custo, tecnologia, distribuição, produção, inovação), poderão deixar de ser únicos, sendo por isso imitáveis, passando as pessoas a ser o fator chave de competitividade das empresas. Salienta também que neste novo contexto económico de grande mudança, o sucesso das empresas advém das suas capacidades organizacionais, tais como responsabilidade, agilidade, capacidade de aprendizagem e competência dos seus trabalhadores.

Decorrente destas novas premissas, a gestão de recursos humanos, ou gestão de pessoas, como tem vindo a ser chamada, passou a ter uma nova dimensão, passamos para um conceito de gestão estratégica de recursos humanos, em que as políticas e as práticas de gestão de RH devem estar alinhadas com a estratégia da empresa, contribuindo de forma decisiva para os seus resultados/performance. Nesta lógica de alinhamento estratégico entre a estratégia organizacional e a gestão de RH, Costa, V. (2005), apresenta um modelo de Lundy e Cowling (1996), procurando dar conta do papel da gestão de RH no processo de gestão estratégica, observável na figura 1.

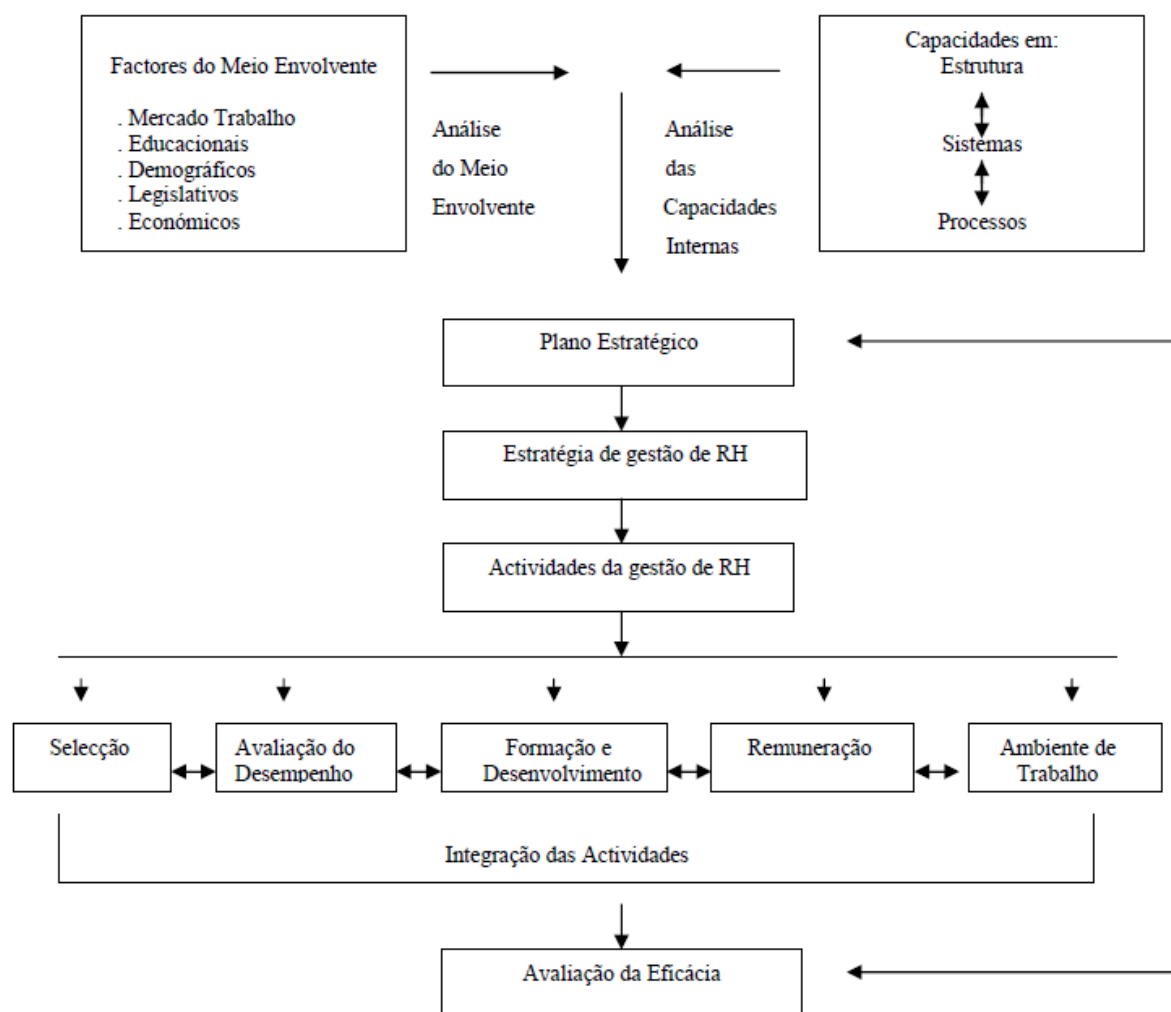


Figura I – Processo de Gestão Estratégica de RH (In, Costa, V. 2005:62, adaptado de Lundy, 1994:705-707 e Lundy e Cowling, 1996:85-86)

Embora seja difícil demonstrar esta relação causa-efeito, para Gomes, J. (2008:69) “a evidência disponível parece apontar no sentido de que as organizações de maior sucesso são

as que sabem tirar melhor partido das competências e do talento dos seus membros”, fazendo menção a alguns estudos empíricos, nomeadamente Pfeffer (1994), Becker e Gerhart (1996), Guest (1997), Huselid *et al* (1997), Yeung e Berman (1997).

Na perspetiva da gestão dos recursos, Cascão, F. (2005) refere que os resultados de uma organização dependem, não só da qualidade das pessoas, mas também da forma como é gerido o seu desempenho, sugerindo que a gestão de recursos humanos deve estar interligada com a estratégia global da empresa, uma vez que: 1) a estratégia da organização influencia o tipo de pessoas que a mesma necessita; 2) as competências adequadas desempenham um papel fundamental para a implementação da estratégia; 3) o alinhamento da estratégia da organização com a gestão dos recursos humanos, potencia a otimização do desempenho organizacional. Concluindo, este autor refere que: *“as pessoas, enquanto fonte de vantagem competitiva nas organizações, dependem de três aspetos: 1) das competências que possuem; 2) das práticas de recursos humanos desenvolvidas pela organização; 3) da gestão de competências, ou seja, da coordenação entre competências existentes, as práticas na sua gestão e desenvolvimento e o alinhamento com a estratégia global da organização”* Cascão, F. (2005:27).

Esta linha de pensamento é também evidenciada em Costa, V. (2005), segundo o qual, existem três componentes que podem ser fonte de vantagem competitiva: 1) *“ o pool de capital humano, que se refere, essencialmente, ao stock de competências que, num dado momento, existe na empresa, (b) o comportamento dos empregados, isto é, os empregados podem (ou não) adotar os comportamentos, ou agir, de um modo que seja benéfico para os objetivos da empresa, e (c) o sistema de gestão de RH, já que é através dele “que a empresa influencia o pool de capital humano e consegue os comportamentos desejados dos empregados” (Wright, Dunford e Snell, 2001:706)”*.

Neste contexto, Costa, V. (2005) apresenta ainda o conjunto de práticas da gestão de recursos humanos, que podem ser fonte de vantagem competitiva, identificados por Wright, Dunford e Snell (2001), evidenciados na figura II:

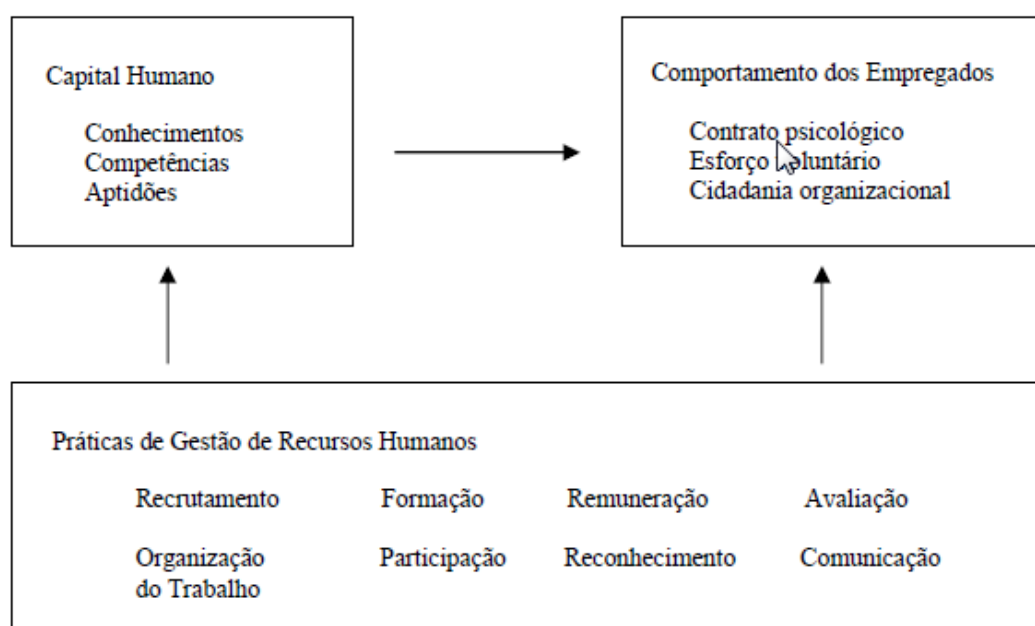


Figura II - Componentes Estratégicas Essenciais da Gestão de Recursos Humanos
(In Costa, V. 1995:87 de Wright, Dunford e Snell, 2001:705).

Do exposto é possível deduzir que as empresas que desenvolvem sistemas de gestão estratégica de RH adequados, ou seja, alinhados com a sua estratégia, conseguem mais facilmente obter uma fonte de vantagem competitiva sustentada.

2.1.3. *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Gestão Estratégica

“Numa economia de forte competitividade, torna-se necessário uma permanente atenção dos gestores à forma como estão a decorrer as suas atividades e em que medida a estratégia da empresa está a ser realizada ou comprometida” Jordan, H., et al (2008:227). Avaliar e monitorizar o desempenho organizacional constitui assim, um dos quatro elementos chave da gestão estratégica das organizações, conforme representação de Wheelen, T. e Hunger, J.(2010), observável na figura III.

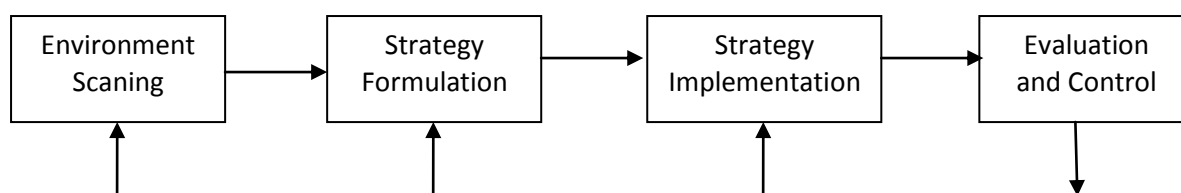


Figura III – Elementos de Gestão Estratégica (in Wheelen, T. e Hunger, J., 2010:15)

Para Robert Simons (1995) referido em Jordan, H., *et al* (2008:259), “ *um sistema de avaliação do desempenho, tem como objetivo acompanhar e avaliar a implementação estratégica, incentivando a comunicação, a motivação e o alinhamento estratégico das iniciativas operacionais*”.

Subjacente à necessidade e à importância de avaliar a *performance* ou desempenho, das organizações, surge a importância dos modelos de avaliação de desempenho organizacional, que usualmente se encontram contextualizados no âmbito do Controlo de Gestão.

Reforçando o papel do Controlo de Gestão para a implementação da estratégia, Anthony, R. e Govindarajan, V. (2007:6) referem que “*management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies*”.

Decorrente da importância de avaliar e monitorar o desempenho das organizações, num contexto económico cada vez mais exigente, em que os gestores precisam de dispor de resultados de modo quase permanente para poderem agir eficazmente, várias ferramentas foram identificadas para esse efeito, de onde se destaca pela forma como vai ao encontro das atuais preocupações das organizações, o *Balanced Scorecard* (BSC). Este conceito foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1992), sob o patrocínio da Harvard Business School.

Kaplan e Norton (1997) defendem que a medição é importante uma vez que, não será possível gerir aquilo que não é medido e que as empresas na era da informação, devem socorrer-se de sistemas de gestão e medição de desempenho derivados das suas estratégias e capacidades, de modo a manter-se no mercado e prosperar.

Esta ferramenta (BSC) assenta no princípio simples de que os gestores necessitam de um sistema de medida multidimensional e não apenas financeiro, que os apoie na tomada de decisão e aumente a transparência e a partilha de informação. Deste modo e para ultrapassar as limitações dos sistemas baseados apenas na perspetiva financeira, os autores Robert Kaplan e David Norton (1992:72), propõem que a organização seja avaliada sob quatro perspetivas diferentes: “*Financeira, Clientes, Processos Internos de Negócio e Aprendizagem e Crescimento*”, agregando a cada uma delas uma questão, respetivamente: 1) “*How do we look*

to shareholders?"; 2) How do Customers See Us?"; 3) What Must We Excel At?"; 4) "Can We Continue to Improve and Create Value?"

Kaplan e Norton (1997), enfatizam que o processo do BSC é iniciado pela tradução da visão e estratégia da empresa em objetivos estratégicos específicos, através de um trabalho de equipa dos gestores de topo. Os objetivos e medidas estratégicas devem ser transmitidos para toda a empresa, interligando as medidas focadas sobre o desempenho passado com os objetivos e medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

Para Kaplan e Norton (1997), *"A construção do Scorecard com sua incidência nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistemático dinâmico. Profissionais dos diversos setores da empresa passam a entender como é que as peças se encaixam, como é que os seus papéis influenciam as outras pessoas e, por fim, a empresa inteira"*.

Também para Cunha. M, *et al* (2007), este processo de avaliação tem subjacente a ideia de que a organização deverá responder a um conjunto de quatro questões diferentes, e que a resposta às mesmas se deve traduzir em objetivos, medidas e iniciativas que proporcionem a concretização da Visão e da estratégia da organização. Essas questões são: 1) *"Para ter sucesso financeiro o que deveremos apresentar aos acionistas"*; 2) *"Para alcançar a nossa visão o que devemos oferecer aos nossos clientes?"*; 3) *"Para satisfazer os acionistas em que processos temos de ser excelentes?"*; 4) *"Para alcançar a nossa visão, como seremos capazes de sustentar a nossa capacidade de mudar e melhorar?"*, Cunha. M, *et al* (2007:898). Referem ainda que, *"mais do que um conjunto de medidas desgarradas, os critérios do Scorecard devem estar claramente articulados, o que resulta naturalmente da sua articulação com a estratégia da organização"*.



Figura IV – Perspetivas do *Balanced Scorecard* (adaptado de Cunha, M. et al 2007, baseado em Kaplan e Norton 1996)

Reforçando o ponto de vista do BSC como instrumento de gestão estratégica, Jordan, H. et al (2008:260), destacam algumas características e preocupações que lhe estão inerentes: 1) “Ligar os indicadores de gestão à estratégia”; 2) “Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho”; 3) “Ligar o controlo operacional à estratégia”; 4) “Clarificar as relações de causa-efeito em que se acredita”; 5) “Focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico”, salientando que, ao ligar a prática à estratégia, o BSC constitui um instrumento de melhoria a aprendizagem contínua, permitindo aos responsáveis monitorarem a sua ação e obterem *feedback* permanente das suas práticas e impactos sobre a concretização dos objetivos estratégicos.

Os mesmos autores referem ainda, que de acordo com Kaplan e Norton (1992), deverá ser garantida a ligação e a coerência entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos, através do recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do BSC: 1) “Clarificação e tradução da visão estratégica”; 2) “Comunicação e alinhamento estratégico”; 3) “Planeamento e afetação de recursos”; 4) “Feedback e aprendizagem estratégica”.

Segundo Jordan, H. et al (2008), a implementação de um BSC, pressupõe, entre outros aspetos, a definição de uma cadeia de relações causa-efeito entre cada uma das perspetivas definidas e os objetivos (indicadores de resultados – *lead indicators*), com os vetores de desempenho (indicadores de meios – *lag indicators*).

Esta relação causa-efeito acaba por demonstrar a estratégia definida pela organização e é representada no denominado Mapa Estratégico, que segundo Kaplan e Norton (2001), referido em Ribeiro, A. (2009:20) “é uma arquitetura lógica e compreensível para descrever a estratégia”. Segundo este mesmo autor, as organizações constroem os seus mapas estratégicos do topo para a base, num processo que começa pela definição dos objetivos da perspetiva financeira e que em “cascata”, define metas e objetivos para cada uma das restantes, sempre com o fim último de gerar valor para os clientes e acionistas. Exemplo de um Mapa Estratégico apresenta-se na figura V.

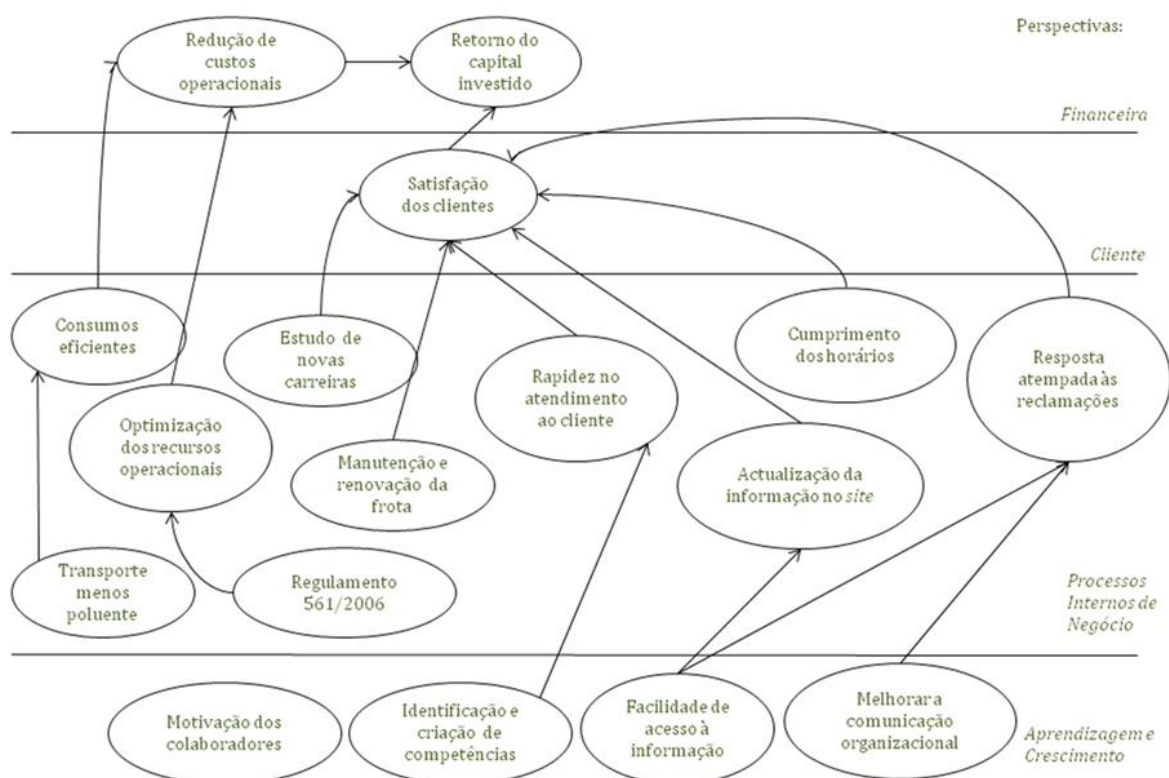


Figura V – Exemplo de Mapa Estratégico Genérico baseado na Rodoviária do Tejo (In Ribeiro, A. 2009:53)

2.2. Avaliação e Gestão do Desempenho

2.2.1. Considerações Iniciais

2.2.1.1. Evolução Histórica

De acordo com Armstrong, M. (2009), o primeiro exemplo de avaliação de desempenho que é conhecido teve lugar durante a dinastia Wei (AD 221-65), quando o imperador contratou um “imperial rater”, cuja tarefa era a de avaliar o desempenho da família imperial. Posteriormente Ignatius Loyola estabeleceu também um sistema formal de avaliação dos membros da sociedade Jesuíta.

No entanto, a avaliação do desempenho profissional, enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, emergiu como uma componente da gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada, o que aconteceu no início do século XX, Caetano, A. (1998).

Tendo como suporte o levantamento histórico feito por Armstrong, M. (2009), esta sistematização formal advém com o trabalho de Frederick Taylor e dos seus seguidores, antes da Primeira Grande Guerra, sendo também de realçar o modelo de avaliação aplicado na segunda década do século XX, ao exército Americano, através da utilização Escalas de Mérito, cuja aplicação se estendeu posteriormente à indústria no Reino Unido. A Escala de Mérito era então o processo de avaliação de alguém, considerando os seus aspetos de personalidade tais como, “judgement” ou “integrity” e qualidades tais como “leadership” ou “cooperativeness”. O termo “mérito” era então usado na mesma lógica de avaliação utilizada no ensino.

Mas os tempos mudam, e em 1955 aparece pela primeira vez o conceito de Gestão por Objetivos, apresentado por Peter Drucker, baseado no princípio de que “*an effective management must direct the vision and efforts of all managers towards a common goal*”. Defendendo que os objetivos individuais deveriam estar integrados nos objetivos da organização, possibilitando assim que os gestores controlassem o seu próprio desempenho.

