

**UNIVERSIDADE CATÓLICA
PORTUGUESA . PORTO**
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO

GESTÃO

Modalidade de Trabalho

Relatório de Estágio

Tema

Grupo Cardan - Um novo modelo de Avaliação do Desempenho por Competências

Nome Aluno

Marta Carrilho de Almeida Noronha Sanches

Data

Fevereiro/2013



“It is important to reinforce that a performance management system will lose its effectiveness if it occurs in isolation and is not aligned to other aspects of the corporate strategy.”

(Kolich, 2009)
Performance Improvement, vol.48, n°.1, January 2009
International Society for Performance Improvement

AGRADECIMENTOS

Através da conclusão deste trabalho termino mais uma etapa da minha vida. Neste sentido, quero agradecer a todos os que estiveram presentes e me apoiaram ao longo do último ano e meio e, principalmente, ao longo dos últimos seis meses.

Ao Professor Camilo Valverde quero agradecer toda a disponibilidade, atenção, dedicação e partilha de conhecimentos na orientação deste trabalho.

À Dr.^a Rita Marques quero agradecer toda a disponibilidade, atenção, dedicação, flexibilidade, paciência, partilha de conhecimentos e companhia ao longo dos seis meses de estágio.

À administração do Grupo Cardan quero agradecer a oportunidade que me deu de concretizar este estágio.

A todos os colaboradores do Grupo Cardan agradeço a forma como me integraram como mais um membro da equipa e como me transmitiram conhecimentos essenciais para o meu desenvolvimento profissional.

Aos meus colegas de mestrado agradeço a partilha de experiências e de conhecimentos, a amizade e a sintonia ao longo do curso.

À minha família agradeço todo o apoio, paciência, amizade e compreensão para que fosse possível a concretização deste mestrado à distância.

Aos meus amigos e amigas agradeço toda a amizade, todas as conversas e momentos de descontração e a compreensão por não vos ter dado a atenção e disponibilidade habitual.

À Universidade Católica Portuguesa, a todos os meus professores e órgãos de suporte, agradeço os ensinamentos, as avaliações e feedbacks, a dedicação, as condições de trabalho, as oportunidades de desenvolver mais competências e o exemplo que me transmitiram pelo bom

funcionamento que existe e pela preocupação diária em corresponderem às expectativas dos alunos nas mais variadas vertentes.

RESUMO

O presente relatório de estágio tem como objetivo apresentar uma abordagem para a concepção de um novo sistema de avaliação do desempenho por competências para o Grupo Cardan.

Para tal, foi desenvolvido um estudo de caso, no âmbito de uma investigação qualitativa, sobre as práticas de avaliação do desempenho do Grupo Cardan, que revelou a necessidade de se criar um novo sistema de avaliação do desempenho, bem como interligar as várias práticas do departamento de recursos humanos e alinhar todas as pessoas, direcionando-as para a estratégia organizacional.

Neste sentido, através de uma investigação sobre o estado de arte e de uma participação ativa na organização foi possível co-construir, com a responsável de recursos humanos do Grupo, um conjunto de passos para a concepção de um novo sistema de avaliação do desempenho por competências que se prevê implementar ao longo do presente ano.

Na sequência destes passos foi possível concluir que, ao serem implementados, a organização poderá ter uma melhor gestão ao nível do departamento de recursos humanos, tendo no centro das suas práticas a gestão do desempenho; um melhor desempenho rumo aos objetivos organizacionais e um alinhamento de todos os colaboradores com os valores, princípios e missão do Grupo Cardan.

Palavras-chave: avaliação do desempenho, competências, setor automóvel

ABSTRACT

This internship report has its main goal to present a new performance appraisal system for competences to Cardan.

To accomplish it a case study was developed, sustained by a qualitative research, about Cardan's performance appraisal practices. This study revealed that not only a new performance appraisal system in Cardan should be created, but also linked the various practices of the human resources department and aligned all employees to an organizational strategy.

During the internship I could combine an active participation in Cardan's projects with a bibliography revision which permitted to co-construct the required steps to a new performance appraisal system for competences with the human resources department manager, previewed to be implemented along this year.

At the end of the conception system I could conclude that the implementation of these designed steps may achieve a foremost human resources department management through the performance management system in the center of it. In addition it can be possible a performance improvement towards the organizational objectives and the employees values, principles and Cardan's mission alignment.