Em 1957 McGregor num artigo da Harvard Business Review, faz também, uma forte crítica às Escalas de Mérito e propõe a Avaliação de Desempenho, baseada numa abordagem mais positiva, em que o enfoque deve passar da avaliação para a análise, defendendo que o subordinado deve deixar de ser examinado pelo seu supervisor numa lógica apenas de determinação das suas fraquezas. Sugere ainda que o subordinado deverá fazer uma auto avaliação de si próprio, de modo a identificar não só os seus pontos fracos, mas também os seus pontos fortes e potencialidades, passando assim a ser um agente ativo no processo e não apenas o “objeto” de avaliação.

Mas a evolução continua, e em 1970 Levinson publica na Harvard Business Review um dos mais fortes ataques à Gestão por Objetivos, cujas principais críticas foram: 1) Uma pessoa pode fazer um excelente trabalho no que respeita ao cumprimento dos objetivos e falhar redondamente como *partner*, superior, subordinado ou colega; 2) Com o maior enfoque na medida e quantificação, o mais provável é que os elementos mais subtis e não mensuráveis da tarefa sejam sacrificados; 3) A gestão por objetivos deixa de fora as necessidades e objetivos individuais de cada pessoa, apesar destes constituírem a sua maior força motivacional.

Neste mesmo ano (1970) surge uma nova versão do Sistema de Avaliação de Desempenho, por vezes denominada “results-orientated appraisal”, na medida em que defende a necessidade de acordo na definição dos objetivos e a avaliação dos resultados obtidos. Nesta linha, em 1988 um organismo americano denominado Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS), defende que este sistema permite registar a avaliação de desempenho do trabalhador, o seu potencial e as suas necessidades de desenvolvimento, constituindo uma oportunidade de obter um visão global dos conteúdos e volume de trabalho da função desempenhada, de olhar retrospectivamente para os resultados alcançados e de acordar os objetivos para o período de avaliação seguinte.

Mas muitas críticas foram feitas à forma como na prática se fazia esta Avaliação de Desempenho, sendo exemplo: Levinson (1976) que afirmou: “ *It is widely recognized that there are many things wrong with most of performance appraisal systems in use*“ e “*Performance appraisal needs to be viewed not as a technique but as a process involving both people and data, and as such the whole process is inadequate*” Armstrong, M. (2009:19);

Lazer e Wikstrom (1977) e Long (1986) foram também grandes críticos dentro da lógica de que a avaliação de desempenho não estava a ser considerada como um normal e necessário processo de gestão. Armstrong e Murlis (1994) disseram a este propósito que este sistema torna-se frequentemente “*a dishonest annual ritual*”, Armstrong, M. (2009:20).

Chegou-se assim ao conceito atual de Gestão de Desempenho, conceito esse que incorpora naturalmente algumas das noções e contributos da Gestão por Objetivos e da Avaliação de Desempenho, mas que inclui um conjunto significativo de diferenças, sintetizadas no quadro I. Sobre o conceito de Gestão de Desempenho debruçar-nos-emos no próximo ponto.

Gestão por Objetivos	Avaliação de Desempenho	Gestão de Desempenho
. Ênfase na integração de objetivos individuais	. Objetivos individuais podem ser incluídos	. Foco nos objetivos organizacionais e individuais
. Ênfase em medidas de desempenho e requisitos quantificados	. Pode incluir objetivos qualitativos do desempenho individual	. Abrange duas vertentes: resultados (<i>outputs</i>) e competências (<i>inputs</i>)
. Avaliação anual	. Avaliação anual	. Todo o ano conta
. Sem classificação	. Com classificação	. Pode não ter classificação
. Perspetiva do passado	. Perspetiva do passado	. Perspetiva do futuro
. Foco no desempenho alcançado	. Foco no nível de desempenho e no mérito	. Foco no desenvolvimento e no desempenho
. Sistema “ <i>Top-down</i> ”	. Sistema “ <i>Top-down</i> ”	. Processo conjunto
. Sistema monolítico	. Sistema monolítico	. Processo flexível
. Sistema tipo “ <i>packaged</i> ”	. Usualmente “ <i>tailor made</i> ”	. Sempre “ <i>tailor made</i> ”
. Pesado em “papel” (burocrático)	. Pesado em “papel” (burocrático)	. Uso do “papel” minimizado (menos burocrático)
. Pode não estar diretamente ligado ao sistema de recompensas	. Habitualmente a prémios de desempenho	. Pode não estar diretamente ligado ao sistema de recompensas
. Aplicável aos gestores	. Aplicável a todo o pessoal	. Aplicável a todo o pessoal
. Pertença: gestores de linha e do departamento de pessoal	. Pertença: departamento de RH	. Pertença: gestores de linha

Quadro I – Comparação entre Gestão por Objetivos, Avaliação de Desempenho e Gestão do Desempenho, (In Armstrong, M. 2009:27)

2.2.1.2. Conceito

Iniciamos este ponto com uma questão: o que é afinal a gestão de desempenho? A evolução histórica apresentada anteriormente já nos conduz a algumas respostas. No entanto para que

este conceito possa ficar o mais claro possível optamos por começar definindo “desempenho” por si só, dentro de um contexto individual.

Mohrman *et al* (1989), apresenta a seguinte definição: “*Desempenho consiste num executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir resultados”, Caetano, A. (1998:49).*

Para Caetano, A. (2008), o desempenho dos colaboradores pode ser visto segundo duas dimensões distintas: 1) os meios; 2) os fins. A primeira focaliza-se nos comportamentos necessários para a execução das tarefas ou funções, assim, “*o desempenho diz respeito a um conjunto de comportamentos relevantes para os objetivos da organização e que podem ser medidos em termos da sua contribuição para aqueles objetivos*”, Campbell (1990) citado por Caetano, A. (2008). Segundo o mesmo autor referindo Bernardin e Beatty (1984), Dobbins e Cardy (1994) e Roe (1999), a segunda dimensão “*focaliza-se nos resultados que derivam dos comportamentos ou atividades realizadas pelos colaboradores num determinado período de tempo*”, Caetano, A. (1998:50).

Nesta perspetiva analisar a eficácia do desempenho implica determinar a contribuição dos resultados dos seus comportamentos para a prossecução dos objetivos organizacionais, ou seja implica determinar se os resultados ou efeitos do seu comportamento acrescentam valor para a sustentabilidade da organização.

Relativamente ao conceito de avaliação de desempenho, Brandão, H. (2001) identifica duas perspetivas para a definição da avaliação de desempenho: 1) *funcionalista*, em que “*a avaliação é vista como um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da performance no trabalho*” (Goodale, 1992; Lucena, 1977); 2) *crítica*, em que “*a avaliação é entendida como um mecanismo utilizado pela organização para exercer o controlo psicossocial sobre os trabalhadores*” (Pagès *et al*, 1993).

Para Caetano, A. (2008:17) “*A avaliação de desempenho consiste num processo social e político que se desenvolve no contexto global da gestão organizacional e dos inerentes conflitos entre interesses de grupos e de indivíduos*”. Refere ainda este autor que administrativamente “*...avaliação de desempenho consiste na apreciação formal e*

sistemática, relativa a um determinado período, do desempenho das pessoas nas funções ou atividades específicas pelas quais são responsáveis”, Caetano, A. (2008:28).

Numa lógica de alinhamento dos objetivos entre o indivíduo e a organização, este mesmo autor define ainda avaliação de desempenho como um “...*processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objetivos da organização”* Caetano, A. (1998:24).

A gestão do desempenho surgiu nos últimos anos, como um conceito alternativo e muito mais abrangente do que a avaliação de desempenho. De acordo com Guimarães (1998) citado em Brandão, H. (2001:12) “*o termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planeamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita”*.

Como refere Caetano, A. (2008), o sistema de gestão do desempenho deve ser concebido de uma forma muito mais abrangente, que deve operar durante todo ano, visando criar condições para que a atividade desenvolvida pelos colaboradores e os respetivos resultados ou desempenhos contribuam efetivamente para a concretização dos objetivos da organização, ao contrário da avaliação de desempenho, vista como uma ferramenta de controlo e gestão pontual dos colaboradores.

Por outro lado Gomes, J. et al (2008:484) crítica a forma como a gestão do desempenho tem muitas vezes sido vista “*No âmbito da GRH, quer em termos conceituais quer práticos, a gestão de desempenho tem sido muitas vezes confinada à avaliação de desempenho, pressupondo-se que o desempenho da organização depende da soma dos contributos individuais dos seus membros. Descura-se, pois, o efeito dos contextos interno e externo da organização.”*

Reforçando este conceito mais alargado, Plachy e Plachy (1988) citado em Armstrong, M. (2009:22) referem que “*Performance management is an umbrella term that includes performance planning, performance review, and performance appraisal”*.

Partindo então para o conceito de gestão do desempenho, muitas são as definições elencadas pelos vários autores que se debruçaram sobre este assunto nas últimas décadas.

Para Aguinis (in press) citado em Gomes, J. *et al* (2008:484), a gestão do desempenho pode ser definida como “*um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização*”.

Den Hartog *et al* (2004) citado em Gomes, J. *et al* (2008:485), define a gestão de desempenho como “*o processo organizacional através do qual se definem padrões de resultados e valores organizacionais, conformes à estratégia e objetivos da organização, em termos de benchmarking (i.e., comparação com as melhores práticas) e/ou longitudinais (i.e., considerando a evolução ao longo do tempo)*”.

Lockett (1992) citado em Armstrong, M. (1990) apresenta a seguinte definição “*The essence of performance management is the development of individuals with competence and commitment, working towards the achievement of shared meaningful objectives within an organization that supports and encourages their achievement*”.

Flower (1990) citado em Armstrong, M. (2009:22), define aquele que, segundo o mesmo, se tornou o conceito mais aceite de gestão do desempenho “*Management has always been about getting things done, and good managers are concerned to get the right things done well. That, in essence, is performance management – the organization of work to achieve the best possible results. From this simple view-point, performance management is not a system or a technique, it is the totality of the day-to-day activities of all managers*”.

Outro contributo importante foi dado pela pesquisa feita em 1992 pelo Institute of Personnel Management (USA) referido em Armstrong, M. (2009:22), que define gestão de desempenho como “*A strategy that relates to every activity of the organization set in the context of its human resources policies, culture, style and communications systems*”, refere ainda que a natureza da estratégia depende do contexto organizacional podendo variar de organização para organização.

Em conclusão, apesar inúmeras vezes se confundir avaliação de desempenho com gestão do desempenho, existem na prática diferenças significativas que as distinguem. Avaliação de desempenho é um processo formal, tipo *top-down*, suportado num sistema normalmente burocrático, assumido como pertença do departamento de RH e não dos gestores de linha, em que o superior hierárquico durante ou depois de uma reunião que ocorre uma vez por ano, avalia e classifica o colaborador. Por oposição a gestão do desempenho é um processo contínuo, muito mais abrangente, mais compreensivo e natural, que permite clarificar expectativas mutuas, e que dá um enfoque ao papel do gestor como *coach* e não como avaliador, com uma perspetiva de desenvolvimento de competências para o futuro. Uma síntese das principais diferenças pode ser observada no quadro I do ponto anterior.

Tendo como referência Armstrong, M. (2009), pode também concluir-se que a gestão do desempenho permite: 1) O alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais, incentivando as pessoas a incorporar os principais valores da organização; 2) A clarificação de responsabilidades e expectativas acordadas em função do papel de cada um, considerando aspetos fundamentais tais como: o que é expectável a pessoa fazer (responsabilidades), o que deverá ter/saber (competências) e o que deverá ser (comportamento); 3) Proporcionar oportunidades para as pessoas identificarem as suas próprias metas e desenvolverem as suas habilidades e competências; 4) Motivar as pessoas, dando-lhe reconhecimento e *feedback*, e a oportunidade de usar e desenvolver suas competências.

2.2.2. O Sistema de Avaliação do Desempenho

2.2.2.1. Objetivos

Caetano, A. (2008) identifica dois grandes conjuntos de objetivos: 1) *os administrativos*, em que é suposto que o sistema proporcione informação para a tomada de decisão relativa a recompensas e à inventariação das necessidades de formação; 2) *os estratégicos*, em que o sistema deve motivar e orientar os colaboradores para os objetivos da organização.

Em termos mais específicos este autor identifica os seguintes objetivos formais do sistema de avaliação de desempenho: 1) *“Alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização”*; 2) *“Melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação”*; 3) *“Aumentar a sustentabilidade da organização”*; 4) *“Dar feedback e aconselhamento aos*

colaboradores sobre desempenho e carreira”; 5) “*Constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas*” 6) “*Constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões*”; 7) “*Identificar necessidades de formação.*”, Caetano, A. (2008:25).

Gomes, J. *et al* (2008) identifica os objetivos da gestão de desempenho em três grandes grupos: 1) *estratégicos*; 2) *de desenvolvimento individual* 3) *de gestão e organização do capital humano*.

Ao nível estratégico o cumprimento dos objetivos do sistema depende de requisitos tais como: - a necessidade articulação entre os objetivos da organização e as expectativas, competências e capacidade de aprendizagem dos seus membros e da definição de indicadores decorrentes destes mesmos objetivos organizacionais; a negociação e comunicação dos objetivos com os indivíduos e unidades organizacionais; a monitorização dos resultados alcançados e o *feedback* aos agentes organizacionais que têm a responsabilidade de os alcançar.

A nível dos objetivos de desenvolvimento individual o foco é essencialmente na capacidade que o sistema possui de diagnosticar o potencial de desenvolvimento do colaborador e de melhorar o seu desempenho futuro.

Do ponto de vista da gestão e organização do capital humano, a gestão do desempenho visa proporcionar informação que permita tomar decisões sobre salários, compensações por mérito, promoções, transferências, saídas e também sobre o perfil para novas contratações ou mesmo *outsourcing*.

O mesmo autor citando Aguinies (*in press*) refere os seis propósitos que um sistema de gestão de desempenho deve servir: “1) *propósito estratégico*, na medida em que ligando os objetivos individuais aos objetivos organizacionais, o sistema induz a comportamentos que contribuem para à concretização destes; 2) *propósito administrativo*; na medida em que constitui uma fonte de informação para a tomada de decisões no âmbito da gestão de RH; 3) *propósito comunicacional*, baseado no pressuposto de que um bom sistema de desempenho comunica às pessoas a) o que delas se espera; b) como e em que medida estão a alcançar os objetivos pretendidos e c) em que áreas é necessário que melhorem; 4) *propósito desenvolvimentista*, na medida em que o *feedback* contínuo inerente ao sistema, pode contribuir para apoiar

processos de desenvolvimento dos colaboradores; 5) *propósito de manutenção organizacional*, na perspetiva de que o sistema permite identificar os colaboradores com mais talento, avaliar necessidades de formação, medir sucessos da organização e avaliar a eficácia da intervenção da GRH; 6) *propósito documental*, na medida em que os dados obtidos poderão apoiar os processos de seleção e eventuais processos judiciais.

Sintetizando, o principal objetivo deste sistema consiste no desenvolvimento e na melhoria do desempenho dos indivíduos e das equipas e por conseguinte das próprias organizações, Armstrong, M. (2009).

2.2.2.2 Métodos e Procedimentos

Vários são os métodos de avaliação de desempenho existentes, todos eles com o objetivo de mensurar o desempenho das pessoas dentro da organização.

Para Harrington, H. (1997) citado em Silva, L. (2004), a organização deve ter um padrão (meta) para as medições, o qual fixa o desempenho mínimo aceitável para um indivíduo ou unidade que executa uma atividade, desempenho esse que deve ser medido por meio da definição de indicadores adequados. Segundo Harrington, J. (1993) citado no mesmo autor, as medidas de desempenho são fundamentais para: 1) *Entender o que está a acontecer*; 2) *Avaliar as necessidades de mudança*; 3) *Corrigir situações fora do controle*; 4) *Estabelecer prioridades*".

Citando Takasina e Flores (1996), Silva, L. (2004), elenca as principais "armadilhas" que devem ser evitadas dentro do processo de medição do desempenho: 1) *"Medir para descobrir erros, com o objetivo de punir"*; 2) Utilizar o processo *"apenas para monitorização, preterindo o enfoque na melhoria do desempenho"*; 3) *"Identificar características sem associação com as estratégias organizacionais"*.

Existe na literatura atual um variado número de métodos para avaliar o desempenho. Segundo Silva, L. (2004) citando Chiavenato (1999), existe uma grande variedade de métodos, permitindo que cada organização crie o seu próprio sistema de avaliação segundo as suas características ou dinâmicas peculiares. Carvalho e Nascimento (1997) citado no mesmo autor, afirma que toda a empresa deve adotar o seu próprio "pacote" de métodos de avaliação

de desempenho, considerando as suas especificidades, política de RH e atividades exercidas, pelas suas pessoas. O mesmo autor, citando ainda Siqueira (2002), refere “*cada sistema de avaliação tem as suas particularidades, pontos fortes e fracos.não existe a ideia de que um método é melhor do que outro. Cada um tem suas qualidades e limitações*”, Silva, L. (2004:10).

Segundo Gomes, F. *et al* (2008), Os sistemas de avaliação de desempenho podem medir uma grande variedade de aspetos, podendo ser concebidos para identificar traços de personalidade ou para medir comportamentos e resultados. Podem fixar-se em critérios objetivos ou mais subjetivos, podendo a avaliação ser quantitativa ou qualitativa, numa abordagem absoluta ou relativa, face aos restantes avaliados. Para reforçar a ideia da dificuldade que é a criação de um modelo o mais objetivo possível, Caetano, A. (2008:33) salienta que “*nas organizações, aquilo que é mensurável não é relevante e aquilo que é relevante não mensurável*”.

Na figura VI são apresentados os métodos de avaliação utilizadas com mais frequência, segundo dois eixos: 1) avaliação absoluta *versus* relativa; 2) a avaliação que incide sobre comportamentos e atributos individuais *versus* resultados.

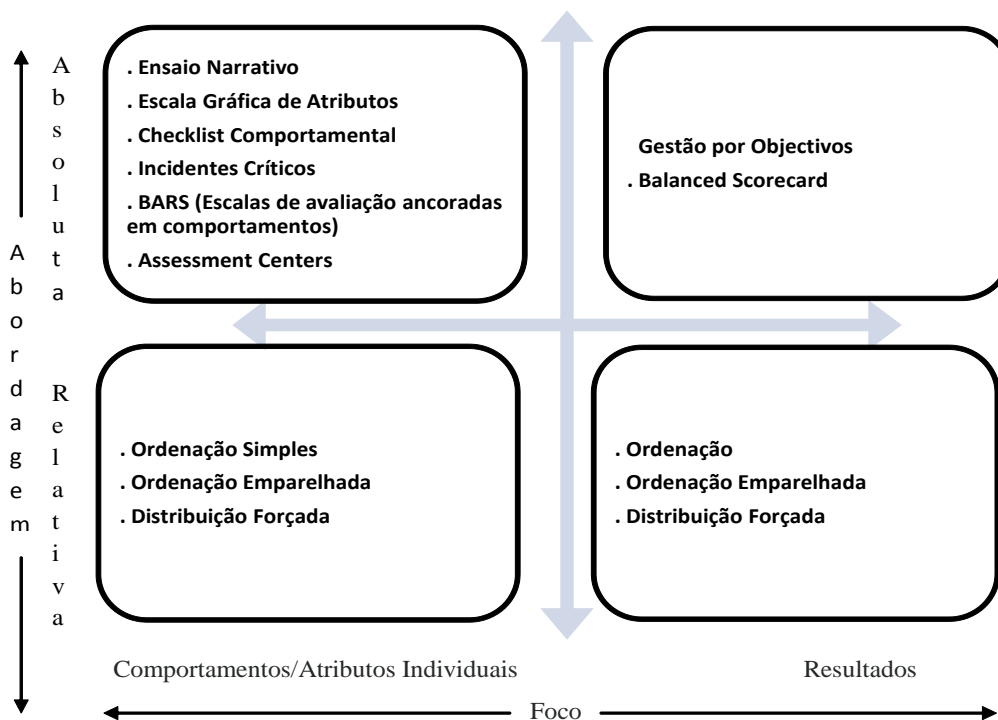


Figura VI – Classificação dos Métodos de Avaliação (In, Gomes, F. *et al* (2008:507)

Como vimos, os métodos de avaliação podem ser muito diversificados, no entanto, ultimamente o método que tem sido mais consensual na sua utilização é o da gestão por objetivos.

A respeito da avaliação por objetivos Gomes, F. *et al* (2008:515), refere que “a avaliação baseada na gestão por objetivos representa, uma medida da contribuição de cada empregado para o sucesso estratégico sustentado da organização”. Sustenta esta afirmação no pressuposto de que os objetivos são definidos a nível estratégico e depois são desdobrados em “cascata” para cada uma das unidades orgânicas e dentro destas por cada pessoa. A este propósito Armstrong, M. (2009), salienta a importância da definição dos objetivos em cascata, mas alerta para o facto de que, não deve ser um processo tipo *top-down*, sendo recomendável que cada pessoa ao seu nível, tenha a oportunidade de participar, nomeadamente no concerne à forma como pode contribuir para que se alcancem os objetivos da equipa ou departamento.

Para que os objetivos sejam mobilizadores e conducentes a melhores desempenhos, devem ter determinadas características, comumente divulgadas na literatura disponível, as quais se identificam usualmente pelo acrónimo “SMART”, a seguir explicado de acordo com Armstrong, M. (2009):

S = *Specific* (específicos) - claros, objetivos, simples, compreensíveis e desafiadores;

M = *Measurable* (mensuráveis) – quantidade, qualidade, tempo e valor monetário;

A = *Achievable* (alcançáveis) – desafiadores mas ao alcance de uma pessoa competente e empenhada;

R = *Relevant* (relevantes) - relevantes para os objetivos da organização, na medida em que o objetivo do indivíduo esteja em alinhamento com as metas corporativas;

T = *Time framed* (com prazos) - para ser concluído dentro de um prazo acordado.

Para reforçar a importância do alinhamento estratégico na definição dos objetivos ilustra-se na figura VII o nível de integração que deve ser tido em conta neste processo.

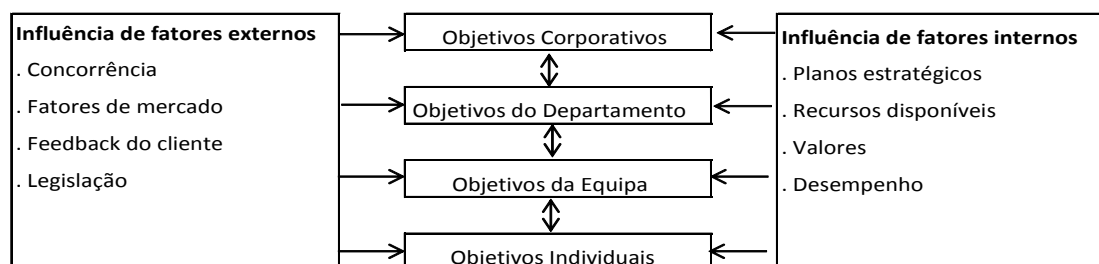


Figura VII – Integração de Objetivos (adaptado de Armstrong, M., 2009)

Para concluir as considerações acerca da avaliação por objetivos, salientam-se os principais benefícios e eventuais problemas, decorrentes da aplicação deste método, identificados por Latham e Locke (2006) referido em Armstrong, M. (2009).

Do ponto de vista dos benefícios, estes autores consideram que: 1) Proporciona uma sensação de propósito; 2) Fornece uma base inequívoca para avaliar o sucesso; 3) Aumenta o desempenho; 4) Constitui uma forma de autogestão; 5) Aumenta o bem-estar subjetivo.

Relativamente aos potenciais problemas estes autores referem: 1) A falta de conhecimentos suficientes para a concretização do objetivo; 2) O conflito de objetivos entre membros do grupo; 3) O medo de assumir riscos; 4) O facto de poder ignorar as dimensões de desempenho não contempladas nos objetivos; 5) A desmoralização porque, após sucesso, a gestão pode definir metas mais elevadas, difíceis de alcançar.

Por ultimo, no que concerne aos procedimentos, baseado em Caetano, A. (2008), o sistema deve definir pelo menos os seguintes aspetos: 1) A frequência da avaliação e o período de tempo a considerar; 2) As fontes de avaliação e os intervenientes no processo; 3) Os mecanismos de integração dos objetivos e da avaliação, incluindo a harmonização intra e interdepartamental; 4) Os mecanismos de recurso da avaliação; 5) A existência ou não de entrevista de avaliação, bem como os seus propósitos e intervenientes; 6) Mecanismos e prazos de homologação da avaliação; 7) Aspetos técnicos e administrativos de ativação do processo e da sua sequência (ciclo de avaliação).

A respeito da avaliação de competências remete-se para as considerações efetuadas no capítulo seguinte.

2.2.2.3. Fontes de Avaliação

Tradicionalmente a avaliação era efetuada pela chefia direta e em certos casos pelo nível hierárquico seguinte, Caetano, A. (2008). Por razões diversas, outros intervenientes têm vindo a participar no processo, enriquecendo-o com o seu contributo, uma vez que com diferentes avaliadores é possível avaliar os aspetos que cada um observa melhor, Cunha, J. *et al* (2008).

Este alargamento das fontes de avaliação prende-se essencialmente com as novas dinâmicas organizacionais decorrentes de alterações culturais, estruturais, estratégicas e dos próprios paradigmas da gestão de recursos humanos, e também dos próprios objetivos que organização pretende alcançar com o sistema.

Figueiredo, M. (2010:19), baseado em Franco (2009) apresenta quatro fontes possíveis de avaliação:

- 1) “*Autoavaliação – participação do próprio colaborador de forma ativa no processo de avaliação*”;
- 2) “*Chefia Direta – como fonte privilegiada no processo*”;
- 3) “*Pares (ou colegas) – centra-se nas características ou no comportamento dos outros elementos do grupo*”;
- 4) “*Avaliação 360 graus – Todas as partes intervenientes são simultaneamente avaliados e avaliadores*”.

Outros autores como Caetano, A. (2008) e Cunha, J. *et al* (2008), indicam outras fontes possíveis de avaliação para além destas. O primeiro refere ainda *os clientes externos e internos*, e o segundo acrescenta *subordinados, clientes e até técnicos de recursos humanos*.

2.2.2.4. Erros e Distorções no processo de Avaliação

Inerentes ao processo de avaliação existem fatores que podem perturbar a exatidão dos julgamentos expressos através das cotações ou classificações. Caetano, A. (1998) designa esses fatores como “*erros*” de julgamento, ou ainda “*enviesamentos*”. Este autor, de acordo com a diversa literatura que apresenta, enumera três principais tipos de erros: *Efeito de Halo*, (Thomdike, 1920); *Efeito de Severidade* (Saa et al, 1980) e *Erro de Tendência Central* (DeCottis. 1977). Caetano, A. (2008), acrescenta a esta lista os seguintes: *Erro de Restrição de Amplitude*, *Efeito de Recência*, *Estereótipos*, *Erro Fundamental da Atribuição Causal* e *Erro de Contraste*.

Para apresentar o conceito de cada um deles, optamos por considerar a relação apresentada por Gomes, J. *et al* (2008), que acrescenta um pouco mais a esta já extensa lista (quadro II).

Efeito de halo	Tendo uma opinião fortemente positiva acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes do mesmo modo.
Efeito <i>horn</i>	Tendo uma opinião fortemente negativa acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes do mesmo modo.
Tendência central	O avaliador usa as pontuações intermédias em todos os aspetos.
Severidade	O avaliador atribui sistematicamente pontuações baixas.
Leniência/complacência	O avaliador atribui sistematicamente pontuações elevadas.
Erro de atribuição fundamental	O avaliador considera que a conduta do colaborador se deve a características pessoais e descarta os fatores envolventes.
O protótipo de «empregado ideal»	O avaliador avalia o colaborador em função do grau em que ele corresponde ao seu protótipo de «empregado ideal», e não em função do real desempenho.
Efeito similitude	O avaliador aprecia mais positivamente os colaboradores semelhantes a ele, (e.g., em termos de atitudes, valores, meio social, formação académica) e mais negativamente os que são diferentes.
O efeito das expetativas prévias	O avaliador julga o desempenho em função das expetativas prévias. Perante dois colaboradores com o mesmo desempenho real, avalia melhor aquele de quem tinha mais fracas expetativas.
Desvio de responsabilidades	O avaliador, sentindo-se responsável pelo menos bom desempenho do colaborador, avalia-o ainda mais negativamente.
Efeito comparação (ou contraste)	O avaliador aprecia os colaboradores em função da comparação ou contraste com outros.
Profecia auto-confirmatória	As fracas ou boas expetativas de desempenho que o avaliador projeta sobre o colaborador, podem traduzir-se no seu real menor ou melhor desempenho.
Estereótipos	O avaliador é influenciado por estereótipos relacionados com o género, a idade, a raça, as habilitações académicas dos colaboradores.
Inveja/receio de promover um potencial concorrente	O avaliador pressente que o avaliado é competente e com elevado potencial. Não o avalia tão positivamente quanto deveria por receio de “criar um corrente para o lugar”.
Efeitos emocionais	Quando procede à avaliação, o avaliador está sob efeito de emoções (positivas ou negativas) intensas. Estados emocionais diferentes geram avaliações diferentes.
Efeito recenticidade	Os eventos e comportamentos mais recentes (positivos ou negativos) exercessem maior impacto sobre a avaliação.
Fadiga/rotina	O avaliador, perante uma grande quantidade de avaliações simultâneas, pode ser menos rigoroso nas considerações a fazer.
Incompreensão dos fatores de avaliação	O avaliador não compreende o verdadeiro significado dos fatores de avaliação, porque, por exemplo, se alheou da sua compreensão ou não tem competência para tal.

Quadro II – Potenciais Erros e Enviesamentos que os Avaliadores Podem Cometer (adaptado de Gomes, J. *et al* 2008)

2.2.2.5. Críticas ao Sistema

Caetano, A. (2008), sistematiza as críticas a este sistema, em dois grupos, as relacionadas com: 1) *aspetos processuais*; 2) *aspetos estruturais*.

Relativamente aos aspetos processuais o autor salienta:

- 1) A eventual deficiente conceção do sistema de avaliação no que respeita a procedimentos, tipo de indicadores utilizados e às âncoras e métricas de cotação utilizadas;
- 2) A multiplicidade de finalidades pretendidas em simultâneo e suas relações com os restantes sistemas de gestão de RH;
- 3) A inadequação dos procedimentos no que se refere ao envolvimento dos atores e ao tipo de fontes de avaliação;
- 4) A falta de transparência e inépcia dos mecanismos de homologação e padronização das avaliações e de recurso.

Relativamente aos aspetos estruturais salienta:

- 1) A incongruência entre o sistema concebido e a cultura e práticas em uso na organização;
- 2) A inconsistência entre as finalidades do sistema declaradas e as consequências efetivas da avaliação;
- 3) O deficiente conhecimento do sistema e dos procedimentos por parte dos avaliados e avaliadores;
- 4) O fraco nível de competências de avaliação e de liderança por parte dos avaliadores;
- 5) Os jogos políticos implícitos ou explícitos e manobras de influência e manipulação;
- 6) A experiência negativa com avaliações anteriores na mesma ou noutra empresa.

Segundo Armstrong, M. (2009), a gestão de desempenho tem sido alvo da atenção crítica por parte de académicos e outros comentadores. Este autor resume as críticas existentes em duas grandes categorias: 1) “*É uma boa ideia mas não resulta* (principalmente pessoas ligadas à prática e alguns académicos) ”; 2) “*É uma má ideia e não resulta* (principalmente académicos).

A primeira baseia-se no pressuposto de que os gestores não apreciam esta prática, na medida em que a percecionam como uma imposição burocrática que nada tem a ver com o seu trabalho real e, por outro lado, não nutrem simpatia e mantêm-se desconfiados com o sistema,

uma vez que acreditam que a atribuição de recompensas associadas ao desempenho pode funcionar de forma injusta.

A segunda, considerada por este autor como a mais salutar, baseia-se nos seguintes aspetos, identificados por William Deming, considerado o “guru” da “gestão pela qualidade total”:

- 1) O processo é problemático devido à complexidade e às dificuldades envolvidas quando uma pessoa tenta resumir o desempenho de outra;
- 2) Existe um problema em conseguir gestores de linha que façam bem, ou pelo menos que o façam;
- 3) Existem muitas formas erradas de projetar ou gerir o sistema;
- 4) Os gestores tendem a considerar que todos têm um padrão coincidente de interesses, o que na realidade não acontece;
- 5) Os gestores facilmente entram em retórica relativamente ao desenvolvimento, mas a maior parte das vezes não colocam em prática o que defendem;
- 6) A avaliação é um processo inconsistente e fundamentalmente subjetivo;
- 7) A avaliação é uma forma opressiva e coerciva de controlo.

A este propósito Sotomayor, A. (2007:88), refere que é unanimemente considerado pelos vários autores que “ *apesar da sua utilidade, os sistemas de avaliação de desempenho apresentam falhas, das quais se salientam: a) os padrões de avaliação de desempenho não são claros (Ivancevich, 2001; Wilson, 2002); b) falta de objetivos previamente definidos (Ivancevich, 2001); c) os avaliadores distorcem e manipulam as avaliações (Ivancevich, 2001; Mondy, Noe e Premeaux, 2002; Wilson, 2002); d) a falta de formação/preparação dos gestores para conduzirem as avaliações (Ivancevich, 2001; Mondy, Noe e Premeaux, 2002; e) dificuldades na operacionalização dos sistemas de avaliação (Ivancevich, 2001).*”

Não obstante este conjunto alargado de críticas, existe um aspeto em particular, a fiabilidade, que tem sido considerado por muitos autores como sendo a “*principal causa de insatisfação e relutância dos colaboradores perante determinado sistema de avaliação de desempenho*” Sabeen e Mehbood (2008) citados em Franco, R. (2009:26). Bretz, Milkovich e Read (1992), referidos no mesmo autor, salientam que “*a perceção de fiabilidade ou falta desta por parte do colaborador consiste no derradeiro teste ao sucesso, ou fracasso, de um sistema de avaliação.*”

2.2.2.6. Requisitos para o Sucesso na Implementação do Sistema

Do ponto de vista processual existem alguns aspetos considerados determinantes para o sucesso na implementação do sistema, nomeadamente os referidos por Gordo, R. (2010): 1) definição de um plano de comunicação, aspeto reforçado em Caetano, A. (2008:84) ao referir que “*os procedimentos devem estar amplamente divulgados por toda a organização e, de preferência devem estar permanentemente acessíveis a qualquer colaborador, por exemplo na intranet*”; 2) a afetação dos recursos necessários; 3) definição de um plano de formação, para avaliadores e avaliados; 4) a realização de um teste piloto; 5) monitorização e avaliação da forma como está a ser implementado.

Franco, R. (2009:25), citando Latham, Almost e Moore (2005) em Catano *et al* (2007), refere que “*existem seis requisitos principais para que a organização saia triunfante na adoção e implementação de um modelo de avaliação de desempenho*”, são eles 1) : a utilização de um instrumento de avaliação que se baseie na análise da função; 2) que reflita comportamentos; 3) a existência de um manual de procedimentos e posterior *coaching* por parte do avaliador para com o avaliado; 4) fiabilidade e validade do sistema devidamente comprovadas e documentadas; 5) revisão em conjunto com o avaliado, das classificações e cotações atribuídas; 6) garantia de um processo equitativo.

Segundo o mesmo autor, Sabben and Mehbood (2008) sugerem a ausência de fiabilidade como a principal causa de insatisfação e relutância dos colaboradores perante determinado sistema de avaliação de desempenho. Estes autores citando Bretz, Milkovich e Read (1992), afirmam que “*a perceção de fiabilidade ou falta desta por parte do colaborador consiste no derradeiro teste ao sucesso, ou fracasso, de um sistema de avaliação*”, Franco, R. (2009:26),

Para outros autores a perceção de justiça, é também um aspeto fundamental. Se o sistema não for considerado justo, poderá contribuir como forte fator de desmotivação, quer para avaliadores, quer para avaliados, o que condiciona incontornavelmente o sucesso da sua aplicação. De acordo com Sotomayor, A. (2007), num contexto de avaliação de desempenho a justiça deve ser garantida segundo três perceções distintas: 1) *Justiça distributiva*; 2) *Justiça procedimental*; 3) *Justiça interacional*.

Justiça distributiva, refere-se à percepção que cada colaborador tem da avaliação feita pelo seu avaliador, tendo em consideração aspetos como a adequação da classificação obtida em função do esforço envolvido e dos seus contributos para a prossecução dos objetivos organizacionais, o seu desempenho no período em apreciação e a relação entre a classificação obtida e as classificações obtidas por colegas do mesmo departamento/grupo de trabalho;

Justiça Procedimental, refere-se à percepção existente sobre os processos inerentes ao sistema, envolvendo aspetos tais como: a) ser aplicado com as mesmas regras a todos os colaboradores; b) ter definido mecanismos que permitam contestar a classificação obtida; c) possibilidade de intervenção direta do colaborador através da autoavaliação; d) a exigência de que a classificação seja fundamentada em informações exatas (factos objetivos) sobre o desempenho do colaborador; e) existência de informação disponível e clara sobre quais os parâmetros do desempenho que são objeto de avaliação. Neste ponto o autor refere que “ *os investigadores consideram que a obrigatoriedade da existência de entrevistas de avaliação é um dos aspetos relevantes dos sistemas de avaliação, dado que estas entrevistas, se conduzidas de forma justa e eticamente correta, podem potenciar percepções de justiça procedimental elevadas*”, Sotomayor, A. (2007:90).

Justiça Interacional, que segundo alguns autores referidos, (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1993b; Kernan e Hanges, 2002), se deve dividir em *Justiça interpessoal* e *Justiça informacional*. Segundo os mesmos, num contexto de avaliação de desempenho as percepções de justiça interpessoal referem-se ao modo como o superior hierárquico trata o seu subordinado, tendo em conta aspetos como a honestidade, a ética, a dignidade e o respeito dos seus direitos como ser humano e como membro da organização. Relativamente à justiça informacional, a mesma está relacionada com a percepção inerente à forma como o superior hierárquico justifica ou explica a avaliação dada, bem como ao *feedback* contínuo que deve facultar durante todo o período de avaliação.

Armstrong, M. (2009) identifica como princípios básicos para a eficácia do sistema de gestão do desempenho, os defendidos por Strebler, Bevan and Robertson, (2001): 1) ter objetivos claros e critérios de sucesso mensuráveis; 2) ser concebido e implementado com o adequado envolvimento do colaborador; 3) ser simples de entender e de operar; 4) Ser de aplicação efetiva para todos os objetivos de gestão; 5) permitir que os funcionários tenham uma visão clara entre as suas metas de desempenho e as da organização; 6) foco na melhoria de

desempenho e clareza do papel de cada um; 7) estar interligado a um processo claro e adequado de formação e desenvolvimento; 8) identificar de forma clara o propósito de eventual ligação direta ao sistema de recompensas e construir garantias de equidade e transparência; 9) ser regularmente revisto tendo em consideração seus critérios de sucesso.

O mesmo autor referenciou ainda as melhores práticas que concorrem para o sucesso do sistema, elencadas por Ed Lawler referidas em Risher (2005): 1) os gestores de linha devem sentir o sistema como “seu”; 2) dar formação sobre todo o processo a avaliadores e avaliados; 3) a gestão de topo tem de demonstrar o seu forte compromisso para com o sistema de desempenho e evidenciar a importância de alto desempenho; 4) a definição das metas de desempenho tem de ser orientada pela estratégia de negócios e deve ter o envolvimento do colaborador; 5) existência de *feedback* contínuo dos gestores; 6) além dos resultados, o *feedback* deve também dar a conhecer os pontos fortes e fracos dos colaboradores e incluir um plano de desenvolvimento de modo a melhorar o desempenho futuro; 7) existindo ligação ao sistema de recompensas, os gerentes devem avaliar de modo a diferenciar efetivamente os colaboradores que melhor desempenho demonstraram, para em conformidade repartirem o orçamento disponível, se for o caso; 8) os gestores de topo devem reunir para comparar e discutir as avaliações, permitindo esta prática reforçar a credibilidade das avaliações e a percepção da importância do processo; 9) utilização de sistemas de avaliação suportados em sistema Web próprio (e.g. intranet),¹ de modo a facilitar a integração e o processamento dos dados e também a tornar o processo mais do que um evento de fim de ano.

2.3. Gestão de Competências

2.3.1. Contextualização

O conceito de competência emerge num contexto socioeconómico em mutação, cada vez mais desafiante e competitivo. Neste novo tipo de economia, que, segundo Canavarro (2000) referido em Gouveia, J. (2007), evoluiu nos últimos cinquenta anos de uma economia centrada no fator de produção, para uma economia centrada no fator mercado, existe, segundo Amaral (2002) referido no mesmo autor, a necessidade das organizações conceberem um conjunto de orientações estratégicas que lhes permitam resistir, não apenas a um contexto

¹ Introduzido pelo autor.

turbulento, mas sobretudo ao alucinante ritmo das inovações tornadas produtos e meios de obter. Esta evolução é frequentemente a base para a existência de expressões como “Economia baseada no conhecimento” (Knowledge Bases Economies) e “Sociedades preparadas para a aprendizagem” (Learning Societies). Neste contexto Gouveia, J. (2007) cita Ribeiro e Rodrigues (2000:53) *“Os investimentos no saber podem contribuir para o acréscimo da capacidade produtiva dos outros fatores de produção e/ou para a capacidade de inovação dos produtos/serviços e processos e esses investimentos caracterizam-se por rendimentos crescentes (...) constituindo a chave do crescimento a longo prazo.”*

É neste contexto, em que as vantagens concorrenciais diferenciadoras e sustentáveis são fator essencial para a sobrevivência das organizações, que emerge um novo desafio para a gestão das organizações, que passa pela ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades de mercado, conforme refere Brandão, H. e Guimarães, T. (2001). *“O homem deixa assim de ser encarado apenas como um prestador de esforço físico e passa a assumir importância como ser que pensa.(...) Os verbos a conjugar alargaram-se do produzir, fazer, levar e trazer para o pensar, questionar sugerir e inovar ”*, Gouveia, J. (2007:34). O mesmo autor citando Bellier (2000) refere ainda que *“a preocupação com a competência aumenta à medida que o trabalho se torna mais exigente e menos prescritivo”* Gouveia, J. (2007:34).

É nesta envolvente, de constante transformação, que a competência profissional passa a ter um lugar de destaque nas preocupações das organizações e dos próprios indivíduos. As organizações percebem que as pessoas são um ativo valioso e que a gestão de recursos humanos tem um impacto no desempenho organizacional. A lógica da competência resulta assim, segundo Gouveia, J. (2007), da necessidade de uma nova resposta à atual relação colaborador/empresa/contexto.