Key-words: performance management, competencies, automotive sector

ÍNDICE

1	Introdução	12
2	Método de estudo.....	15
3	Contexto organizacional Cardan.....	23
3.1	Apresentação do Grupo.....	23
3.1.1	IBI Cardan	23
3.1.2	História Cardan.....	24
3.1.3	Empresas Cardan	25
3.1.5	Pessoas Cardan	26
3.1.4	Cardan na atualidade.....	32
3.2	Departamento de RH.....	37
3.2.1	Política e práticas de RH	37
3.2.2	Gestão do Desempenho	39
3.2.2.1	Avaliação do desempenho por objetivos	40
3.2.2.2	Avaliação do desempenho por competências.....	42
4	Estado da Arte: Conceção de um sistema de ADC.....	43
4.1	Enquadramento conceptual	43
4.1.1	A integração estratégica da organização.....	45
4.1.2	Objetivos da avaliação	46
4.1.3	Relação entre os sistemas de gestão de RH.....	47
4.1.4	Relação com o desempenho da organização.....	49
4.1.5	O que avaliar.....	51
4.1.6	O que medir.....	60
4.1.7	Quem envolver na conceção do sistema de avaliação	68
4.1.8	Alvos de avaliação	70
4.1.9	Fontes de avaliação.....	70
4.1.10	Formulário.....	73

4.1.11 Suporte formulário.....	74
4.1.12 Validação do sistema através de um teste piloto	75
4.1.13 Formação de avaliadores e avaliados	75
4.1.14 Harmonização das avaliações.....	78
4.1.15 Manual de avaliação.....	78
4.1.16 Entrevista de avaliação e de planeamento.....	79
4.1.17 Avaliação da avaliação.....	81
5 Balanço entre a realidade Cardan e o estado de arte	82
6 Uma abordagem para a conceção de um sistema de ADC no Grupo Cardan.....	90
6.1 Notas explicativas.....	94
6.2 Considerações Finais.....	99
7 Conclusão	100
Referências bibliográficas	103
Anexos	106
Anexo I – Características da abordagem qualitativa.....	106
Anexo II – Instalações Grupo Cardan.....	107
Anexo III – Mapa de avaliação do desempenho	108
Anexo IV – Potenciais erros e enviesamentos que os avaliadores podem cometer I I I	
Anexo V – 6 passos e respetivos intervenientes para a conceção de escalas ancoradas em comportamentos	I I 2
APÊNDICES	I I 4
Apêndice I – Ferramentas de investigação no terreno.....	I I 4
Apêndice II – Fases de intervenção em gestão de competências	I I 6

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estudo de caso em funil.....	18
Figura 2 ferramentas de investigação no terreno.....	21
Figura 3 Administrador-delegado do Grupo Cardan.....	23
Figura 4 Constituição do Grupo Cardan.....	25
Figura 5 RH distribuídos por género e empresa do grupo	27
Figura 6 RH distribuídos por escalão etário	27
Figura 7 RH distribuídos por habilitações literárias.....	28
Figura 8 RH distribuídos por anos de antiguidade	28
Figura 9 RH distribuídos por posto de trabalho.....	29
Figura 10 RH distribuídos por área de negócio.....	29
Figura 11 RH distribuídos por empresa e área de negócio.....	30
Figura 12 RH distribuídos por funções	31
Figura 13 RH distribuídos por área e habilitações literárias	32
Figura 14 Funções core do DRH	38
Figura 15 Integração estratégica da avaliação.....	46
Figura 16 Integração dos sistemas de gestão de RH.....	48
Figura 17 Alinhamento entre a estratégia da empresa e o desempenho dos colaboradores.....	50
Figura 18 Alinhamento entre a estratégia da empresa e o mapeamento de competências	50
Figura 19 Modelo causal da competência segundo Boyatzis.....	54
Figura 20 Modelo do iceberg de competências segundo Mcber.....	55
Figura 21 Representação gráfica da metodologia de gestão de competências	57
Figura 22 Fontes de avaliação do desempenho.....	71
Figura 23 Mapa de Avaliação - Gráfico Radar	87

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	Membros do conselho de administração.....	23
Tabela 2	Análise PASTEL	33
Tabela 3	Análise SWOT.....	35
Tabela 4	Exemplo de escolha forçada.....	64
Tabela 5	Exemplo de escalas comportamentalmente ancoradas.....	65
Tabela 6	Exemplo de escalas de padrões comportamentais mistos	66
Tabela 7	Exemplo de escalas de observação comportamental	67
Tabela 8	Exemplo lista de adjectivos.....	68
Tabela 9	Exemplo lista de comportamentos	68
Tabela 10	Intervenientes na conceção dos métodos de avaliação	69
Tabela 11	Novo modelo de ADC para o Grupo Cardan	91
Tabela 12	Limitações do estudo.....	101

LISTA DE ABREVIATURAS

ACAP – Associação Automóvel de Portugal

ADC – Avaliação do Desempenho por Competências

ADO – Avaliação do Desempenho por Objetivos

APV – Após Venda

BARS – Behavioral Anchored Rating Scales (escalas comportamentalmente ancoradas)

BOS – Behavioral Observation Scales (escalas de observação comportamental)