A atual “Sociedade do Conhecimento”, gera tanto nas pessoas, como nas organizações, a necessidade de saber fazer face ao acaso, aos imprevistos e à complexidade das situações, exigindo aos profissionais não só uma execução em função do que está estabelecido, mas sobretudo, que saibam ir mais além. É pois necessário, segundo Gouveia, J. (2007), inovar, saber fazer escolhas, saber tomar a iniciativa, saber arbitrar, saber assumir riscos, saber reagir em circunstâncias imprevistas e saber assumir responsabilidades. *“Saber agir num contexto de*

trabalho é avaliá-lo e adaptar-se. A plasticidade encontra-se no próprio coração da competência”, Boterf (2003:62) citado em Gouveia, J. (2007:50). “*O conhecimento é, assim, apresentado como a principal fonte geradora de valor, na economia empresarial do século XXI*”, Cascão (2004:7).

2.3.2. Conceito de Competência

Neste ponto abordamos o conceito de competência numa perspetiva individual. No ponto seguinte, daremos a noção inerente ao conceito de competência organizacional.

Apresentar uma definição de competência é uma tarefa que se afigura difícil, na medida em que existe uma grande diversidade de abordagens na literatura disponível sobre o assunto. Gomes, J. (2008:541) refere que “*Não existe um consenso acerca do que constitui uma competência, confundindo-se frequentemente competências com conhecimentos e capacidades, traço de personalidade ou outros atributos*”. Reforçando esta ideia, Bellier (2000) citado em Gouveia, J. (2007:39), diz que “*a competência não se deixa fechar numa definição*”. O mesmo autor cita ainda Giorgini (2000), referindo que a competência é um “*objeto puramente conceptual e não estabilizado no plano científico*”. Apesar desta dificuldade tentaremos sistematizar as principais abordagens/perspetivas e identificar os aspetos que merecem maior consenso.

Segundo Orsi, A. e Bose, M (2003), uma primeira abordagem é composta por estudos desenvolvidos durante as décadas de 70 e 80 do século XX. Historicamente o início desta abordagem está atribuído a McClelland, no seu artigo designado *Testing For Competence Rather Than Intelligence*, publicado em 1973, rompendo com a análise tradicional do trabalho, característica das abordagens tayloristas, e passando para uma abordagem comportamental, conforme refere Cascão, F. (2005). Para McClelland competência consiste “*numa característica subjacente a um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou de realização superior num trabalho ou situação*”, Gouveia, F. (2007:43).

Nesta corrente desenvolveram trabalhos outros autores de referência, tais como Boyatzis e Spencer & Spencer. Estes autores abordam o tema numa perspetiva de *Inputs*, segundo a qual competência é o conjunto de qualificações (características diferenciadoras) que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho. São estas características

diferenciadoras que McClelland denominava competência (*competency*), concluindo que aquilo que distinguia os profissionais mais bem-sucedidos daqueles que eram apenas suficientemente bons para conservar o emprego eram as competências, Gouveia, J. (2007). Trata-se de competências críticas, intrínsecas a cada indivíduo, e como tal difíceis de desenvolver, devido ao seu carácter psicológico e holístico. Esta é a abordagem mais clássica e que de acordo com Ceitil (2006) referido em Gouveia, J. (2007:42), foi a “*que conheceu maior aceitação nos sistemas de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências*”.

Uma segunda abordagem é identificada por Gouveia, J. (2007), podendo segundo o mesmo, ser entendida como uma evolução da primeira. Esta abordagem está menos centrada no indivíduo e nas suas capacidades e mais nos comportamentos no local de trabalho. Nesta perspetiva o termo *competency* aplicado por McClelland é substituído pelo termo *competence*, dizendo respeito aos *outputs*, (comportamentos observáveis) relacionados com *standards* mínimos especificados. O mesmo autor refere ainda que, para os defensores desta perspetiva, pouco adianta que as pessoas possuam características pessoais ou traços que sugiram elevado desempenho se, na realidade e na prática, esse desempenho não existir. Citando Ceitil (2006:34) o mesmo autor refere que “*os traços e características são realidades em **potência**, enquanto as competências são realidades em **ato** e, como tal visíveis, observáveis e, naturalmente, mais facilmente mensuráveis*”.

Neste contexto, uma competência existe quando se evidencia e manifesta através de um comportamento que seja passível de ser observado e medido. Esta abordagem é defendida por vários autores, dos quais se destacam: Zarifan (1996) , Le Bortef (1994), Fleury (2000) e Dutra (2001). Dutra, Hipólito e Silva (1998) referidos em Brandão, H. e Guimarães, T. (2001:9), conceituam competência como sendo “*a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais*”. Os mesmos autores referindo ainda Ropé e Tanguy (1997), defendem que um dos aspetos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação.

Para sintetizar estas duas abordagens apresenta-se no quadro seguinte:

Abordagem	Input	Output
	<i>Competency</i>	<i>Competence</i>
Foco	Características do Indivíduo	Desempenho
	Conhecimentos, capacidades e atitudes	Agregação de valor, produto, entrega
Autores	McClelland, Boyatzis, Spencer & Spencer	Zarifan, Jaques, Le Boterf, Fleury, Dutra

Quadro III – Definição de Competências Síntese das abordagens *Input* e *Output*.
(Adaptado de Orsi, A. e Bose, M., 2003)

Uma terceira abordagem identificada por Gouveia, J. (2007) é a abordagem integradora de Spencer & Spencer, que integra as duas perspetivas anteriores. De acordo com estes autores e conforme referido em Gouveia, J. (2007:48), a competência “*é uma característica fundamental de um individuo que está casualmente relacionada a um critério de eficácia e/ou performance excelente num trabalho ou situação*”. Esta abordagem integradora utiliza a representação gráfica de competência como um *Iceberg*, em que à superfície estão os conhecimentos e capacidades (*inputs*), mais fáceis de medir e onde é possível intervir com mais facilidade (desenvolver) e abaixo da linha de água estão uma série de outras competências (características de personalidade), mais difíceis de medir e desenvolver, e que conduzem a pessoa a comportar-se de determinada forma, que se deseja ser “*eficiente e apropriada à cultura organizacional*” Hofrichter e Spencer (1996) em Mâsih, R. et al (2008:5).

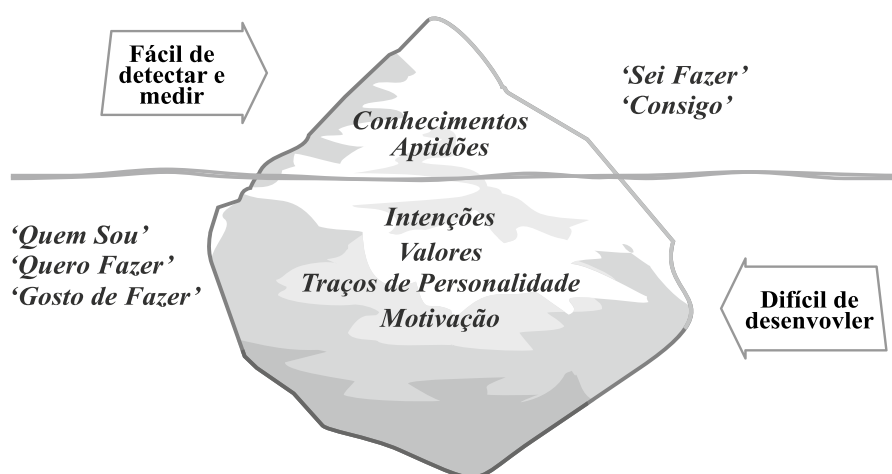


Figura VIII - Iceberg dos Níveis de Competências (Adaptado de Spencer, L. 1997)

Segundo Mâsih, R. et al (2008), outra abordagem bastante utilizada para representar graficamente o conceito de competências é a *Árvore de Competências* representada na Figura IX, que apresenta um conceito mais simples do que o modelo *Iceberg*, e tem como principal objetivo ilustrar como as competências podem ser estruturadas a partir da combinação de conhecimentos, capacidades e atitudes, de acordo com Gramigna (2002), Cidral, Kemczinski e Abreu (2003) referidos em Mâsih, R. et al (2008).

Assim, segundo estes autores a **copa** corresponde às **capacidades**: agir com talento, conhecimento e técnica, sobre a realidade resolvendo problemas e obtendo resultados positivos; é demonstrar que sabe; o **tronco e os galhos** correspondem ao **conhecimento**: trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e utiliza quando necessário; a **raiz** corresponde às **atitudes**: ou seja, o conjunto de valores, crenças e princípios, os quais são formados ao longo da vida e estão relacionados com o “querer ser e o querer agir” e têm implicações no grau de desenvolvimento e comprometimento com o trabalho. Para Boyatis (2004) referido em Mâsih, R. et al (2008), estas três dimensões podem ser melhor entendidas se analisadas sob a seguinte perspectiva: o que precisa ser feito (conhecimento); como deve ser feito (capacidades); e, porque será feito (atitudes). Nesta lógica, os autores referem ainda que *“mesmo quando se possuem os conhecimentos e capacidades (estar apto), mas falta atitude (querer agir), os resultados desejados não são obtidos”* Mâsih, R. et al (2008:6).

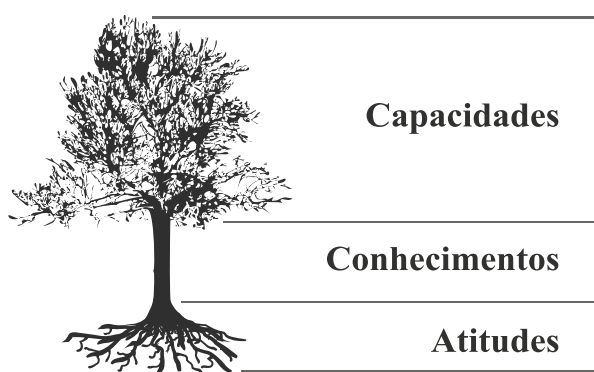


Figura IX – Árvore de Competências (adaptado de Mâsih, R. et al 2008, adaptado de Gramigna 2002)

Tal como o modelo *Iceberg*, a *Árvore de Competências*, também não inclui na sua conceção a relação entre competência, comportamento e desempenho. Segundo Mâsih, R. et al (2008), esta lacuna é colmatada num outro modelo de representação do conceito de competência, designado por *Casa da Competência*, apresentado por Ruzzarin, Amaral e Simionovisci

(2002), representado na Figura X. Neste modelo as competências individuais são entendidas como a combinação entre competências técnicas (conhecimentos) e competências comportamentais (capacidades e atitudes), requeridas para a função. Assim, segundo estes mesmos autores referidos por Mâsih, R. et al (2008), o **telhado** corresponde às responsabilidades, com a descrição daquilo que se espera da função/cargo; os **pilares** representam as competências; a **base da casa** indica os esforços de formação e desenvolvimento. Mâsih, R. et al (2008) identificam neste modelo, três grandes diferenças face aos dois anteriores: 1) o agrupar de competências técnicas e comportamentais; 2) o facto de considerar os resultados esperados (responsabilidades); e 3) o facto de vincular a estrutura de competências com um plano de desenvolvimento.

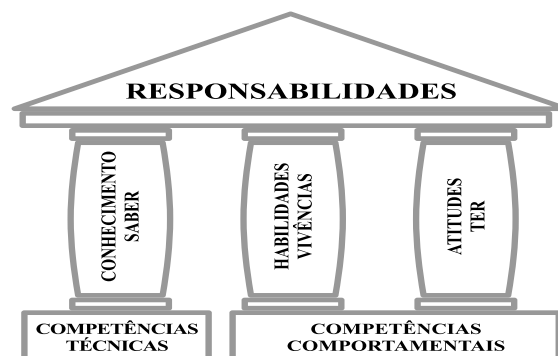


Figura X – Casa das Competências (In, Mâsih, R. et al 2008, adaptado de Ruzzarin, Amaral e Simionovisci 2002)

Numa perspetiva de agregação de valor referimos Fleury e Fleury (2001:188), que definem competência como “*um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*”, conforme observável na Figura XI.

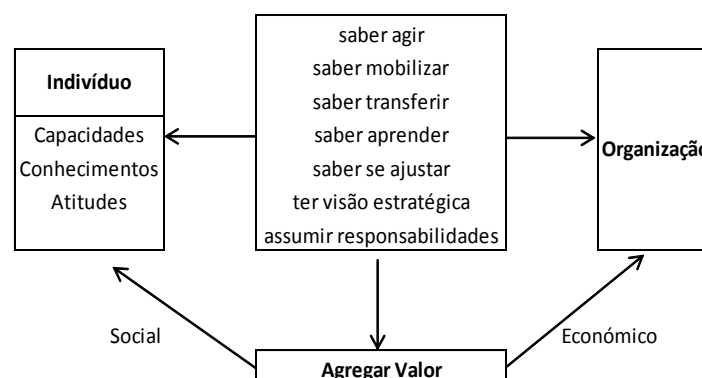


Figura XI – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização (adaptado de Fleury e Fleury 2001)

Alguns outros conceitos nos merecem destaque, de entre os quais:

O preconizado por Durand (1998), citado em Brandão, H. e Guimarães, T., (2001), que identifica competência como “*dizendo respeito ao conjunto de conhecimentos (Informação; Saber o quê; Saber o porquê), capacidades (Técnica; Conhecimento; Saber como), e atitudes (Querer fazer; Identidade; Determinação) necessários à consecução de determinado propósito*”.

O preconizado por Athey e Orth (1999), referido em Gomes, J. et al (2008:541-542), que define competência como “*um conjunto de dimensões **observáveis** de desempenho, incluindo conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos **individuais**, bem como capacidades **coletivas** da equipa, do processo e da organização, que estão ligadas a **elevado desempenho** e permitem à organização obter **vantagem competitiva sustentável**”.* Segundo estes autores, as competências abrangem assim, “*a) conhecimento e capacidades individuais ou de equipa, associados ao desempenho corrente e necessários ao sucesso futuro; b) capacidades de processo que melhorem o desempenho organizacional; c) novos comportamentos e formas de pensar que originem vantagem competitiva distintiva*”.

O preconizado por Lucia e Lepsinger (1999), referido em Mâsih, R. et al (2008), que sugere que as competências sejam definidas a partir da combinação de capacidades e conhecimentos adquiridos, com aptidões e características natas das pessoas, visando obter comportamentos específicos, no pressuposto de que estes traços de personalidade, ainda que natos, podem ser modificados e desenvolvidos.

O preconizado por Zarifian (2001), onde competência é “*o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara*”, citado em Mâsih, R. et al (2008:11).

O preconizado por Le Boterf (2003), o qual define competência “*como uma resultante de **saber agir** (recursos; capacidade de combinação de recursos; situações variadas de aprendizagem; curvas de aprendizagem, retorno de experiências; conhecimento de seus recursos; situações profissionalizantes; e representações pertinentes), **poder agir** (contexto facilitador; meios; atribuições; redes de recursos; organização do trabalho) e **querer agir**: ter sentido; autoimagem; reconhecimento; confiança; contexto iniciativo*, citado em Mâsih, R. et al (2008:11).

Muitas outras definições se encontram na literatura e que complementam ou reforçam o que aqui já se apresentou. De modo a não tornar demasiado extenso este ponto, optamos por concluir com uma síntese dos aspetos que merecem maior consenso. Assim, segundo Gouveia, J. (2007:39-40) “a literatura disponível parece concordar, na essência, quanto ao facto de as competências:

- Se manifestarem em ações ou comportamentos, quando se executa uma tarefa ou realiza um trabalho (Caetano, 2004), o que as torna indissociáveis da atividade (Boterf, 2003);
- Consistirem na integração de saberes e recursos, o que as configura como um conjunto complexo de elementos estruturados e combinados entre si, em interação dinâmica (Boterf, 1994, 1999, 2002; Suleman, 2000; Winterton et al, 2006);
- Serem observáveis e avaliáveis (Spencer & Spencer, 1993);
- Serem «contextualizadas e contingentes» (Cascão, 2004: 34), estando relacionadas com contextos e situações específicas (Boterf, 1999);
- Relacionarem o resultado da ação com o êxito; ou seja, estarem relacionadas com o cumprimento de resultados (Ramos e Bento, 2006);
- Estarem associadas a um desempenho de elevado nível (Spencer & Spencer, 1993; Cabral Cardoso et al, 2006);
- Serem dinâmicas e mutáveis, dado que podem ser adquiridas durante toda a vida ativa, através da experiência (Custódio, 2006; Boterf, 1999) e «podem ser melhoradas por via de formação e desenvolvimento.

Gomes, J. et al (2008:542), sintetiza ainda, os seguintes pontos comuns nas várias definições de competências:

- 1) “A melhor forma de compreender o desempenho consiste em observar o que as pessoas **realmente** fazem para ser serem bem-sucedidas, em vez de focar a atenção em traços ou atributos da personalidade”;
- 2) “As competências podem ser **aprendidas e desenvolvidas** ao longo do tempo, contrariamente aos traços e atributos, que são bastante estáveis”;
- 3) “As competências devem estar relacionadas com **resultados significativos** que descrevam comportamentos desejáveis, e não traços ou constructos dificilmente operacionalizáveis”.

2.3.3. Estratégia Organizacional e Competências

Tal como se referiu anteriormente, para alcançar resultados é fundamental que os instrumentos de gestão e avaliação do desempenho estejam alinhados com a estratégia da empresa. Acresce-se aqui o modelo de gestão de competências, como parte integrante do referido instrumento de gestão e avaliação.

Para concretizar uma estratégia a organização tem de mobilizar as suas competências organizacionais, que segundo Prahalad e Hamel (1990) referido em Fleury & Fleury (2004:46), constituem a “*capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços*”. De acordo com a abordagem defendida por estes autores, a formulação estratégica e a formulação de competências formam um círculo de interação, em que as competências são formadas a partir dos recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos, denominados de competências essenciais. “*A implementação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia*” Fleury & Fleury (2004:46).

Mills et al (2002), citado em Fleury & Fleury (2004:46), complementa esta noção: “*Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário [...] uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa [...] uma competência é construída a partir de um conjunto de “blocos” denominados recursos*”.

Fleury & Fleury (2004), referindo-se ao trabalho de Zarifan (1999), conclui que as áreas de competências organizacionais identificadas por este, dependem em grande medida da ação das pessoas, concluindo que “*o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto*”, Fleury & Fleury (2004:47).

Silva, L. (2004:20) referindo Ruano (2003) reforça esta ligação ao afirmar que existe uma forte relação entre as competências organizacionais e as individuais “*uma vez que as organizações não vivem sem a “expertise” das pessoas e as pessoas, por sua vez, sem a das organizações*” Sendo essa afinidade que “*contribui significativamente para a construção de valor para os indivíduos e vantagens competitivas para as empresas*”.

Salientando a importância da aprendizagem do coletivo Fleury & Fleury (2004:48), referem que “*as competências [...] são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior que a soma das competências individuais*”.

Esta interligação de competências, entre a organização e o indivíduo, e a sua importância para a implementação da estratégia da empresa, é esquematizada por Fleury & Fleury (2004) na Figura XII.

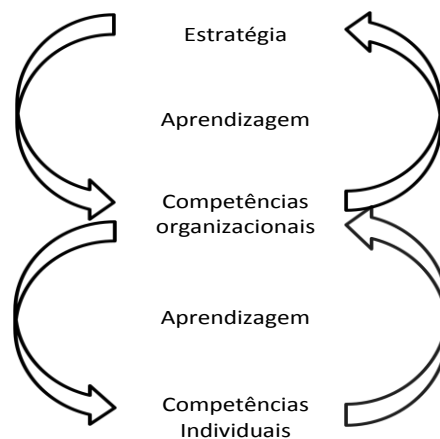


Figura XII – Estratégia, Competências Organizacionais e Competências Individuais
(Adaptado de Fleury & Fleury, 2004)

2.3.4. O Modelo de Competências

“*O modelo de gestão de competências está em construção: coloca ao pesquisador desafios teóricos e, aos profissionais, o desafio do equacionamento da ambiguidade entre discurso e prática*”. Fleury & Fleury (2004:56)

Efetivamente não existe um modelo de competências pré-definido ou identificado. Cada caso é um caso, e o modelo a adotar tem de ser concebido em função da realidade de cada organização. Com efeito, segundo Purcell (2003) referido em Filho, J. (2003), cada empresa deve seguir seu próprio processo de identificação e análise de competências e aprender como as controlar, selecionar, construir, alavancar e proteger, de modo a obter uma vantagem competitiva sustentável.

No entanto, algo nos parece consensual: o modelo de gestão de competências tem de estar alinhado com a estratégia da empresa. Fernandes, F. (2010:26) refere “*O modelo de competências é um conjunto de competências e comportamentos conexos que se ligam diretamente à missão, visão e vetores estratégicos da organização, às tarefas a realizar para as alcançar e aos níveis de competências a atingir para cada comportamento.*” Segundo o mesmo autor, citando Oliveira (2009), “*um modelo de competências sem ligação à estratégia da organização não tem qualquer utilidade*”.

Neste sentido, de acordo com Brandão, H. e Guimarães, T. (2001), as organizações recorrem à utilização de modelos de gestão de competências, com o objetivo de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respetivo negócio. Do ponto de vista da aplicabilidade, estes modelos devem assentar na identificação das competências consideradas essenciais para o desenvolvimento do negócio, de acordo com a estratégia da empresa.