CGP – Cardan Grande Porto

CI – Circular Interna

CSV – Comércio e Serviços de Viaturas

MKG – Marketing

MSS – Mixed Standard Scales (escalas de padrões comportamentais mistos)

NAC – Nível de Atualização da Competência

PASTEL – Política, Ambiental, Social, Tecnológica, Económica, Legal

PIC – Portfólio Individual de Competências

QCO – Questionário de Clima Organizacional

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats¹

TFM – Trabalho Final de Mestrado

UCP – Universidade Católica Portuguesa

¹ Tradução: Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças

I INTRODUÇÃO

Este trabalho final de mestrado (TFM) desenvolveu-se no âmbito de um estágio curricular no Grupo Cardan, através do qual concretizei um estudo de caso. Por sua vez, este estudo incidiu sobre as práticas de avaliação do desempenho do Grupo, tendo como objetivo último responder à seguinte questão de investigação: “qual a abordagem a adotar na conceção de um modelo de avaliação do desempenho por competências para o Grupo Cardan?”

Assim sendo, o método de estudo utilizado, no âmbito de uma investigação qualitativa, teve como finalidade construir uma abordagem para a conceção de um sistema de avaliação do desempenho por competências (ADC) para o Grupo Cardan. Neste sentido, a estrutura do TFM começa com a apresentação pormenorizada do método de estudo e, de seguida, do Grupo Cardan, uma vez que é sobre este que se irá focar o estudo de caso. Deste modo, a apresentação do Grupo inicia-se com a sua identificação, a sua história, as empresas, pessoas, áreas e funções que o constituem e o enquadramento do Grupo na atualidade.

Numa fase posterior, é apresentado o departamento de recursos humanos (RH), quanto às suas políticas e práticas, detalhando as de avaliação do desempenho. Na verdade, só depois de contextualizadas as práticas é que estas podem ser aprofundadas.

De seguida, embora o conhecimento da organização seja fulcral para a apresentação de um novo sistema de ADC, este não é suficiente. Assim sendo, fiz um levantamento do estado de arte com o objetivo de balancear o que existe no Grupo Cardan e o que é proposto por autores de referência com o objetivo de criar um sistema adequado à realidade Cardan e proporcionando uma melhoria contínua das suas práticas, tanto ao nível do desempenho das funções, como ao nível da gestão do departamento de RH e do alinhamento das pessoas rumo à estratégia organizacional. Por conseguinte, este balanço é legitimado através de uma presença diária no Grupo Cardan que me possibilitou utilizar uma ferramenta essencial, a observação participativa, que será explorada ao longo do TFM.

Importante será salientar que a estrutura deste TFM não se concebeu de forma aleatória, antes pelo contrário, seguiu a técnica do funil, que será aprofundada mais à frente, aquando da apresentação do método de estudo.

Por sua vez, a finalidade deste TFM não foi a mesma desde o início, não esteve isenta de objetivos pessoais, nem foi possível de alcançar sozinha. Neste sentido, irei explicar-vos como tudo aconteceu.

A 18 de Setembro de 2012, fui integrada enquanto estagiária no Grupo Cardan, concessionário oficial e reparador autorizado de várias marcas de automóveis e motos, que tinha como proposta de tema para o meu TFM a redefinição das práticas ao nível da gestão do desempenho. No entanto, nos finais de Outubro, apercebi-me que o tempo para a redefinição das práticas, no terreno, e a entrega do TFM não era o mesmo e, neste sentido, aprendi a primeira lição: nem tudo depende de nós e é importante flexibilizarmo-nos e adaptarmo-nos às circunstâncias. Assim sendo, após algumas reuniões com os meus orientadores, o tema do TFM foi alterado, deixando de se focar numa redefinição (implementação) para se focar numa conceção.

Por sua vez, na escolha do tema considerei a proposta de Bogdan e Biklen (2009, p. 86): “Se alguém lhe pedir para se encarregar de um estudo, certifique-se de que este é suficientemente interessante para o manter entusiasmado”.

Uma vez seguindo este conselho tive, sem dúvida, alguns objetivos pessoais inerentes à concretização do TFM, tais como: aprofundar conhecimentos nesta área; desenvolver competências para a concretização de propostas em contexto real; conhecer, na prática, o trabalho realizado num departamento de RH; aumentar a capacidade de comunicação e negociação; aumentar a capacidade de organização e autodisciplina; aprender a motivar-me, a lidar com o cansaço e saturação e aprender a gerir da melhor maneira a vida pessoal com a vida profissional.