A título exemplificativo referem-se os modelos desenvolvidos por Ienaga (1998) e pela ASTD - American Society for Training and Development. Brandão, H. e Guimarães, T. (2001), apresentam o modelo sugerido por Ienaga (1998), o qual tem como primeiro passo a identificação do *gap* (lacuna) de competências da organização, conforme Figura XIII. Identificando as competências necessárias para a concretização dos objetivos e metas definidos, versus as competências que a organização tem à sua disposição, encontra-se o *gap* que será necessário colmatar. Nesta lógica, o passo seguinte passa por envolver as restantes funções estratégicas da gestão de RH (planeamento, seleção, formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho), de modo a minimizar esse *gap*. Segundo os mesmos autores, citando Stewart (1998:84), a ideia é que a organização e os seus profissionais “*eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam*”.

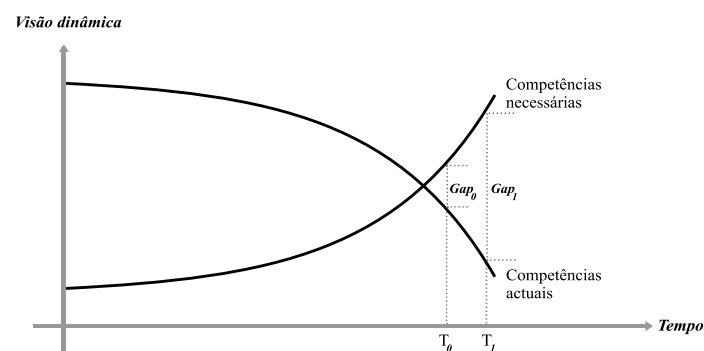


Figura XIII – Identificação do *Gap* de Competências (In, Brandão, H. e Guimarães, T. (2001:11))

Filho, J. (2003), fazendo referência a França (1998) e Brandão (1999), apresenta de entre outros, o modelo desenvolvido pela ASTD - American Society for Training and Development que segundo o autor é um modelo de competências aplicável a qualquer pessoa que tenha como responsabilidade melhorar a qualidade dos serviços prestados por uma equipa de trabalho. Esse modelo tem como objetivo descobrir e analisar as lacunas de desempenho, apresentando soluções para sua superação. A ASTD definiu as competências, entendidas como “*capacidades internas que as pessoas trazem para seu trabalho*”, as quais dizem respeito essencialmente a características e atributos pessoais capazes de proporcionar comportamentos geradores de desempenho superior e que foram identificadas a partir da observação de desempenhos excelentes, sendo elas: percepção do negócio; capacidades de liderança; capacidades de relacionamento interpessoal; percepção tecnológica; capacidades de solução de problemas; pensamento sistêmico; compreensão de resultados; conhecimento de modalidades de intervenção; conhecimento do negócio; conhecimento da organização; capacidades de solução de problemas; pensamento sistêmico; compreensão de resultados; conhecimento de modalidades de intervenção; capacidades negociais; capacidades de convencimento; capacidades de autogestão; capacidade de percepção ampla; capacidades de consultoria.

2.3.5. Técnicas de Identificação de Competências

Para Cascão, F. (2005), a seleção das técnicas de identificação de competências mais adequadas para o contexto em causa, é um processo crítico para a implementação do sistema, na media em que: “1) *Cria uma linguagem comum nas práticas das pessoas e faz a sua integração*; 2) *Liga as práticas às estratégias dos negócios*; 3) *Promove a autogestão nas práticas diárias*; 4) *Facilita a mudança de papel na gestão de recursos humanos*; 5) *Promove a flexibilidade no trabalho*; 6) *Aumenta a velocidade de adoção de novos valores e tecnologias*; 7) *Promove a rotação de práticas pessoais*”, Cascão, F. (2005:39).

Este autor, sugere a utilização da recomendação de Spencer e Spencer (1993), que implica a utilização das seguintes técnicas para a identificação de competências:

- 1) *Painel de peritos*, que deverá ser constituído por um grupo de gestores competentes, especialistas em RH, responsáveis pelas diversas áreas funcionais, e titulares de outras funções, que sejam bem sucedidos e que tenham uma visão clara futuro; Este grupo de trabalho tem como missão identificar: a) o trabalho atual e futuro tendo em conta os

fatores críticos de sucesso e os desafios estratégicos para a organização; b) as principais atividades e responsabilidades; c) os critérios de avaliação; d) as competências necessárias para realizar o trabalho; e) os obstáculos à realização.

- 2) *Entrevistas de incidentes comportamentais*, que devem ser feitas a profissionais com desempenho médio e superior, com o objetivo de validar e explicitar as competências identificadas pelo painel;
- 3) *Análise de dados*, com vista à elaboração do modelo, tendo como objetivo a elaboração de um quadro com a descrição clara das competências;
- 4) *Validação do modelo*, que pode ser feita a) através da avaliação dos indivíduos com avaliação superior e média, caso se confirme que os melhores estão mais bem classificados do que os médios, então existem fortes indícios de validação do modelo, b) através da replicação de entrevistas comportamentais a um novo grupo de pessoas e controlando se as competências identificadas correspondem bem aos desempenhos superiores, tal como o painel de peritos as identificou.

Nesta abordagem de identificação de competências o mesmo autor refere ainda McClelland (1973), que sugeriu uma metodologia semelhante, que se baseia na observação de pessoas com desempenhos superiores e na identificação dos traços, características e comportamentos que as diferenciam das restantes.

Uma outra técnica, apresentada por Cascão, F. (2005), baseia-se na sugestão de Zwell (2000) e pode ser considerada complementar ao apresentado anteriormente. Segundo o autor, esta técnica parte de uma lista de competências pré-identificadas e de dois grupos de pessoas pertencentes à organização, mas com desempenhos diferentes, e aplica-se da seguinte forma:

- 1) Aplicar aos dois grupos de profissionais (um com desempenho superior e outro com desempenho médio), uma escala com vinte ou mais competências;
- 2) Calcular a classificação média para cada competência em cada grupo;
- 3) Calcular a diferença entre as médias obtidas pelos dois grupos;
- 4) Classificar as competências com base na diferença média entre os dois grupos;
- 5) A competência com maior classificação é a que menos diferencia os desempenhos médios dos superiores, devendo por isso ser excluídas as competências com menor classificação.

2.4. Síntese do Enquadramento Teórico

Iniciamos este ponto com uma questão: até que ponto a gestão de desempenho é algo distinto da gestão de competências? Serão duas ferramentas diferentes ou constituem um mesmo instrumento de gestão?

Considerando a revisão teórica efetuada é possível aferir que ambas têm aspetos em comum, nomeadamente: 1) tanto as competências como o desempenho do indivíduo têm influência nas competências e no desempenho da organização e vice-versa; 2) tanto a gestão de desempenho como a gestão de competências, inseridas num contexto de gestão estratégica de RH, constituem ferramentas de alinhamento estratégico essenciais para assegurar que os colaboradores direcionam a sua atuação em conformidade com os objetivos estratégicos da organização; 3) ambas presumem a existência de um processo que inclui os atos de planear, acompanhar e avaliar; 4) ambas assentam numa lógica de avaliação e *feedback* contínuo; 5) mais do que concentrar-se no que está menos bem, ambas assentam no princípio do desenvolvimento dos colaboradores, constituindo fonte de motivação para os mesmos e garantia de vantagem competitiva para a organização; 6) o próprio conceito associado a cada uma acaba por estar interligado, na medida em que o resultado alcançado (desempenho), pode representar, a própria competência em ação.

Nesta lógica e partilhando da opinião formulada por Brandão, H e Guimarães, T. (2001), julga-se pertinente concluir que face à forte interligação e complementaridade existente entre ambas, as mesmas constituem um mesmo instrumento de gestão organizacional que, segundo o mesmo autor se poderá denominar gestão de desempenho baseado nas competências, reforçando assim um possível modelo onde se integram as atividades de planeamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, tendo em consideração não só os objetivos mas também as competências essenciais, quer organizacionais quer individuais.

Para concluir salienta-se a importância de definição de uma estratégia e do BSC como instrumento de alinhamento e de monitorização do desempenho organizacional. Se a organização não tem uma estratégia definida, e não tem uma visão clara para onde caminha, a curto prazo não terá sustentabilidade. Se os colaboradores da empresa não conhecerem essa estratégia e não a incorporarem como orientadora dos seus comportamentos, os resultados

pretendidos não serão alcançados, nem a nível individual nem corporativo. Se não existirem mecanismos de medição/monitoração dos resultados, nunca se poderá gerir eficazmente.

Fazendo uso do ciclo PDAC (Plan – Do – Check – Act), e numa tentativa de sintetizar o conteúdo deste trabalho, apresenta-se a Figura XIV, que tem como objetivo a esquematização da interligação entre definição da estratégia da empresa e os seus objetivos corporativos, o BSC como instrumento de alinhamento estratégico e monitorização do desempenho, as competências que a organização necessita, o *stock* de competências existentes nas pessoas que nela trabalham, a definição de objetivos individuais, a avaliação e gestão do desempenho e das competências e a sua repercussão.

Considera-se assim a avaliação do desempenho e das competências como parte integrante da gestão estratégica da organização, tendo sempre subjacente a necessidade de constituir vantagem competitiva sustentável, através do desenvolvimento de um dos seus principais recursos que são as pessoas e o seu conjunto de competências.

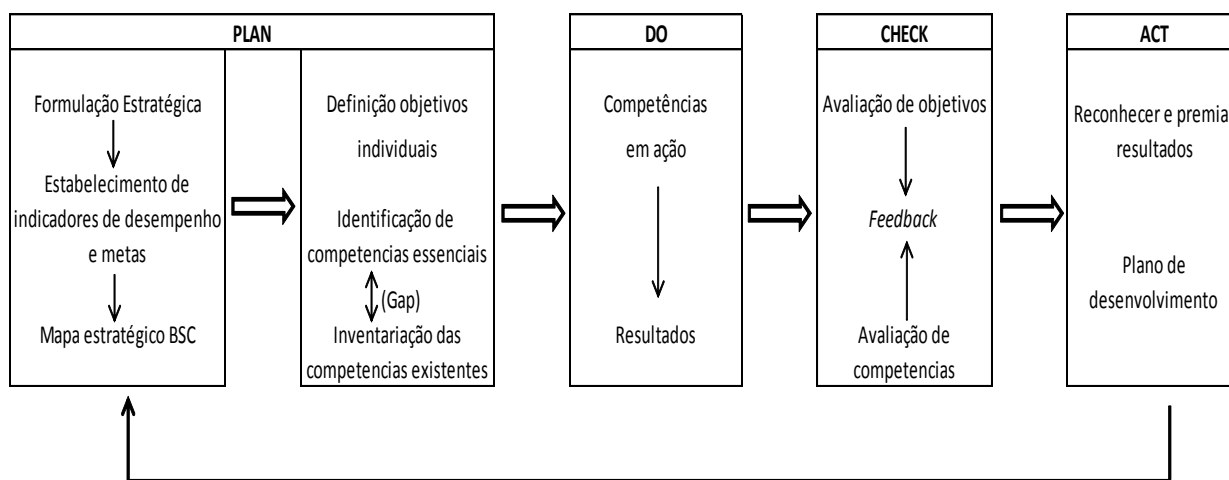


Figura XIV - Processo de Gestão de Desempenho Baseado nas Competências

III. APLICAÇÃO PRÁTICA

3.1. Apresentação da Empresa

A empresa em estudo tem como denominação Rodoviária do Tejo, SA, e por razões de simplificação identifica-se neste trabalho apenas por “RT”. A RT desenvolve a sua atividade no sector dos Transportes Rodoviário de Passageiros, e para tal conta atualmente com um efetivo de 639 pessoas (ver Quadro IV) e de 470 autocarros, atuando nas seguintes áreas de negócio:

- 1) Serviços de transporte público: carreiras urbanas e carreiras interurbanas;
- 2) Serviço público ao abrigo de acordos de exploração: serviço internacional e expressos
- 3) Serviços comerciais: alugueres ocasionais e de turismo;
- 4) Serviços contratualizados: carreiras urbanas contratualizadas pelos Municípios.

	Sede	Direções Operacionais				Total RT
		T. Novas	Leiria	Santarém	C. Rainha	
Motoristas	0	140	131	105	122	498
Outro Pessoal Movimento	0	5	12	12	10	39
Manutenção	1	17	9	8	8	43
Admin./Q. Téc./Outro Pessoal	31	10	6	8	4	59
Total	32	172	158	133	144	639

Quadro IV – RT: Efetivo em 31/12/2011

Trata-se uma empresa de referência no setor que passou por diversas etapas, nomeadamente a nacionalização e posterior privatização, conforme resumidamente se apresenta na figura seguinte:



Figura XV – Evolução Histórica da RT

Decorrente da alteração estratégica ocorrida em 2001, a empresa redefiniu a sua Missão, Compromissos e Valores e adotou um modelo organizacional que se baseia na descentralização das áreas operacionais. Para tal criou quatro Direções Operacionais, Torres Novas, Leiria, Santarém e Caldas da Rainha, correspondentes a cada uma das áreas geográficas de atuação, conforme se pode visualizar na Figura XVI. A organização da empresa por direções operacionais, tem subjacente uma estratégia de descentralização, de proximidade com o cliente e com os próprios colaboradores.

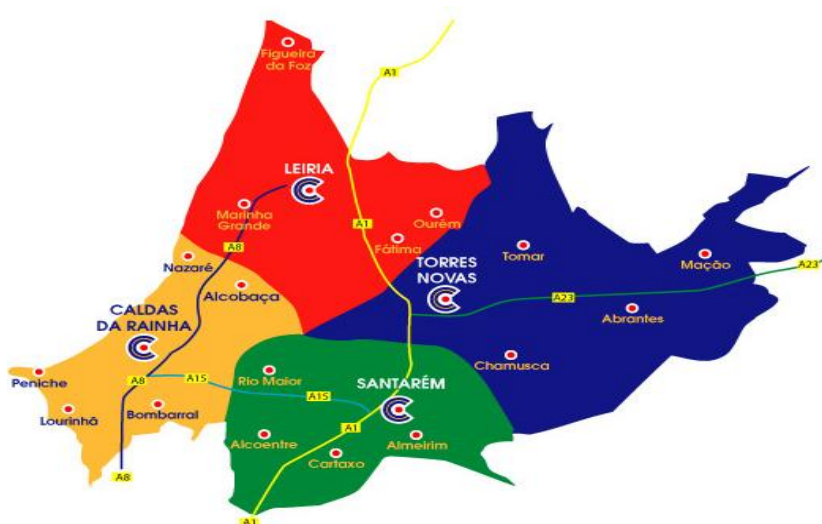


Figura XVI – Área geográfica de atuação da RT

Missão: “Aumentar a qualidade de vida das populações, através da prestação de serviços adequados às diferentes necessidades de deslocação contribuindo para a preservação do equilíbrio ambiental.”

Compromissos: “**Para com os clientes:** Inovação, Qualidade e Serviços bem percebidos, de acordo com as expectativas; **Para com os Colaboradores:** Estímulo à criatividade, iniciativa individual, reconhecimento do mérito; **Para com o Meio envolvente:** Ativa e inserida na comunidade, parceira (nível autárquico, escolar e empresarial), preocupada com a qualidade de vida; **Para com os Acionistas:** Retorno da confiança e do investimento realizado;”

Valores: “**O cliente em primeiro lugar:** Tudo aquilo que fazemos deve ter por finalidade contribuir para a satisfação do cliente; **Acreditar nas pessoas:** Em ambiente estimulante e participativo acreditamos na capacidade, lealdade e dedicação de todos; **Espírito empreendedor:** Valorizamos a iniciativa, o assumir de responsabilidades, o saber motivar e delegar. Os bons e os maus resultados são sempre de uma equipa; **Comunicação:** Todos temos que saber falar e saber ouvir pelo que é fundamental a existência de uma comunicação franca.”

3.2. Situação Atual e Desafios Futuros

Em termos de mercado a RT tem atualmente uma posição dominante uma vez que atua em regime de exclusividade (sem concorrência direta) no segmento do transporte público, sendo

detentora 463 concessões, bem como acordos de cooperação para exploração dos serviços Expresso e Internacional. No segmento comercial a atividade desenvolve-se em mercado concorrencial, sendo líder de mercado na zona em que opera. Relativamente aos serviços contratualizados com Municípios, é uma área de negócio relativamente recente, que tem vindo a crescer nos últimos anos e que é alvo de uma forte concorrência.

Ultimamente, a capacidade de resposta da empresa tem sido colocada à prova, nomeadamente tendo em consideração aspetos como: 1) a intensificação da concorrência, resultante do surgimento de pequenas empresas e do uso do transporte próprio; 2) o aumento do nível de exigência por parte dos clientes; 3) o significativo aumento do custo do gasóleo (que representa cerca de 30% dos custos totais); 4) as crescentes dificuldades de cobrança; 5) os custos do trabalho, resultantes da falta de uma legislação própria para o setor.

Para se adaptar a estes e outros constrangimentos a empresa foi alvo de uma significativa reestruturação, tendo por base dois objetivos fundamentais: 1) a melhoria dos resultados financeiros; e 2) a melhoria da prestação do serviço ao cliente. Esta reestruturação passou essencialmente por: a) diminuição do efetivo, b) aposta no rejuvenescimento, qualificação e formação desse mesmo efetivo, c) forte investimento em frota, tecnologia e instalações, d) melhoria dos processos, e) implementação de práticas de gestão mais atuais.

Relativamente ao futuro, existe uma perspetiva de alteração drástica do funcionamento do mercado, já que o Regulamento (CE) n.º 1370/2007 do Parlamento Europeu prevê que até 2019 todas as concessões sejam lançadas a concurso, passando assim a funcionar em regime de mercado liberalizado. Vislumbra-se assim, um grande desafio de adaptação por parte das empresas a esta nova realidade, que afetará todo o sector do transporte público de passageiros em Portugal. No caso da RT, estamos a falar numa alteração significativa uma vez que esta área de negócio representa 58% do volume de faturação atual.

Este é assim um forte motivo, que associado às contingências macroeconómicas atuais, levam a administração da empresa a tomar medidas imediatas, que permitam superar os atuais e futuros desafios.

3.3. Conceção do Sistema

3.3.1. Características e Objetivos do Sistema

Da revisão da literatura efetuada conclui-se que o sistema a implementar deverá proporcionar uma avaliação que obedeça às seguintes características: Ser **sistemática**, na medida em que requer uma observação orientada e continuada do desempenho profissional dos indivíduos, recomendando-se também que as chefias e colaboradores realizem os momentos de *feedback* informal que entenderem necessários para o acompanhamento do desempenho, introdução de medidas corretivas e concretização de objetivos; Ser **periódica**, na medida em que implica a definição de períodos regulares de observação; Ser **estandardizada e qualificada**, de modo a obedecer a um conjunto de critérios e procedimentos, estabelecidos tecnicamente e concretizados na utilização de uma ficha e de um manual de avaliação.

Tendo em consideração as necessidades e interesses manifestados pela administração da empresa, foram identificados os seguintes **objetivos** para a implementação do sistema:

- 1) Apoiar o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa;
- 2) Potenciar a inovação e promover a adaptação à mudança organizacional;
- 3) Potenciar ferramentas que ajudem na interligação - equipas e pessoas;
- 4) Potenciar a ligação entre o desempenho e o mérito;
- 5) Envolver o colaborador para o planeamento, acompanhamento e avaliação do seu desempenho;
- 6) Promover a comunicação, centrada em factos, aos diversos níveis hierárquicos da empresa;
- 7) Identificar e divulgar as competências da empresa;
- 8) Identificar os desempenhos excecionais;
- 9) Identificar os desempenhos menos positivos.

3.3.2. Componentes de Avaliação

Como se disse anteriormente não existe, nem deve existir um modelo estandardizado aplicável a todas as organizações. A escolha do modelo e das suas várias vertentes, dependem do ponto de vista dos intervenientes no processo, do grau desenvolvimento da empresa e das políticas e estratégias que definidas.

Tendo em consideração o conhecimento da realidade da empresa, após reflexão teórica sobre os possíveis modelos de avaliação e gestão do desempenho e discussão do assunto com a Administração da RT, optou-se por sugerir um modelo misto, que tenha em consideração duas componentes: a avaliação da eficácia, através do estabelecimento e medição de objetivos individuais, definidos em função dos objetivos estratégicos da empresa e, por ou lado, a eficiência, tendo em consideração as competências subjacentes ao desempenho de cada uma das funções. Situação que não constitui novidade, conforme Caetano, A. (2008) ao referir “*...atualmente, a generalidade dos sistemas procura combinar dois métodos de avaliação: a avaliação dos objetivos do trabalho e a avaliação das competências do avaliado*”.