Contudo, para além destes objetivos, tive outro, sempre presente ao longo da concretização deste TFM: a criação de um triângulo relacional harmonioso entre mim, a Dr.^a Rita Marques e o Dr. Camilo Valverde com a finalidade de todos podermos ganhar e crescer com esta experiência. A Dr.^a Rita Marques e o Dr. Camilo Valverde foram os meus orientadores ao longo dos últimos meses. A primeira, no âmbito do

Grupo Cardan, assumindo a função de responsável de RH e o segundo, no âmbito da Universidade Católica Portuguesa (UCP), assumindo a função de professor de Gestão de Pessoas. Na verdade, de Setembro a Fevereiro a minha função, enquanto estagiária e aluna da UCP, foi sempre corresponder da melhor maneira às exigências e desafios que me foram sendo propostos, tanto ao nível do Grupo Cardan como ao nível da UCP, através da concretização deste TFM. No entanto, este papel que fui desempenhando ao longo de seis meses só se tornou possível pelas orientações dos meus orientadores.

Deste modo, uma vez introduzido este TFM, irei dar início ao desenvolvimento do mesmo, começando com a apresentação do método de estudo utilizado e esperando ir ao encontro dos interesses e expectativas do leitor.

2 MÉTODO DE ESTUDO

Como se sabe, qualquer estudo que se realize necessita de um método que o conduza e o sustente. Neste sentido, quero contar-lhes o modo como o meu método de estudo ganhou forma.

Após averiguar os métodos possíveis, verifiquei que os qualitativos seriam os mais apropriados para fundamentar este TFM. Assim, numa primeira abordagem e quando o objetivo ainda se prendia com a reformulação das práticas ao nível da avaliação do desempenho, constatei que o método mais indicado seria o de investigação-ação que, tal como define Bryman (2008, Glossary), é “an approach in which the action researcher and a client collaborate in the diagnosis of a problem and in the development of a solution based on the diagnosis”. Neste sentido, ao longo do primeiro mês de estágio fui realizando algumas ações que iam ao encontro da reformulação das práticas de avaliação do desempenho, tais como refazer os organigramas, o manual de acolhimento e tomar conhecimento dos valores do Grupo, de maneira a concretizar propostas de melhoria ao nível do código de conduta.

No entanto, ao ser reformulada a questão de investigação e porque é normal que os investigadores “à medida que vão conhecendo melhor o tema em estudo, os planos são modificados e as estratégias seleccionadas” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 89), cheguei à conclusão que o método, anteriormente escolhido, não seria o mais adequado visto que, mais do que realizar uma investigação-ação, havia a necessidade de se estudar um caso concreto, ao nível das práticas de avaliação do desempenho, com o objetivo de concetualizar um novo modelo de ADC.

Assim sendo, optei por alterar o método para um estudo de caso sobre a avaliação do desempenho no Grupo Cardan. Na verdade trata-se de um caso específico, complexo e em funcionamento, tal como descreve Stake (2009). Na mesma sequência Bryman (2008, Glossary) define este método como sendo “a research design that entails the detailed and intensive analysis of a single case” e Merriam (1988, apud Bogdan & Biklen, 1994, p.89) afirma que o estudo de caso “consiste na observação detalhada de um contexto ou indivíduo de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”.

Por sua vez, o estudo de caso concretiza-se através de uma investigação qualitativa que, segundo Bogdan e Biklen (1994) tem quatro características fundamentais:

- O ambiente natural é a fonte direta de dados e o investigador é o instrumento principal, ou seja, torna-se essencial que o investigador esteja presente no local onde se concretiza o estudo de caso;

- “A investigação qualitativa é descritiva” (p.48), isto é, a recolha dos dados deve ser, simultaneamente, minuciosa e cuidadosa para que a descrição respeite, tanto quanto possível, a realidade observada. E, por sua vez, a descrição deve assumir a forma de imagens ou palavras ao invés de números;

- “Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva” (p.49). Assim, à medida que vão recolhendo os dados, vão traçando a sua própria teoria, ou seja, “o processo de análise dos dados é como um funil: as coisas estão abertas no início (ou no topo) e vão-se tornando mais fechadas e específicas no extremo.” (p.50)

- “O significado é de importância vital na abordagem qualitativa”(p.50), ou seja, é muito importante a opinião e as perspectivas dos vários sujeitos participantes.

Para além destas, os mesmos autores esquematizaram um conjunto de outras características que remeto para anexo² uma vez que as considere ao longo de todo o estudo.

Por sua vez, Stake (2009, p.62) acrescenta que um estudo qualitativo “é holístico”, na medida em que o estudo se encontra bem contextualizado e orientado para um caso concreto; é “empírico” uma vez que “está orientado para o que se passa no terreno”, focando-se na observação e na descrição natural da realidade; é “interpretativo” visto ser um estudo intuitivo onde há um esforço por conhecer os acontecimentos mais importantes para a resolução do problema e “empático” porque “presta atenção à intencionalidade do actor” e embora seja um estudo planeado “o seu plano é emergente” e “reactivo”.