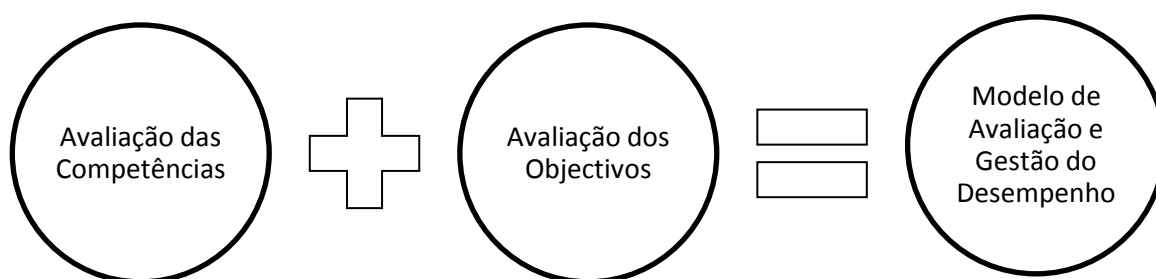


Figura XVII – Componentes do Modelo de Avaliação e Gestão do Desempenho para a RT

Para além das componentes, outros aspetos que importa previamente definir são a periodicidade, o nível e a forma de avaliação e também quais os grupos alvo, ou seja, quem são os avaliadores e os avaliados. Neste sentido propõe-se:

- 1) Periodicidade da avaliação: **Anual com revisão semestral**, não obstante o incentivo ao *feedback* contínuo e ao registo permanente dos factos mais significativos;
- 2) Nível de avaliação: **Empresa, equipa e indivíduo**;
- 3) Grupos alvo: Avaliadores: **Superiores hierárquicos**; **Avaliados: colaboradores elegíveis**; Numa primeira fase e de forma a validar o sistema, recomenda-se a sua aplicação apenas a nível de topo (administração, direção e quadros técnicos) e numa segunda fase a extensão a chefias intermédias e restantes colaboradores, com exceção para os motoristas, que deverão ser alvo de um sistema específico.
- 4) Forma de avaliação: **Entrevista de desempenho, com questionário formal**;

- 5) **Mecanismos de Recurso:** Intervenção direta no processo de um terceiro elemento, recomendando-se que seja um elemento pertencente ao Conselho de Administração para o caso dos Diretores e/ou da DRH no caso dos restantes colaboradores.

3.3.3. Intervenientes e Suas Responsabilidades

Na implementação do Sistema de Avaliação e Gestão do Desempenho, há a considerar os seguintes intervenientes e respetivas responsabilidades:

- 1) **Avaliadores:** as chefias, que devem assumir a responsabilidade pelo processo de Avaliação e Gestão do Desempenho perante os seus colaboradores, através de:
 - a) Avaliação dos resultados alcançados durante o ano anterior face aos objetivos definidos;
 - b) Definição de objetivos claros para o ano seguinte e obtenção de acordo dos colaboradores sobre resultados a alcançar;
 - c) Elaboração e análise da informação resultante da aplicação da Avaliação e Gestão do Desempenho com a DRH;
 - d) Identificação de necessidades de formação e desenvolvimento e estabelecimento, em conjunto com o colaborador de um plano desenvolvimento individual;
 - e) Reunião intercalar de *follow-up* para revisão do desempenho alcançado e apoio para melhoria;
 - f) Acompanhamento e orientação dos colaboradores, através de um estilo de comunicação aberto e de *feedback* sincero e construtivo.

- 2) **Avaliados:** Espera-se que o colaborador se envolva e participe no processo de Avaliação e Gestão do Desempenho:
 - a) Fornecendo contribuições para o estabelecimento dos objetivos e assumindo o seu compromisso quanto aos resultados a alcançar;
 - b) Reconhecendo e refletindo sobre as formas de otimizar os seus pontos fortes e melhorar as suas limitações;
 - c) Sendo um agente ativo no seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional e revelando proatividade e abertura à mudança;
 - d) Comunicando de forma aberta, recebendo, aceitando e dando *feedback* sincero e construtivo.

- 3) A **Direção de Recursos Humanos** que tem a responsabilidade de:
- a) Acompanhar e monitorizar as etapas de implementação da Avaliação e Gestão do Desempenho;
 - b) Garantir o cumprimento do ciclo e calendário da Avaliação e Gestão do Desempenho;
 - c) Elaborar a análise global da informação resultante da aplicação do Modelo da Avaliação e Gestão do Desempenho;
 - d) Apoiar os Avaliadores e os Avaliados na aplicabilidade da Avaliação e Gestão do Desempenho;
 - e) Fazer a avaliação do sistema e propor alterações para melhoria do mesmo;
 - f) Analisar, junto dos avaliadores e dos avaliados, os desacordos decorrentes dos comentários sobre a avaliação;
 - g) “Auditar” os resultados das avaliações e verificar a correta aplicabilidade;
 - h) Intervir em caso de conflito, se para tal for chamada;
 - i) Analisar os desempenhos excepcionais e os desempenhos fracos e os respetivos planos de ação e de desenvolvimento.

3.3.4. A Definição de Objetivos Organizacionais Através do BSC

Tal como se referiu no capítulo dois deste trabalho, o BSC é uma ferramenta de gestão estratégica, que permite monitorar o desempenho da organização, numa perspetiva de melhoria contínua e numa lógica bastante mais alargada, que não apenas a financeira. Este instrumento constitui ainda, um importante pilar para a definição e implementação de um sistema de avaliação e gestão do desempenho, na medida em serve de referência e suporte para a definição dos objetivos individuais ou de equipa em alinhamento com os objetivos definidos para a empresa.

Assim, propõe-se a elaboração do mapa estratégico da organização, tendo em consideração a atual estratégia da empresa, para fazer face aos desafios atuais e futuros. Considerando que a empresa não tem implementada a ferramenta do BSC, partiu-se do documento elaborado por Ribeiro, A. (2009), apresentado neste trabalho na página 21, e através de várias reuniões com a Administração da empresa, chegou-se ao documento que se apresenta na Figura XVIII. Este documento constitui a proposta de mapa estratégico para a RT, no qual se tentou focalizar a

atenção nos aspetos mais essenciais para a empresa nesta fase, pelo que resulta assim num documento mais sintético do que o acima mencionado.

Baseado no mapa estratégico deverá proceder-se à definição das metas a alcançar, elemento que não especificamos por não constituir o objeto deste trabalho.

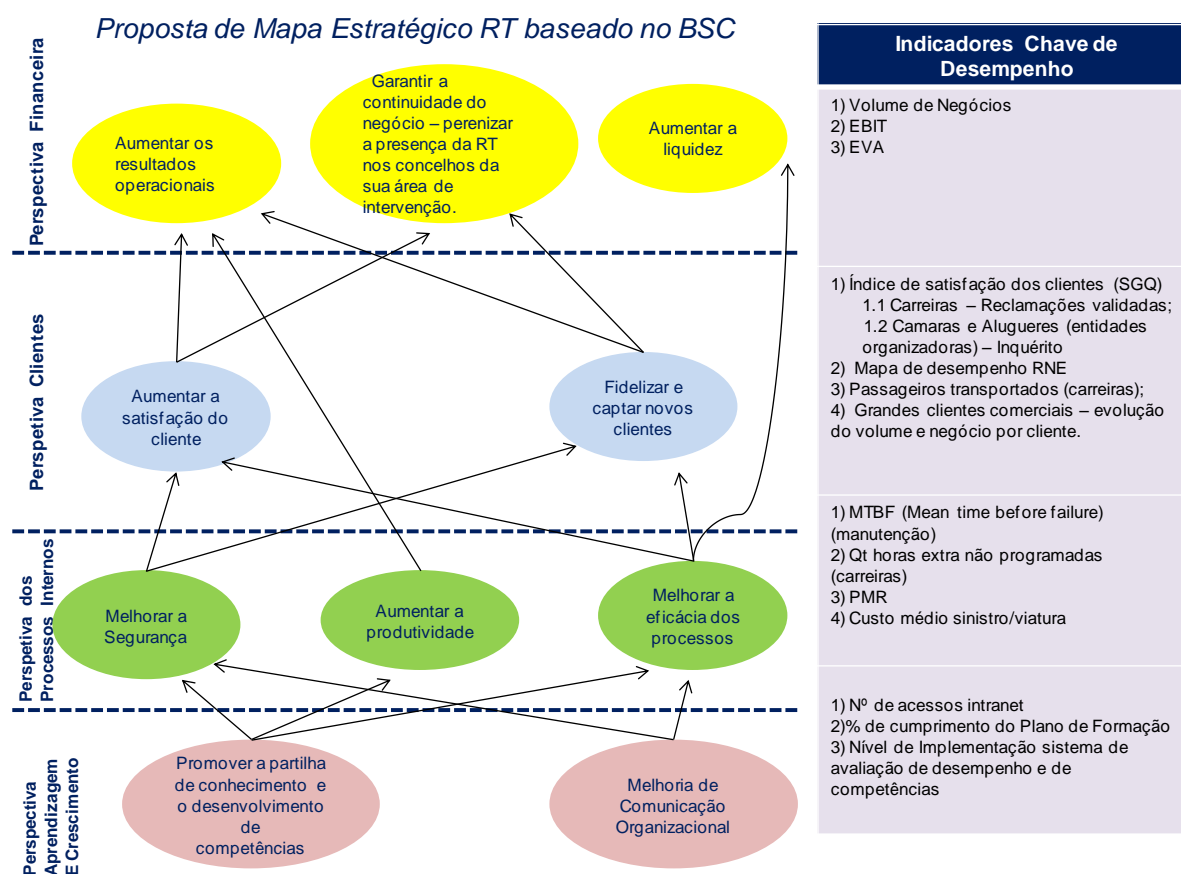


Figura XVIII – Proposta de mapa estratégico para a RT

3.3.5. Definição dos Objetivos Individuais

Estando definidos os objetivos e os indicadores de desempenho para a empresa, propõe-se que a definição dos objetivos individuais, seja efetuada em “cascata”, para que assim possa existir um completo alinhamento entre os objetivos estratégicos da empresa, os de equipa e os

individuais. Desta forma julga-se conveniente que o processo siga a lógica *top-down*, iniciando o processo pelos administradores executivos, passando depois para as direções e por fim os quadros e chefias intermédias.

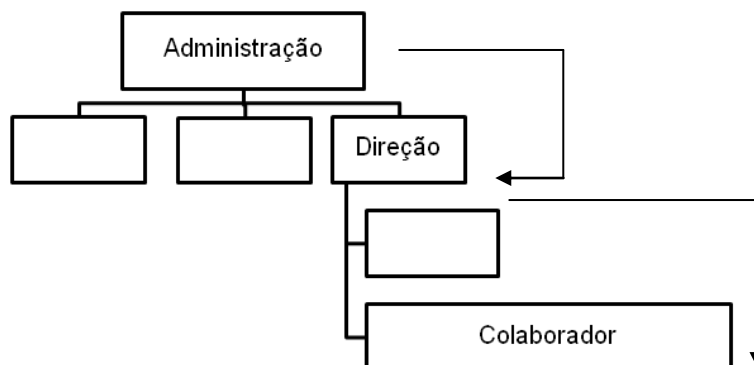


Figura XIX – Objetivos em Cascata

Tal como mencionado no enquadramento teórico estes objetivos devem seguir a regra “SMART”, ou seja, devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos identificados.

De modo a não perder o foco no que é mais relevante, sugere-se que sejam definidos no máximo cinco objetivos por pessoa, sendo que, deverão ser considerados os três níveis de desempenho: o da empresa, o da direção e o individual. Assim, sempre que possível, sugere-se que o primeiro objetivo seja relacionado com o desempenho global da empresa, o segundo com o desempenho global da direção e os três últimos sejam específicos da pessoa.

De modo a assegurar a convergência entre os vários níveis na definição dos objetivos sugere-se a utilização da metodologia OVAR (Objetivos – Variáveis de ação – Responsáveis). Esta metodologia está associada a um outro instrumento de gestão estratégica, que não o BSC, denominado Ttableux de Bord, e baseia-se no pressuposto de que um dado objetivo depende de algumas variáveis de ação ou fatores chave, que serão a base dos planos de ação necessários para a concretização desse objetivo. Nesta metodologia o processo inicia-se com a definição dos objetivos globais e suas variáveis de ação, sendo posteriormente delegadas as responsabilidades aos vários níveis hierárquicos, criando cada nível a sua própria matriz OVAR. Em resultado deste processo os objetivos interligam-se com as variáveis-chave, de tal

modo que “ *as variáveis-chave que um responsável delega, passam a ser objetivos dos responsáveis do nível imediatamente inferior*” Jordan, H. et al (2008:250).

Para exemplificação da aplicação desta metodologia na constituição dos objetivos a considerar para o processo de avaliação de desempenho, tomamos como referência a explanação feita por Jordan, H. et al (2008), e apresentamos o seguinte exemplo:

1) Definição das variáveis-chave

A primeira etapa passa por elencar um conjunto de ações (variáveis-chave) que serão relevantes para a concretização dos objetivos globais identificados no mapa estratégico do BSC.

PRESPECTIVA	EMPRESA											class
	OBJETIVOS	Financeira			Clientes			Processos Internos		Aprendizagem e Crescimento		
	Aumentar Res. Op.	Continuidade do Negócio	Aumentar Liquidez	Satisfação	Captação	Fidelização	Segurança	Produtividade	Eficácia dos Processos	Comunicação	Competências	
VARIÁVEIS CHAVE DE AÇÃO												
Diminuir fraude na utilização do serviço	x											1
Reduzir custos indiretos	x											1
Incentivar a comunicação										x		1
Incrementar serviço aluguer/turismo		x			x							2
Melhorar sistema de cobranças		x	x						x			3
Reduzir custos com motoristas	x							x	x			3
Reduzir consumo de combustível	x								x		x	3
Reduzir Imobilização de Frota							x	x			x	3
Reduzir acidentes de resp. própria	x			x			x					3
Melhorar processo de <i>reporting</i>		x				x		x	x			4
Facilitar canais de venda		x		x	x	x						4
Inovação		x			x					x	x	4
Melhorar informação ao público		x		x	x	x			x			5
Desenvolver competências		x		x			x		x		x	5

Quadro V – Variáveis – chave nível global

2) Seleção através da quantificação e ordenação da importância de cada variável-chave

Para esta seleção poder-se-ia ter utilizado uma ponderação para classificação do peso de cada variável em cada um dos objetivos, no entanto para simplificação optamos por considerar a quantificação simples das interações das variáveis-chave com os objetivos. Com a quantificação das interligações entre as variáveis-chave e cada um dos objetivos, podemos concluir quais aquelas que terão maior relevância e assim selecionar as que têm maior implicação na persecução dos objetivos. Optamos por selecionar as dez com maior número de implicações, deixando cair as restantes.

VARIÁVEIS CHAVE DE AÇÃO	Quant
Diminuir fraude na utilização do serviço	1
Reduzir custos indiretos	1
Incentivar a comunicação	1
Incrementar serviço aluguer/turismo	2
Melhorar sistema de cobranças	3
Reduzir custos com motoristas	3
Reduzir consumo de combustível	3
Reduzir Imobilização de frota	3
Reduzir acidentes de resp. própria	3
Melhorar processo de <i>reporting</i>	4
Facilitar canais de venda	4
Inovar	4
Melhorar informação ao público	5
Desenvolver competências	5

Variáveis-chave com menor implicação na concretização dos objetivos

Variáveis-chave com mais implicação na concretização dos objetivos. Parte destas passaram a ser objetivos de cada um dos responsáveis

Quadro VI – Seleção de Variáveis-chave

3) Identificação dos Responsáveis que atuam sobre cada uma das variáveis-chave

Considerando as variáveis chave selecionadas no ponto anterior, o passo seguinte passa por identificar quais os responsáveis que terão atuação direta na sua concretização.

VARIÁVEIS CHAVE DE AÇÃO	CENTROS DE RESPONSABILIDADE				
	DAF	DRH	DOP's	SICG	Manutenção
Melhorar sistema de cobranças	x		x		
Reduzir custos com motoristas		x	x		
Reduzir consumo de combustível		x	x		
Reduzir Imobilização de Frota			x		x
Reduzir acidentes de resp. própria		x			x
Melhorar processo de <i>reporting</i>	x			x	
Facilitar canais de venda	x			x	
Inovação	x	x	x	x	x
Melhorar informação ao público			x	x	
Desenvolver competências		x			

Quadro VII – Variáveis-chave vs responsáveis

4) Identificação dos objetivos para um centro de responsabilidade

Com a identificação das variáveis sobre as quais cada responsável terá atuação direta, estas variáveis passam a constituir os objetivos do centro de responsabilidade. Damos como exemplo a DAF (Direção Administrativa e Financeira).

VARIÁVEIS CHAVE DE AÇÃO	OBJETIVOS DA DAF			
	Melhorar sistema de cobranças	Melhorar processo de reporting	Facilitar canais de venda	Inovar
Implementação de novo sistema bilhética	x	x	x	
Cumprimento cronograma de fecho mensal		x		
Incremento do esforço de cobrança	x			
Conceção de modelo de financiamento sustentável para apoio aos clientes institucionais				x

Quadro VIII – Exemplo de objetivos para um centro de responsabilidade (DAF)

Como resulta da metodologia OVAR foram atingidas duas das suas principais finalidades:

- Garantir um integral alinhamento entre os objetivos locais (de cada centro de responsabilidade) e os gerais (da empresa);
- Assegurar uma focalização dos responsáveis no que é crítico, reduzindo ao máximo o nº de objetivos por cada centro de responsabilidade.

5) Definição dos objetivos para o responsável da DAF

Identificados que estão os objetivos para este centro de responsabilidade, apresenta-se por último um exemplo da definição dos objetivos para o seu responsável, utilizando o formulário proposto neste trabalho. O primeiro objetivo é um objetivo transversal que não provém da metodologia OVAR, os restantes provém das etapas anteriores aqui exemplificadas.

Avaliação dos Objectivos					
Objetivos e sua descrição	Peso	Meta	Resultado	Avaliação	
				Absoluta	Ponderada
Objectivo 1 - Objetivo de Empresa	30%	€€€€€			0%
Resultado Líquido					
Resultado Líquido previsto para o ano					
Objectivo 2 - Objetivo Direcção	20%	100%			0%
Melhorar processo de reporting					
Cumprimento do plano de fecho mensal e anual de reporting					
Objectivo 3 - Objetivo Individual	20%	€€€€€			0%
Melhorar sistemas de cobrança - incremento do esforço de cobrança: Cumprimento do plano anual de tesouraria					
Objectivo 4 - Objetivo Individual	20%	100%			0%
Implantação novo sistema de bilhética					
Grau de implementação final do ano					
Objectivo 5 - Objetivo Individual	10%	1			0%
Inovar: apresentação de pelo menos uma proposta de modelo de financiamento para clientes institucionais					
Peso total dos Objectivos	100%	Avaliação dos Objectivos			0,00%

Quadro IX – Exemplo de formulário com definição de objetivos para o responsável da DAF

Independentemente da metodologia utilizada para a definição dos objetivos, os mesmos deverão ser quantificáveis, e o seu cumprimento deverá estar indexado a uma escala que se sugere ser a seguinte:

Classificação	Resultado	Descrição
4	>106%	Excepcional: O Colaborador demonstrou um desempenho excepcional. Todos os requisitos, metas e objetivos foram alcançados acima das expectativas. Foram atingidos objetivos em áreas inesperadas.
3	95% a 105%	Atingiu as expetativas: O Colaborador atingiu as expetativas. Todos os requisitos foram cumpridos. Metas e objetivos foram alcançados, por vezes acima dos padrões estabelecidos.
2	71% a 94%	Necessita de Desenvolvimento: O Colaborador necessita de desenvolvimento. O desempenho está abaixo das expetativas. Mas em alguns elementos o desempenho é satisfatório. A melhoria é possível. Requer maior atenção por parte da Chefia.
1	<94%	Insatisfatório: O Colaborador não atingiu efetivamente o objetivo. A classificação deste nível requer que um plano de desenvolvimento imediato e com um acompanhamento muito próximo. Requer uma atenção cuidada por parte da Chefia e DRH.

Quadro X – Escala de Avaliação de Objetivos

Por último, salienta-se que os objetivos não deverão ser impostos, recomendando-se por isso negociação entre os dois interlocutores, de modo a que no final ambos se sintam confortáveis com a decisão. Objetivos mal definidos, que não atendem à realidade específica de cada situação ou que não sejam alcançáveis poderão ser um foco de desmotivação para o avaliado. Parte integrante deste processo deverá ser também a ponderação que cada objetivo deverá ter para a classificação global.

3.3.6. A Definição das Competências

Como vimos na reflexão teórica, as competências são características, capacidades e atitudes, colocadas em ação em prol de um resultado ou objetivo organizacional. Estas competências podem ser identificadas através da observação das pessoas com melhor desempenho e são medidas ao nível qualitativo.

Para identificar as competências essenciais para a RT, foi utilizada a seguinte metodologia:

1) Em reunião com a administração da empresa, foram identificadas 10 competências consideradas relevantes, tendo em consideração os melhores desempenhos verificados e as necessidades que se vislumbram face às novas exigências de mercado, são elas: Impacto e Influência, Autoconfiança, Desenvolvimento de Pessoas, Iniciativa, Gestão da Mudança, Flexibilidade, Serviço ao Cliente, Orientação para Resultados, Trabalho de Equipa e Cooperação, e Inovação.

2) Realização de *Focus Group*, com elementos da direção e com alguns quadros técnicos, considerados de maior potencial, onde foram apresentadas as ideias base da definição de competências e através *brainstorming*, foram identificadas pelo grupo mais três competências consideradas relevantes: Compromisso, Comunicação e Planeamento de Prioridades.

3) Encontradas as treze competências consideradas mais relevantes, foram escolhidos dois grupos de profissionais, um considerado com desempenhos médios e outro com desempenhos superiores e foi efetuada uma classificação idêntica à sugerida por Zwell (2000) em Cascão, F. (2005). Após análise das classificações obtidas, foram selecionadas as nove competências com melhor classificação.