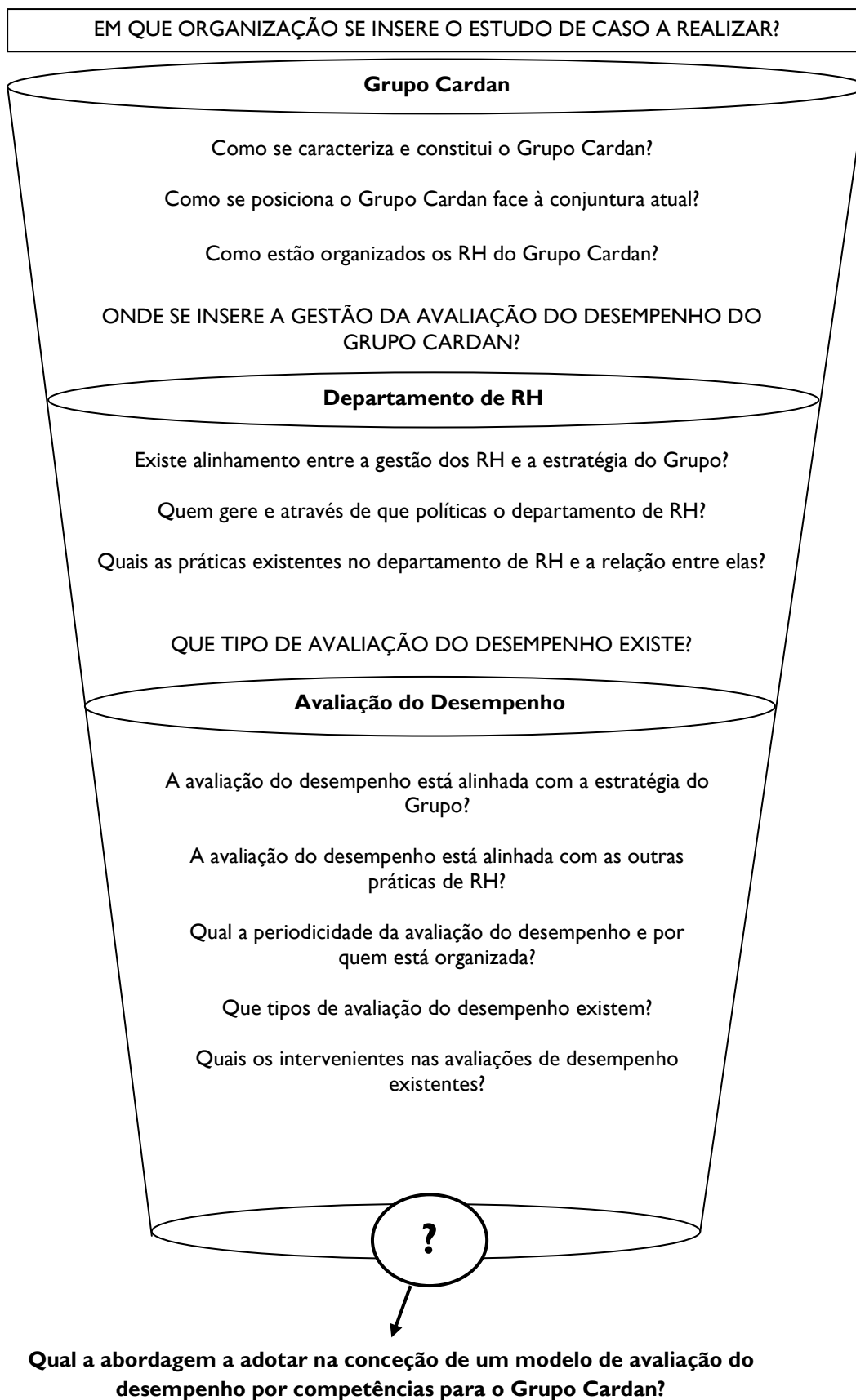
Relativamente ao estudo de caso, no Grupo Cardan, a maioria das características definidas estiveram presentes. A investigação realizou-se sobre um contexto específico

² Anexo I – Características da abordagem qualitativa

em que o principal instrumento foi o próprio investigador, com o apoio de algumas notas de campo. Na verdade, de acordo com Yin (2003) foi uma investigação natural, realizada no próprio terreno, com um elevado teor descritivo da realidade existente e indutiva na medida em que fui definindo o meu próprio trajeto.

Deste modo, o estudo tomou início após a formulação de uma questão de investigação: “qual a abordagem a adotar na conceção de um modelo de ADC para o Grupo Cardan?” e, de seguida, adotei uma metodologia sugerida por Bogdan e Biklen (1994, p. 89): “O plano geral do estudo de caso pode ser representado como um funil”. Assim sendo, esquematizei o estudo sob a forma de um funil, através da formulação de pequenas perguntas, originando um fio condutor rumo à criação dos passos a seguir para a conceção do sistema de ADC para o Grupo Cardan (figura 1). Na verdade, através deste esquema foi possível orientar todo o estudo de caso para o objetivo final sem que houvesse azo a desvios.

FIGURA I Estudo de caso em funil



Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, “a qualidade do trabalho de campo passa pelo estabelecimento de relações, quer o método de investigação seja a observação participante, a entrevista ou a busca de documentos” (Bogdan & Biklen, 1994, p.114). Assim, enquanto investigadora, tentei criar uma relação com os sujeitos no sentido de atingir as características propostas pelos autores supracitados: empatia, confiança, igualdade, amizade, contacto intenso e neutral, que só foi possível devido à presença diária no Grupo Cardan ao longo de seis meses.

Por sua vez, a participação ativa no terreno permitiu-me utilizar as seguintes ferramentas de investigação: observação participativa, estudo de vários documentos, entrevistas e verificação pelos intervenientes (ver apêndice I).

Relativamente à observação participativa e, tal como o nome indica, trata-se de ir observando o meio, ao mesmo tempo, que se vai participando na atividade do mesmo. Segundo Bogdan e Biklen, a “participação exacta varia ao longo do estudo” (1994, p.125), sendo essencial calcular o modo e a quantidade da participação, considerando o estudo que se pretende elaborar. Por sua vez, Quivy e Campenhoudt (1998, p.197) alertam que, aquando da utilização da observação participativa, a validade do trabalho do investigador “assenta, nomeadamente, na precisão e no rigor das observações, bem como no contínuo confronto entre as observações e as hipóteses interpretativas”.

Na verdade, ao longo da observação participativa, estive sempre consciente que, embora estivesse a trabalhar no Grupo Cardan, seria por um período de tempo definido e que não deixava de ser uma pessoa externa à organização. Neste sentido, à medida que o tempo foi passando, fui interiorizando o objetivo da investigação enquanto recolhia dados no contexto. Por outro lado, interroguei os sujeitos sempre que foi necessário de maneira a validar e explorar as minhas observações. Tudo isto demonstra que, através de uma observação participativa, é possível retirar informação muito detalhada e legítima. No entanto, para que a observação seja eficaz, é determinante saber o que se está a investigar. Deste modo, paralelamente à observação participativa, concretizei uma investigação literária, com base em autores de referência, de maneira a estar alerta para determinados pormenores.

No que concerne ao estudo de vários documentos este consiste numa análise documental sobre documentos da organização, que se vai tendo acesso. Assim, quanto

maior o grau de confiança adquirido com os sujeitos, maior liberdade existe para a partilha de documentos e respetiva análise. Esta ferramenta de investigação foi a primeira que utilizei, na medida em que, logo no primeiro dia, tive acesso ao regulamento interno, manual de acolhimento, manual da qualidade, entre outros.

Relativamente às entrevistas, estas consistem em conversas intencionais entre duas ou mais pessoas “dirigidas por uma das pessoas com o objetivo de obter informações sobre a outra” (Burgess, 1984 apud Bogdan & Biklen, 1994, p.134), podendo assumir várias formas: estruturadas, semiestruturadas e abertas. Segundo Bogdan e Biklen (1994, p.234) “nos estudos de observação participante, o investigador geralmente já conhece os sujeitos, de modo que a entrevista se assemelha muitas vezes a uma conversa entre amigos.” Na verdade, este fenómeno aconteceu comigo e, neste sentido, as formas de entrevista que utilizei foram a semiestruturada e a aberta, uma vez que nunca usei um guião próprio. No entanto, embora com um carácter informal, realizei várias entrevistas à responsável de RH, pessoa, dentro da organização, com mais conhecimento sobre o caso em estudo. Nesta sequência, as entrevistas tomaram sempre um carácter exploratório no qual havia uma questão central a debater que me levava a adquirir, por via do sujeito, mais informação ou mais vias de investigação. Por sua vez, Quivy e Campenhoudt (1998, p.70) defendem que as entrevistas exploratórias têm como objetivo “encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho, e não (para) verificar hipóteses preestabelecidas”.