Competência	Médias Grupo 1	Médias Grupo 2	Diferença	Classificação
Orientação para Resultados	8,8	5,4	3,4	1
Gestão da Mudança	7,4	4,1	3,3	2
Desenvolvimento de Pessoas	6,7	4,1	2,6	3
Comunicação	6,9	4,5	2,4	4
Trabalho em Equipa e Cooperação	6,3	3,9	2,4	5
Planeamento e Estabelecimento de Prioridades	8,3	6,1	2,2	6
Serviço ao Cliente	8,5	6,4	2,1	7
Inovação	7,3	5,8	1,5	8
Compromisso (<i>Commitment</i>)	9,1	7,6	1,5	9
Auto Confiança	7,9	6,5	1,4	10
Impacto e Influência	7,8	6,6	1,2	11
Iniciativa	7,3	6,2	1,1	12
Flexibilidade	6,6	5,9	0,7	13

Grupo 1 - Grupo de 8 pessoas consideradas com desempenhos superiores

Grupo 2 - Grupo de 8 pessoas consideradas com desempenhos médios

Quadro XI – Identificação e Seleção de Competências

4) Para avaliação das competências sugere-se a utilização de uma escala com quatro níveis proficiência, tentando assim evitar a tendência de classificação mediana, existente numa escala impar. Os níveis definidos são:

. **Nível 4 - Demonstração Excecional** - desempenho claramente superior e com fortes indicadores de sucesso. Este colaborador pode ser considerado como um exemplo a seguir;

. **Nível 3 - Demonstração Significativa** - com padrões de bom desempenho, por vezes superiores à média.

. **Nível 2 - Necessita de Desenvolvimento** - revela um nível de proficiência moderadamente cumprido. Necessita de desenvolvimento.

. **Nível 1 – Demonstração Inaceitável** – demonstra comportamentos negativos. Comportamentos não passíveis de ser aceites pela RT. Necessita de atenção imediata pelo Departamento de Recursos Humanos.

5) Selecionadas as competências e escala a utilizar, passou-se de seguida à da sua caracterização e identificação de indicadores comportamentais, tendo em consideração a necessidade de utilizar definições e âncoras objetivas, que procurem exprimir conjuntos de comportamentos críticos, específicos e distintos em cada nível da escala, que impliquem a facilidade de observação e apreciação do desempenho comportamental, tal como referido na diversa literatura, e.g. Caetano, A. (2008). Após várias sessões de trabalho com a Administração da empresa, ficou estabelecida a caracterização de cada competência e os indicadores comportamentais para cada nível de proficiência, conforme anexo III.

6) Por último foi proposto à Administração e Direção da empresa uma proposta de atribuição do peso de cada competência em cada função. Após validação, ficou estabelecida a grelha de ponderação a utilizar na avaliação, observável no anexo IV.

3.3.7. O Formulário de Avaliação

O formulário de avaliação proposto, consta do Anexo I a este trabalho, e é composto por três grandes grupos de informação:

1) Um primeiro onde constam as competências consideradas essenciais para a organização, a sua ponderação para a função em questão e o resultado da avaliação por cada competência global efetuada;

2) Um segundo onde se registam os objetivos definidos, suas ponderações, e indicadores para a sua medição;

3) E por ultimo, espaço reservado para os comentários do avaliador e do avaliado, para comentários relacionados com mobilidade geográfica e funcional do avaliado, para comentários relacionados com necessidades de recursos subjacentes ao cumprimento dos

objetivos e para comentários relacionados com formas de atuação inerentes ao acompanhamento e desenvolvimento de que o avaliado necessite.

De modo a evitar alguns dos mais usuais erros cometidos nestes processos, e considerando que a avaliação deve ser contínua e baseado em factos reais e não em aspetos subjetivos da atuação do colaborador, sugere-se também, o registo de acontecimentos relevantes, positivos ou negativos, ou como alguns autores denominam, o registo de incidentes críticos, que aconteçam ao longo do período de avaliação. Para tal apresenta-se uma ficha de registo simples (anexo II), que denominamos “Ficha de acompanhamento e desenvolvimento”, que deverá ser utilizada quer por avaliadores quer por avaliados.

3.3.8. Formação

Tal como refere Caetano, A. (2008), a introdução de um sistema de avaliação e gestão de desempenho numa organização, é algo que constitui um projeto de mudança, com maior ou menor impacto sobre a vida organizacional, consoante os seus objetivos e características. No caso em estudo constitui claramente uma mudança, que irá sobretudo romper com alguns aspetos da cultura organizacional existente.

Nesta lógica, e para que a implementação do sistema tenha sucesso, é fundamental que os seus intervenientes estejam perfeitamente conscientes de todos os procedimentos, objetivos e repercussões. Para tal será necessário proporcionar formação quer a avaliadores quer a avaliados, em grupos distintos, onde possam ser abordados aspetos tais como:

- 1) Objetivos do sistema e a sua relação com a estratégia global da empresa;
- 2) Os critérios de avaliação a aplicar quer ao nível dos objetivos quer das competências;
- 3) As escalas de medição e sua aplicação;
- 4) A definição dos objetivos, de preferência com exemplos reais da própria empresa;
- 5) Os erros de avaliação passíveis de existir (se os conhecermos mais facilmente os evitamos);
- 6) Os procedimentos específicos a seguir, incluindo a apresentação do Manual de Avaliação e Formulário de Avaliação, a elaborar na sequência deste trabalho;
- 7) A entrevista de avaliação, nomeadamente no que concerne ao seu conteúdo, necessidade de preparação prévia, auto avaliação, e formas de estar durante a mesma;
- 8) Eventuais consequências da avaliação, nomeadamente ao nível da formação e desenvolvimento, carreira e remuneração;

9) Simulação prática dos principais aspetos em cada avaliador ou avaliado irá ter intervenção.

Considerando ainda o pressuposto de que este sistema tem por base também o desenvolvimento de competências, considera-se fundamental, tal como referido em Workitect, Inc. (2006), que os gestores de primeira linha sejam preparados e capacitados para proporcionar um acompanhamento muito próximo dos seus subordinados, numa perspetiva de apoio ao seu desenvolvimento (*coaching*).

3.3.9. O Processo de Avaliação

O processo de avaliação e de gestão do desempenho deverá ser desencadeado pela Administração com o apoio da DRH, que deverá informar as chefias através de comunicação escrita, sobre os períodos exatos em que decorrerão as etapas da Avaliação e Gestão do Desempenho e fará o envio do formulário de avaliação. A chefia deve marcar as entrevistas de avaliação com, pelo menos, cinco dias úteis de antecedência e disponibilizar ao colaborador o formulário de avaliação para que este possa fazer a sua autoavaliação e preparar-se para a entrevista de avaliação.

Como já foi dito, pretende-se que o Sistema de Avaliação e Gestão do Desempenho da Rodoviária do Tejo assente sobre o pressuposto de avaliação contínua e de *feedback*. Assim, para além das etapas formais de avaliação do desempenho, é recomendado que as chefias e os colaboradores (os avaliadores e os avaliados) realizem uma avaliação intercalar de revisão, seis meses após a entrevista anual bem como, os momentos de feedback formal e informal que considerem necessários para o acompanhamento do desempenho, introdução de medidas corretivas e concretização de objetivos.

As etapas formais de avaliação serão: 1) Entrevista de Planeamento; 2) Entrevista de Revisão; 3) Entrevista de Avaliação. As entrevistas de avaliação e de planeamento têm como objetivo avaliar globalmente o desempenho relativo ao período que passou, estabelecer objetivos e metas para o período seguinte, bem como estabelecer planos de ação e de desenvolvimento profissional. A entrevista de revisão visa fazer o acompanhamento de plano de desenvolvimento e avaliação intercalar do desempenho para eventual introdução de medidas corretivas.

Para simplificação do processo, sugere-se que a entrevista de planeamento e a de avaliação se concretizem num mesmo momento, sendo a ordem os assuntos a abordar, primeiro a avaliação do ano anterior e em segundo a definição dos objetivos e planos de ação de desenvolvimento necessários.

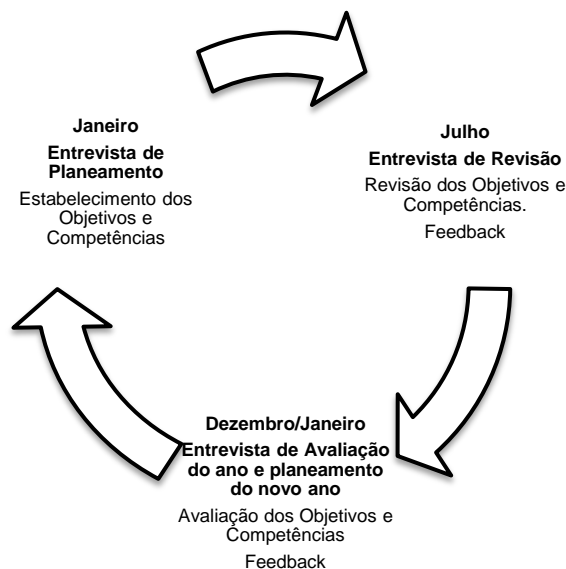


Figura XX – Ciclo de Avaliação de Desempenho na RT

Depois de registados os elementos decorrentes das entrevistas nos respetivos formulários de avaliação, recomenda-se que os mesmos sejam assinados pelos intervenientes, demonstrando assim a sua aceitação, e enviados para a DRH para processamento de dados e arquivo.

3.4. Implementação

3.4.1. Requisitos

A Avaliação de Desempenho e neste caso também de Competências, é uma das mais poderosas ferramentas para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. O seu objetivo principal não é, como tantas vezes se pensa, julgar as pessoas ou dar opiniões sobre elas, mas sim melhorar os resultados, ajudando essas pessoas a atingirem níveis de desempenho mais elevados. Contudo, se for mal percecionado poderá constituir não só um fracasso como também uma fonte de desmotivação. Partindo do pressuposto de que o sistema cumpre os principais requisitos para a sua implementação mencionados na revisão teórica, salienta-se aqui alguns aspetos que consideramos mais específicos para este caso concreto, nomeadamente:

1) **Envolvimento da gestão de topo.** Neste caso concreto, esta é uma premissa que consideramos cumprida, na medida em que o desafio para a criação deste sistema provém da própria Administração e que a mesma esteve envolvida desde o primeiro momento em todas as discussões subjacentes à sua conceção. Como exemplo último deste envolvimento refere-se uma frase dita pelo Presidente do Conselho de Administração, na reunião de apresentação formal do projeto a todos os intervenientes da primeira fase “ *este não é um projeto da DRH, este é um projeto do Conselho de Administração*”, reforçando ainda a importância da compreensão, aceitação e envolvimento, por parte de cada um dos presentes.

2) Que **Tecnologia** de suporte dispõe a empresa para apoiar a implementação do sistema? No imediato a empresa não possui nenhum sistema informático específico, em ambiente web ou outro que permita apoiar a gestão do sistema ou tratamento de dados. Na primeira fase de implementação, considerando que o número de pessoas envolvido é reduzido, acreditamos que a utilização de uma ferramenta como o Excel, poderá ser suficiente. Quando a empresa decidir avançar para a segunda fase em que o número de pessoas envolvidas será maior, recomenda-se o recurso a uma ferramenta específica, caso contrário poderá ser difícil gerir o sistema e proporcionar a informação desejável. Considerando que a empresa dispõe de uma intranet, recomenda-se que a ferramenta a adquirir ou desenvolver seja integrada na rede de modo a facilitar o acesso e utilização a todos os intervenientes.

3) Existência de **Recursos Humanos** disponíveis e com aptidão para a execução e gestão do sistema, no âmbito das competências atribuídas à DRH é fundamental para a implementação, e continuidade do sistema. Considerando que este departamento dispõe atualmente de dois técnicos e uma pessoa da área administrativa, julgamos que não existirão problemas a este nível desde que: 1) se avance com a ferramenta informática referida anteriormente; 2) se proporcione formação de modo a colmatar algumas lacunas existentes ao nível do conhecimento desta matéria e do próprio sistema.

3.4.2. Consequências

No pressuposto de sucesso na implementação deste sistema referem-se as consequências possíveis, tendo em consideração três vertentes distintas:

A **nível da gestão de recursos humanos**, será possível obter informação que permita: 1) o estabelecimento de planos de desenvolvimento individual; 2) o estabelecimento de planos de

desenvolvimento de equipas; 3) apoiar a tomada de decisão no que respeita a evoluções e mudanças de carreira, assim como promoções; 4) identificação de necessidades de formação aos vários níveis, nomeadamente funcional e comportamental.

No **alinhamento estratégico**, a implementação do sistema proporcionará uma clara melhoria na comunicação da estratégia da empresa e no alinhamento entre os objetivos da empresa e ações dos seus colaboradores.

No **sistema de recompensas**: vários autores preconizam a repercussão da avaliação de desempenho nas políticas remuneratórias. Outros há, e.g. Lemos, R. (2009) que defendem que, pelo menos num primeiro momento, e especialmente se estivermos perante um modelo que envolve a avaliação de competências, não deverá existir ligação entre a avaliação e a remuneração, uma vez que existindo esta ligação poderá prejudicar a perspetiva do desenvolvimento, na medida em que poderá existir tendência para avaliar considerando a implicação na remuneração. Nesta lógica, e considerando o fato de um dos principais objetivos deste sistema estar ligado ao desenvolvimento das pessoas, é nosso entendimento que nesta primeira fase não se faça repercutir o resultado da avaliação na política de remunerações.

Ao nível da capacidade **gerir, reter e desenvolver os colaboradores de topo**, será possível identificar os profissionais com o talento (capacidades, atitudes e competências), que é necessário ao futuro da organização, tendo em consideração as mudanças que se perspetivam e a necessidade que a empresa tem de agir antecipadamente e não apenas de reagir. Com esta avaliação será possível observar quão alinhadas com a estratégia da empresa estão as suas pessoas, promover ações de melhoria e desenvolvimento e dar foco e reconhecimento aos que efetivamente aplicam as suas competências para a obtenção dos resultados organizacionais desejados.

Se pensarmos na hipótese de insucesso na implementação do sistema, poderíamos antever como principais consequências o descrédito, frustração e descontentamento dos colaboradores, que naturalmente influenciariam negativamente o clima organizacional e a produtividade. Conduziria ainda a uma falta de perspetiva e sentimento de injustiça, que poderia culminar com a perda de alguns dos colaboradores de maior talento.

IV CONCLUSÕES

4.1. Conclusões do Trabalho

Como fio condutor na elaboração deste trabalho foram tidos em consideração dois aspetos essenciais, a estratégia da empresa e a importância do contributo das pessoas para a obtenção dos resultados organizacionais. Neste sentido, entendemos que seria importante enquadrar previamente o conceito de estratégia e a importância do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e só depois avançar para o estudo das matérias subjacentes à gestão de desempenho e de competências.

Da revisão bibliográfica efetuada, podemos sinteticamente concluir que:

- 1) O BSC constitui uma poderosa ferramenta de gestão estratégica na medida em que a sua correta utilização pressupõe a comunicação clara da estratégia pelos vários níveis hierárquicos e o alinhamento entre os objetivos da empresa e os objetivos das suas pessoas;
- 2) Medir os resultados da atuação das pessoas é tão importante como medir os resultados da empresa. Só medindo se consegue gerir, e só assim se conseguem alcançar vantagens competitivas sustentáveis;
- 3) Um sistema de gestão de desempenho é algo mais abrangente do que uma simples avaliação, na medida em que tem subjacentes atividades de planeamento, e acompanhamento, para além da avaliação. Como elemento integrante de um processo maior de gestão organizacional, permite assim, rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, num processo de melhoria continua;
- 4) Considerando a importância do comportamento das pessoas nos resultados por si alcançados e consequentemente nos resultados da organização, a avaliação não deverá cingir-se apenas aos resultados obtidos. Devem ser tidos em conta aspetos fundamentais da atuação dessas pessoas, tais como as suas capacidades e predisposição para agir. Neste sentido surge o conceito de competência como fator relevante a considerar.
- 5) No contexto atual, em que o sucesso das organizações passa em grande medida por ter pessoas motivadas, inovadoras, empenhadas na prossecução dos objetivos e com capacidade de agir antecipadamente e não só de reagir, a avaliação de competências deixa de ser uma “moda” e passa a ser uma inevitabilidade, apesar do modelo de gestão de competências não ser ainda consensual quer do ponto de vista académico, quer do ponto de vista dos profissionais;

6) Para o sucesso na implementação de um sistema desta natureza, é essencial que exista um forte envolvimento da gestão de topo e que o mesmo seja percecionado como justo e transparente.

Do ponto de vista da concretização do projeto elaborado no âmbito deste trabalho, não temos dúvidas quanto à importância da sua implementação numa organização cujo contexto externo está em mudança.

À data da conclusão deste trabalho, a implementação deste sistema está em curso, podendo desde já aferir-se da boa receptividade dos intervenientes. Salienta-se neste contexto, a importância dada pela gestão de topo ao projeto, e o enfoque que deu à importância do *feedback* e ao desenvolvimento das pessoas, facto que serviu de elemento orientador para a elaboração do trabalho aqui apresentado.

4.2. Limitações

Do ponto de vista da obtenção da informação e da colaboração por parte da empresa, não existe qualquer limitação a registar.

Do ponto de vista conceptual da elaboração deste trabalho existem duas limitações que consideramos mais relevantes:

A elaboração do mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard* por si só poderá não ser suficiente para a implementação do sistema, sendo necessário que, para além dos objetivos e indicadores identificados no mapa estratégico, se definam as métricas e objetivos específicos, bem como ações a implementar em cada vertente. A não constituição destes aspetos de forma formal, poderá assim constituir uma limitação para a implementação do sistema. A sua não formalização neste trabalho, prende-se com limitações quanto à sua extensão.

A avaliação periódica do sistema, como forma a que se possam introduzir melhorias no processo de avaliação em caso de necessidade, é um dos aspetos fundamentais, que não é aqui contemplado. Apenas depois do sistema estar em funcionamento se poderá avaliar da sua boa aplicação e da qualidade dos seus resultados, facto que constitui assim uma limitação, uma vez que não é possível no imediato fazer essa avaliação.

4.3. Pistas Para Trabalhos Futuros

4.3.1. Conceção de um Modelo de Avaliação Para o Grupo Funcional dos Motoristas

Considerando que grupo funcional mais representativo é o grupo dos motoristas (78%), e considerando a sua influência na qualidade do serviço prestado, julga-se que teria todo o interesse em conceber um modelo de avaliação que permita avaliar o desempenho destes profissionais, sabendo desde já, que importa ter em consideração algumas especificidades relacionadas com esta função, nomeadamente a importância das competências técnicas destes profissionais para o bom desempenho da sua função.

4.3.2. Melhoria no Sistema de Controlo de Gestão como *Input* do Sistema de Gestão de Desempenho

Considerando que o contributo de cada segmento para o resultado global da empresa, pode constituir um elemento importante a considerar num sistema de gestão de desempenho, parece-nos importante, que seja revista a identificação desses segmentos, associada à real atribuição responsabilidades, assim como se questione a capacidade de apurar a real contribuição de cada segmento para o resultado global da organização.

Neste contexto, julga-se pertinente sugerir como trabalho futuro: a análise de valor com recurso à avaliação da performance financeira por segmento e à aplicação dos preços de transferência interna.

Justifica-se esta sugestão na medida em que a aplicação de PTI (preços de transferência interna) e a análise financeira por segmento são instrumentos de controlo de gestão, que permitem aos gestores orientar as suas decisões de forma alinhada com a estratégia da empresa e dar-lhe condições para que exercem a sua função com um espírito verdadeiramente empresarial e orientado para resultados, constituindo-se assim, como instrumentos fundamentais para aplicação de métodos justos e equitativos de avaliação de desempenho. Criar um modelo de avaliação desempenho dos gestores de uma empresa sem ter em conta estes instrumentos condicionará à partida os resultados dessa avaliação e a própria motivação e empenho dos mesmos.

V. BIBLIOGRAFIA

Anthony, R. e Govindarajan V. (2007), *Management Control Systems*, 12ª Edição, New York: McGraw-Hill.

Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Performance Management*. 4ª Edição, Lisboa: Livros Horizonte..

Baranão, A. (2004): *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*; Edições Sílabo, Lisboa.

Brandão, H. e Guimarães, T. (2001), *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?*, *RAE – Revista de Administração de Empresas* 1, 8-15.

Caetano, A, (1998), *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa: Editora.

Caetano, A, (2008), *Avaliação de Desempenho – O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam Saber*. 2ª Edição, Lisboa: Livros Horizonte.

Campomar, M. (1991), *Do Uso de “Estudo de Caso” em Pesquisas Para Dissertações e Teses em Administração*, *Revista de Administração*, V. 46, nº36, Julho/Setembro, 95:97.

Carvalho, J. e Filipe, J. (2008), *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Cascão, F. (2004), *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento. Um Estudos Exploratório de Inovações na Gestão de Pessoas*, Lisboa: RH Editora.

Cascão, F. (2005), *Gestão por Competências*, Porto: Edições IPAM.

Costa, C. (2005), *A Gestão dos Recursos Humanos e a Performance Económico-Financeira das Empresas: O Papel Mediador dos Resultados Sociais e Organizacionais*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade Lusíada.

Cunha, M. at al. (2007), *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição, Lisboa: RH Editora.

Cunha, P. at all (1999), *Recursos Humanos e Vantagens Competitivas: A Perspetiva Baseada nos Recursos*, *Revista Portuguesa de Gestão*, I, 57-56.

Fleury & Fleury (2001), *Construindo o Conceito de Competência, RAC, Edição Especial* 2001, 183:196.