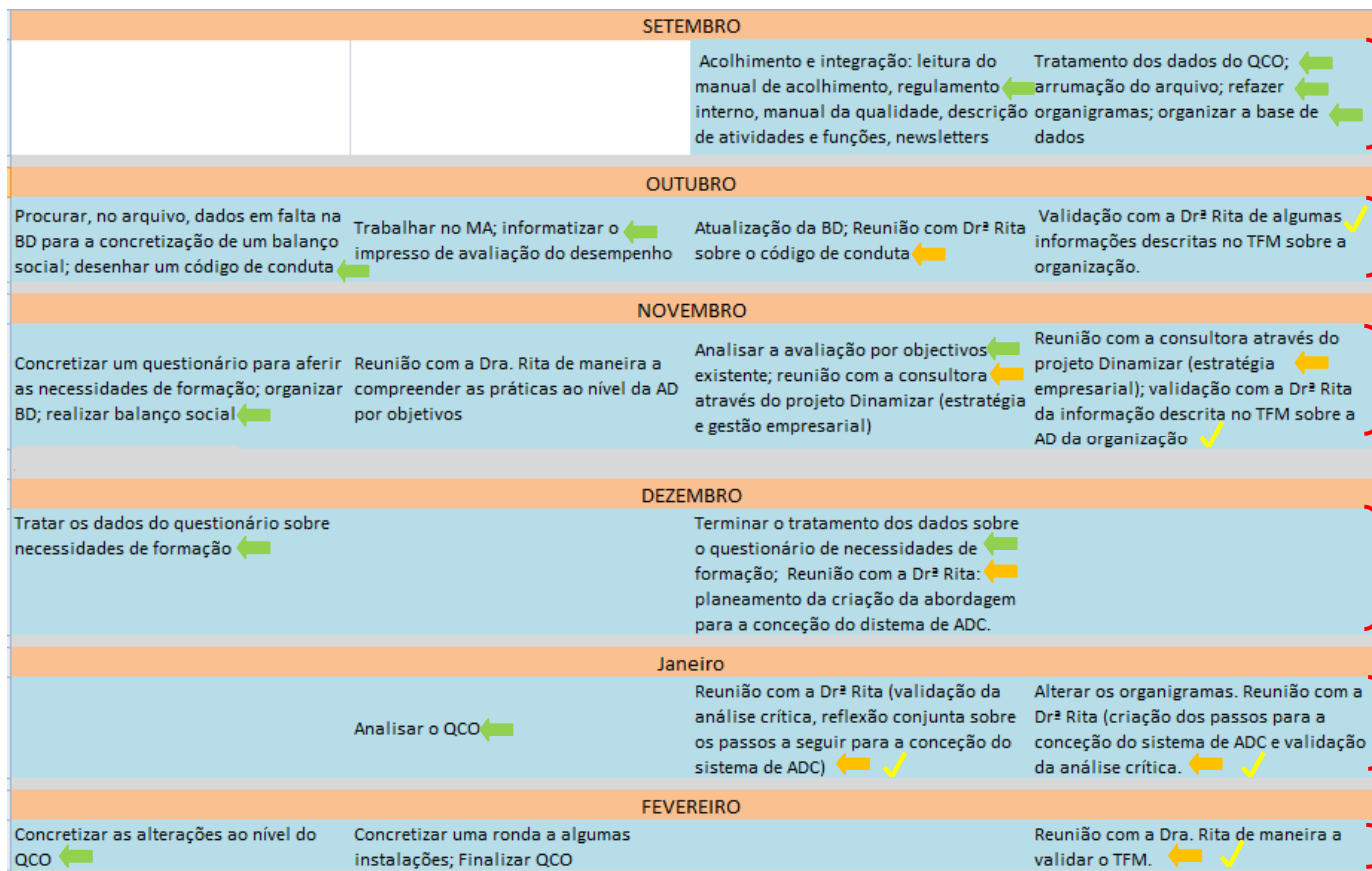
Por fim, a verificação pelos intervenientes vai ao encontro de uma validação ecológica por parte da organização, neste caso, através da responsável de RH. Assim sendo, à medida que fui concretizando o estudo de caso, fui legitimando toda a informação com a organização. Por sua vez, optei por co-construir o resultado final deste estudo, mais do que solicitar uma mera validação, por acreditar que envolvendo a organização na construção da abordagem para a conceção do sistema de ADC, aumentaria a probabilidade da implementação da mesma, bem como a abordagem se tornava mais direcionada para as necessidades emergentes.

Na figura 2 é possível verificar a utilização, no terreno, destas ferramentas de investigação. Por sua vez, peço ao leitor que não deixe de consultar o Apêndice I³ que,





³ Apêndice I – Ferramentas de investigação no terreno

dada a sua densidade histórica não me foi possível colocar no corpo do trabalho. No entanto a sua consulta é essencial pois permite visualizar as ferramentas utilizadas de forma mais detalhada.

FIGURA 2 Ferramentas de investigação no terreno



Legenda:

-  - Estudo de vários documentos
-  - Entrevistas
-  - Verificação pelos intervenientes
-  - Observação participativa

Fonte: Elaboração própria

Finalmente importa reforçar que todo o estudo, bem como o resultado final, foram co-construídos através de sucessivas validações ecológicas por parte da empresa. Na verdade, não sou detentora de todo o saber e, deste modo, a presença diária na empresa permitiu-me adquirir uma série de conhecimentos, organizacionais e técnicos, através de uma observação participativa, que sustentam a teoria que será apresentada. Por sua vez, consegui alcançar uma isomorfia com o terreno que, sem dúvida, se tornou uma mais-valia para legitimar todo o estudo de caso.