Fleury & Fleury (2004), *Alinhando Estratégias e Competências*, *Revista de Administração de Empresas*, V. 44, nº1, Janeiro/Março, 44:57.

Franco, R. (2009), *Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho. Projeto de Intervenção numa Empresa Farmacêutica de Genéricos*. Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE.

Figueiredo, M. (2010), *Uso do Balanced Scorecard Para a Avaliação de Desempenho*. Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE.

Filho, J. (2003), *Identificação de Competências Individuais em Atividade de Fiscalização e Controle Externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal*. Tese de mestrado em Ciências da Informação, Universidade de Brasília.

Gomes, J. at al. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Silabo.

Gordo, R. (2010), *Sistema de Medição de Desempenho Enquanto Ferramenta de Gestão Estratégica*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ISCTE.

Gouveia, J. (2007), Competências: Moda ou Inevitabilidade?, *Revista Saber e Educar*, 12/2007, 31:58.

Jordan, H.,at all. (2008), *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. e Norton, D. (1992), The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Havard Business Review*, Janeiro/Fevereiro, 71-74.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996), Using the Balanced Scorecad as a Startegic Management System, *Havard Business Review*, Janeiro/Fevereiro, 75-85.

Kaplan, R. e Norton, D. (1997), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.

Kenneth A. Merchant & Wim A. Van der Stede (2007), *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Essex: Prentice Hall.

Leme, R. (2009), “Por que utilizar a avaliação de desempenho com foco em competências”, *Unpublished manuscript*, <http://www.rh.com.br>.

Lyle, S. in Berger, L.A. e D.R Berger Eds (2003), *The Talent Management Handbook*, New York: McGraw-Hill.

Mâsih, R. at all (2008), Gestão de Pessoas Baseada em Competências: Em Busca de Um Alinhamento Concetual, *XXVIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção*, Rio de Janeiro, Outubro 2008.

Orsi, A. e Bose, M. (2003), Gestão Por Competências: Modelos e Abrangências, *Revista de Psicologia*, V. 21, nº1/2, Janeiro/Dezembro.

Ribeiro, A. (2009), *Motivações Para Implementação de Um Balanced Scorecard: O Caso da Rodoviária do Tejo*. Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, Universidade Técnica de Lisboa/ISEG.

Rodrigues, J. e Simões A. (2009), *Descentralizar e Responsabilizar por Resultados. A Organização em Centros de Responsabilidade*, Lisboa: Áreas Editora.

Santos, C. (2010), *Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos*. Tese de Mestrado em Contabilidade, ISCTE.

Silva, L. (2004), *A Gestão Por Competências Como Instrumento de Avaliação de Desempenho – Um Estudo de caso Em Uma Empresa de Call Center*. Tese de Mestrado em Gestão da Engenharia Mecânica/Gestão da Qualidade Total, Universidade Estadual de Campinas/Faculdade de Engenharia Mecânica.

Siécula, M. (2009), A Conceção de Competência: Reflexões Sobre o Conceito, *Revistas das Faculdades Santa Cruz*, V.7, 1, 79-85.

Sotomyor, A. (2007), Avaliação de Desempenho e Compromisso Organizacional: A Perspetiva da Justiça Organizacional, *Revista Universo Contábil*, V.3, n.3, Set./Dez., 87-100.

Spencer, L. (1997), *Competency Assessment Methods*, American Society for Training & Development, Alexandria, Laurie J. Bassi and Darlene Russ – EFT, Editors.

Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1998), A New Mandate For Human Resources, *Havard Business Review*, Janeiro/Fevereiro, 124-134.

Ulrich, D. (2000), *Evaluacion de Resultados*, Barcelona: Ediciones Granica.


Wheelen, T.e Hunger, J. (2010), *Strategic Management and Business Policy*, 12ª Edição, New Jersey: Prentice Hall

Workitect, Inc. (2006), Research Report: Competency-Based Performance Management, <http://www.workitect.com>

Yin, R. (2003), *Case study research: design and methods*. 3ª Edição. Sage Publications.


VI ANEXOS

Anexo I - Formulário de Avaliação

		Formulário de Avaliação dos Desempenho: Competências e Objectivos			
Colaborador:		Chefia directa:			
Título da Função:		Director:			
Antiguidade/Função:		Antiguidade Empresa			
Data:		Ano:			
Avaliação das Competências					
Competências elegidas para a função	Peso	Indicadores e Comentários	Avaliação		
			Absoluta	Ponderada	
Desenvolvimento de pessoas				0	
Serviço ao cliente				0	
Orientação para os resultados				0	
Trabalho de equipa e cooperação				0	
Compromisso (<i>commitment</i>)				0	
Comunicação				0	
Planeamento e estabelecimento de prioridades				0	
Gestão da Mudança				0	
Inovação				0	
Peso total das competências 100%	0%	Avaliação das Competências		0,0	
Avaliação dos Objectivos					
Objectivos e sua descrição	Peso	Meta	Resultado	Avaliação	
				Absoluta	Ponderada
Objectivo 1 - Objectivo de Empresa					0%
<i>Título do Objectivo</i>					
<i>Descrição do Objectivo</i>					
Objectivo 2 - Objectivo Direcção					0%
<i>Título do Objectivo</i>					
<i>Descrição do Objectivo</i>					
Objectivo 3 - Objectivo Individual					0%
<i>Título do Objectivo</i>					
<i>Descrição do Objectivo</i>					
Objectivo 4 - Objectivo Individual					0%
<i>Título do Objectivo</i>					
<i>Descrição do Objectivo</i>					
Objectivo 5 - Objectivo Individual					0%
<i>Título do Objectivo</i>					
<i>Descrição do Objectivo</i>					
Peso total dos Objectivos	0%	Avaliação dos Objectivos		0,00%	

Mobilidade Geográfica		
Mobilidade Funcional		
Necessidades de Recursos		
Comentários do Avaliado		
Comentários da Chefia Directa		
Comentários de Acompanhamento e Desenvolvimento		
Assinaturas		
Assinatura Colaborador	Assinatura Chefia directa	Direção/Administração Tomei conhecimento

Anexo II - Formulário de Acompanhamento e Desenvolvimento

	Formulário de Acompanhamento e Desenvolvimento
Data	Descrição de factos positivos
Data	Descrição de factos negativos
<p>Nota 1: Deverá haver um registo mensal com facto(s) relevante(s), quer seja a nível positivo ou a nível negativo.</p> <p>Nota 2: Os factos acima registados deverão ser abordados nas reuniões formais de avaliação e revisão do desempenho.</p>	

Anexo III - Painel de Competências e sua Caracterização



1 - Desenvolvimento de Pessoas:

Revela uma vontade genuína e eficaz na promoção do desenvolvimento dos outros a longo-prazo, com um nível apropriado de análise acerca do que os outros (com os quais se relaciona) pensam e do seu esforço e desempenho.

Nível 4 - Demonstração Excepcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cria um ambiente de feedback positivo e promove novos desafios para os outros e ajudando a superá-los; ▪ Discute o progresso e ajuda os outros a ajustar os planos de desenvolvimento, de forma a garantir a consecução dos objectivos; ▪ Delega tarefas e responsabilidades com o propósito de desenvolver os outros. ▪ Procura activamente desenvolver pessoas e/ou a equipa, utilizando ferramentas de formação <i>on job</i>, actuando como um <i>coach</i>.
Nível 3 – Demonstração Significativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tende a conciliar os objectivos de carreira dos colaboradores com os objectivos da empresa; ▪ Remove os obstáculos e incentiva os colaboradores a participar em actividades de desenvolvimento. ▪ Conhece e utiliza as ferramentas disponibilizadas para desenvolver os outros.
Nível 2 - Necessita de Desenvolvimen to	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tende a revelar pouca sensibilidade para o desenvolvimento a médio e longo prazo; ▪ Pode apresentar resistência à mobilidade do próprio ou de outros para diferentes funções; ▪ Pode ter dificuldade em delegar trabalho, mesmo quando este for da responsabilidade de outros;
Nível 1 – Demonstração Inaceitável	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não conhece as aspirações dos subordinados directos; ▪ Não permite que mantenham discussões sobre carreira; ▪ Não dá formação <i>on job</i> nem desenvolve a equipa ou os colegas; ▪ Não dá feedback construtivo sobre a <i>performance</i> dos outros.



2 - Serviço ao Cliente

Desejo de antecipar, ir ao encontro, esforçar-se por conhecer, analisar e responder eficazmente às expectativas e às necessidades do cliente.

Nível 4 - Demonstração Excepcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interage regularmente com os clientes para obter feedback e verificar formas de melhorar os serviços; ▪ Promove e garante que a equipa está focalizada no serviço ao cliente; ▪ Identifica os problemas dos clientes e de forma rápida e resolve-os de forma eficaz; ▪ Antecipa soluções que contribuam para uma maior satisfação do cliente, e que sejam sustentáveis.
Nível 3 – Demonstração Significativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromete-se a conhecer analisar e responder às expectativas e exigências do cliente; ▪ Demonstra escuta activa; ▪ Monitoriza regularmente a satisfação dos clientes; ▪ Cria e mantém um relacionamento eficaz com os clientes, ganhando a sua confiança e respeito.
Nível 2 - Necessita de Desenvolvime nto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstra prioridade pelas tarefas que tem de cumprir, em detrimento do serviço ao cliente; ▪ Pode não saber lidar nem ter interesse em conhecer as críticas, reclamações e sugestões; ▪ Assume que as necessidades dos cliente são todas iguais; ▪ Escuta o cliente, mas no entanto, demonstra dificuldades em dar seguimento aos problemas do mesmo.
Nível 1 – Demonstração Inaceitável	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconfortável com novos contactos de pessoas; ▪ Não está disposto a lidar com críticas, reclamações e sugestões, reiteradamente; ▪ Não ouve os clientes, e mantém uma posição defensiva / agressiva para com os clientes; ▪ Recebe reclamações por parte dos clientes em relação às suas atitudes/comportamentos; ▪ Pensa pelo cliente, retirando conclusões precipitadas.



RODOVIÁRIA DO TEJO, S.A.

3 - Orientação para os resultados

Capacidade para atingir os objectivos e procurar o aperfeiçoamento contínuo.

Nível 4 - Demonstração Excepcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪Envolve, comunica e motiva os outros para os resultados; ▪Mantém a equipa responsável para alcançar padrões de excelência e resultados para a empresa; ▪Procura e utiliza diversas fontes de informação de forma a encontrar novas oportunidades de melhorar a performance.
Nível 3 – Demonstração Significativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪Revela eficácia no atingir dos resultados; ▪Assume novos papéis e responsabilidades, quando confrontado com mudanças inesperadas; ▪Comunica aos outros os objectivos.
Nível 2 - Necessita de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪Defin e metas e trabalha para atender aos resultados estabelecidas; ▪Prossegue os objectivos organizacionais, mas sem energia e persistência; ▪Demonstra uma actuação coerente com os resultados pretendidos.
Nível 1 – Demonstração Inaceitável	<ul style="list-style-type: none"> ▪Não atinge consecutivamente os resultados; ▪Não se adapta a novas formas e métodos de trabalho, a fim de alcançar objectivos ▪Não revela preocupação, nem sensibilidade para compreender qual o impacto que poderá vir a ter na empresa; ▪Não demonstra sistematicamente orientação para resultados.



RODOVIÁRIA DO TEJO, S.A.

4 - Trabalho de Equipa e Cooperação

Vontade e capacidade para trabalhar com outros, desenvolvendo relações profissionais abertas e positivas-

Nível 4 - Demonstração Excepcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪Partilha, promove e fomenta a troca de experiências; ▪Constrói relações de confiança dentro e fora da sua equipa e/ou departamento;; ▪Tem um talento especial para a diplomacia e promove a cooperação entre os grupos e departamentos.
Nível 3 – Demonstração Significativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪Trabalha e relaciona-se bem com colegas e com todas as posições; ▪Coopera com a equipa/departamento; ▪Demonstra apreço e-respeito para os colegas; ▪Capacidade para tirar partido da diversidade de competências e conhecimentos existentes na empresa.
Nível 2 - Necessita de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪Demonstra disponibilidade, mas revela algumas dificuldades em adaptar-se aos diferentes tipos de pessoas; ▪Pode ser demasiado competitivo e usar ou reter informações; ▪Tendência a ser controlador, dificuldades em confiar na performance dos outros.
Nível 1 – Demonstração Inaceitável	<ul style="list-style-type: none"> ▪Mostra-se indisponível para a cooperação e trabalho em equipa; ▪Tende a gerar conflitos; ▪Não responde constantemente aos pedidos dos outros;



5 - Compromisso (*Commitment*)

Capacidade e vontade para fazer reflectir as orientações e os objectivos nas várias actividades da empresa. Reflecte um sentimento de pertença para com a empresa.

Nível 4 - Demonstração Excepcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪É reconhecido por divulgar, defender e actuar de acordo com os valores da empresa; ▪Revela um forte sentimento de pertença para com a equipa e empresa; ▪Promove junto de todos o compromisso para com a empresa.
Nível 3 – Demonstração Significativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪É amplamente confiável e visto como um colaborador credível e com empenho; ▪Consistentemente aplica valores éticos e de lealdade para tratar apropriadamente de situações difíceis; ▪Toma decisões com base nos valores da empresa e não para ganho pessoal.
Nível 2 - Necessita de Desenvolvi- mento	<ul style="list-style-type: none"> ▪Em geral está disponível para a empresa, mas não em detrimento da sua vida pessoal ▪ Assume uma postura neutra, o que pode por vezes ser interpretado como inconsistente; ▪Gere os seus interesses, sem com isso entrar em conflito com a empresa; ▪Está alinhado com as orientações e objectivos da empresa, embora possa não o evidenciar aos outros
Nível 1 – Demonstração Inaceitável	<ul style="list-style-type: none"> ▪Não demonstra empenho; ▪Toma decisões tendo em conta unicamente os seus interesses pessoais. ▪demonstra evidente desalinhamento face às orientações e objectivos da empresa



6 - Comunicação

Incentiva um ambiente interno onde as ideias são valorizadas, escutando activamente e comunicando com eficácia. Partilha a informação pertinente, de forma a alcançar os objectivos da empresa.

Nível 4 - Demonstração Excepcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪Promove e partilha de conhecimento e informação pela empresa de forma adequada; ▪Participa e dinamiza acções de comunicação formal e informal entre os diferentes níveis hierárquicos; ▪Comunica de forma clara e pertinente (quando deve, como deve e o que deve).
Nível 3 – Demonstração Significativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪Fomenta e contribui a partilha de conhecimento e informação; ▪Manifesta interesse pelas acções de comunicação formal e informal; ▪Valoriza ideias de terceiros e defende-as internamente.
Nível 2 - Necessita de Desenvolvi- mento	<ul style="list-style-type: none"> ▪Por vezes ignora, ainda que não intencionalmente, informação que lhe é transmitida; ▪Manifesta inconstância na disponibilidade para partilhar conhecimento e informação; ▪Pode ter tendência a ignorar perspectivas contrárias às suas.
Nível 1 – Demonstração Inaceitável	<ul style="list-style-type: none"> ▪Opõe-se à partilha do conhecimento e informação; ▪Boicota acções de comunicação interna; ▪Promove desinformação na empresa.



7 - Planeamento e estabelecimento de prioridades

Gere os recursos disponíveis de forma planeada, por forma a responder às prioridades definidas.

Nível 4 - Demonstração Excepcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪Planeia múltiplas situações com antecedência adequada; ▪Estabelece prioridades para o seu trabalho de forma a atingir dos objectivos da empresa e maximizar a sua performance; ▪Efectua planos de contingência que permitem quando necessários.
Nível 3 – Demonstração Significativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪Toma decisões de forma sustentada e em tempo útil; ▪Remove barreiras /entropias de forma a que o planeamento seja cumprido; ▪Identifica e cumpre as prioridades chave a atingir.
Nível 2 - Necessita de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪Estabelece prioridades, mas por vezes é pouco eficaz; ▪Cumprir os prazos, mas revela alguma desorganização; ▪Pode apresentar dificuldades na tomada de decisões.
Nível 1 – Demonstração Inaceitável	<ul style="list-style-type: none"> ▪Não compreende a diferença entre prioridades e a rotina do trabalho; ▪Cria entropia ao planeamento e definição de prioridades; ▪ Não sabe planear nem definir prioridades.



8 - Gestão da Mudança

Refere-se à capacidade de identificar oportunidades a médio e longo prazo (mudança planeada) e à capacidade de adaptar-se rapidamente a situações a curto prazo (mudança não planeada). Baseia-se na experiência e no conhecimento acumulado ao encarar a adversidade de uma forma eficaz.

Nível 4 - Demonstração Excepcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪Promove a mudança e antecipa o impacto da mudança; ▪Dirige os outros para a mudança de forma positiva e optimista; ▪Revela inteligência e perspicácia ao lidar com situações de mudança e ajuda os outros a enfrentarem a mesma; ▪Promove novas formas de trabalhar com perspectiva de melhorar a performance;
Nível 3 – Demonstração Significativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪Implementa a mudança; ▪Aceita a mudança de prioridades e novas atribuições e responsabilidades; ▪Garante que as pessoas têm os recursos para lidarem com a mudança; ▪Ajuda os outros a entenderem a mudança.
Nível 2 - Necessita de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪Aceita a mudança, mas é lento na adaptação; ▪Pode revelar insegurança e ansiedade; ▪Tende a pedir mais dados do que outros colaboradores; ▪Manifesta preferência pelas formas e métodos passados.
Nível 1 – Demonstração Inaceitável	<ul style="list-style-type: none"> ▪Resiste à mudança; ▪Evita e “reclama” com a mudança; ▪Avalia a mudança como forma de destruir o seu trabalho e/ou dos outros colegas; ▪Pode boicotar novas formas e métodos de trabalho.



9 - Inovação

Cria e projecta novos métodos, soluções, conceitos e processos sustentáveis,

RODOVIÁRIA DO TEJO, S.A.

Nível 4 - Demonstração Excepcional	<ul style="list-style-type: none"> Promove o pensamento inovador nos outros tendo sempre em conta a sua aplicabilidade; Não revela receio de usar novos métodos e formas de trabalhar; Tende a servir como fonte de inspiração para os colegas. Está atento e acompanha soluções inovadoras no sector.
Nível 3 - Demonstração Significativa	<ul style="list-style-type: none"> Manifesta ideias e tem capacidade para as concretizar; Demonstra e implementa novas formas e métodos de trabalho; Esforça-se para ser criativo e partilha com os colegas;
Nível 2 - Necessita de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta ideias, mas tem dificuldade na concretização das mesmas; Evita o risco e não procura ser ousado de forma a encontrar novas formas e métodos de trabalho; Usa velhas soluções para novos problemas.
Nível 1 - Demonstração Inaceitável	<ul style="list-style-type: none"> Desvaloriza as novas ideias e tende a opor-se na implementação das mesmas, não reconhecendo o seu valor ou relevância. Não revela qualquer tipo de pensamento inovador;

6.3 Exemplo do Mapa de Atribuição do Peso de Cada Competência

Atribuição % a cada Competência de acordo com a função											
Área funcional	Função	Desenvolvimento de Pessoas	Serviço ao Cliente	Orientação para os resultados	Trabalho em Equipa e Cooperação	Compromisso	Comunicação	Planeamento e estabelecimento de	Gestão da Mudança	Inovação	Controlo
A. Manutenção	Diretor	12,50%	15,00%	17,50%	15,00%	7,50%	7,50%	12,50%	5,00%	7,50%	0,00%
DAF/RH	Diretor	12,50%	15,00%	17,50%	15,00%	7,50%	7,50%	12,50%	5,00%	7,50%	0,00%
DOP	Diretor	10,00%	17,50%	17,50%	10,00%	7,50%	10,00%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
DOP	Diretor	10,00%	17,50%	17,50%	10,00%	7,50%	10,00%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
DOP	Diretor	10,00%	17,50%	17,50%	10,00%	7,50%	10,00%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
DOP	Diretor	10,00%	17,50%	17,50%	10,00%	7,50%	10,00%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
RocCaldas	Diretor	10,00%	17,50%	17,50%	10,00%	7,50%	10,00%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
SICG	Diretor	10,00%	15,00%	10,00%	12,50%	10,00%	10,00%	12,50%	5,00%	15,00%	0,00%
Aprovisionamentos	Resp.	7,50%	15,00%	20,00%	10,00%	15,00%	7,50%	15,00%	5,00%	5,00%	0,00%
GPS	Resp.	10,00%	17,50%	17,50%	10,00%	7,50%	10,00%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
Manutenção	Tenico	5,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	7,50%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
DOP	Técnico	5,00%	20,00%	17,50%	12,50%	10,00%	7,50%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
DOP	Técnico	5,00%	20,00%	17,50%	12,50%	10,00%	7,50%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
DOP	Técnico	5,00%	20,00%	17,50%	12,50%	10,00%	7,50%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
DOP	Técnico	5,00%	20,00%	17,50%	12,50%	10,00%	7,50%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
DOP	Técnico	5,00%	20,00%	17,50%	12,50%	10,00%	7,50%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
DRH	Técnico	10,00%	15,00%	15,00%	12,50%	10,00%	10,00%	12,50%	7,50%	7,50%	0,00%
DAF	Técnico	7,50%	15,00%	15,00%	15,00%	10,00%	7,50%	15,00%	7,50%	7,50%	0,00%
DAF	Técnico	7,50%	15,00%	15,00%	15,00%	10,00%	7,50%	15,00%	7,50%	7,50%	0,00%