Posto isto, passarei ao desenvolvimento do TFM, que terá por base o planeado e representado no funil da figura I, começando por responder à primeira questão “em que organização de insere o estudo de caso a realizar?”

3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL CARDAN

O estudo de caso insere-se no Grupo Cardan e tem como objetivo responder à questão de investigação supracitada. Na verdade, qualquer resposta a uma determinada questão varia de realidade para realidade e, neste sentido, é essencial conhecer o contexto Cardan. Assim sendo irei, numa primeira fase, apresentar o Grupo relativamente ao seu BI organizacional, à sua história, à conjuntura e às empresas e pessoas que o constituem. Numa segunda fase apresentarei o departamento de RH, quanto às suas políticas e práticas onde aprofundarei as práticas de avaliação do desempenho.

3.1 Apresentação do Grupo

3.1.1 BI Cardan

O Grupo Cardan está sedado em Braga, mais precisamente, na Avenida Barros Soares nº 639 Nogueira, e é um concessionário oficial e reparador autorizado de várias marcas de automóveis e motos, presente em diversas localidades, no norte do país. Por sua vez, o Grupo Cardan é uma sociedade anónima que se insere no setor da indústria automotiva.

O tamanho do Grupo é de 51 a 200 funcionários e o conselho de administração é constituído por três membros (tabela 1) que, para além de administradores, são também os acionistas do Grupo.

TABELA 1 Membros do conselho de administração

Nome	Cargo
Fernando Amâncio Martins Gonçalves de Macedo	Presidente
M ^a Alexandrina Dias Sampaio Morais de Macedo	Administrador
Fernando Jorge Morais de Macedo (Figura 2)	Administrador Delegado

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 3 Administrador-delegado do Grupo Cardan



Fonte: Jornal VidaEconómica (2012, p. IX)

Por sua vez, a missão do Grupo Cardan é “a comercialização de produtos e serviços associados ao sector automóvel, numa perspectiva integrada, desde o financiamento à retoma, com o objectivo de assegurar um crescimento sustentado, fazendo frente à

concorrência e constante mudança”. (Grupo Cardan, 2012) No entanto, tanto a missão, como os valores e princípios do Grupo encontram-se num processo de redefinição⁴ por parte da responsável de RH, juntamente com o administrador-delegado (figura 2). Ainda assim, sabe-se que os valores através dos quais o Grupo se rege são o respeito, a transparência, a lealdade, a integridade e o rigor, valores que marcaram a história do grupo, apresentada no próximo subcapítulo.

3.1.2 História Cardan

O Grupo Cardan começou a sua atividade em 1966, em Guimarães, “como filial da Garagem Sá da Bandeira (Porto) tendo como principal actividade o comércio e a reparação de automóveis” (Grupo Cardan, 2012). Em 1977, foi constituída a Cardan através da aquisição das posições ocupadas pela Garagem Sá da Bandeira e foi eleita concessionário oficial da marca Mitsubishi. A partir de então, a empresa foi crescendo, tornando-se concessionário de várias marcas, tais como a Peugeot (1985), a Kawasaki (2008), a Yamaha (2009), a Mazda (2010), a Hyudai (2010), entre outras; criando novas linhas de negócio, através da abertura de uma “Central de Peças”¹ (2000) destinada à distribuição e comercialização de peças e acessórios; iniciando “a actividade de aluguer de automóveis através da One Rent” (2006); criando uma nova linha de negócios ligada a Motos e uma nova empresa dedicada ao comércio de viaturas de ocasião, a Easy One (2011), e, ainda, através da realização de uma parceria externa com uma sociedade de mediação de seguros, a Now Seguros (2011). Na mesma linha de pensamento, a empresa foi-se expandindo por toda a zona norte do país, estando hoje presente em Braga, Guimarães, Porto, Maia, Barcelos, Vila do Conde, Esposende e Fafe.⁵

Por sua vez, o acontecimento mais recente foi a abertura da Cardan Grande Porto (CGP), em Janeiro de 2012, na Maia, como resultado da integração, por parte do Grupo Cardan, de um negócio já existente no local. O Grupo integrou a maioria dos colaboradores que estavam afetos a esse negócio, entre eles, a atual responsável pelo departamento de RH de todo o Grupo Cardan, a Dra. Rita Marques.

Na sequência da história do Grupo irei mostrar-vos, no próximo subcapítulo, as empresas que o constituem.

⁴ Desde Setembro que o Grupo Cardan se encontra num processo de redefinição do manual de acolhimento e do código de conduta.

⁵ Anexo II – Instalações Grupo Cardan

3.1.3 Empresas Cardan

O Grupo Cardan é constituído por seis empresas (figura 3): Cardan, Cardan 2, CGP, Comércio e Serviço de Viaturas (CSV), One Rent a Car e Easy One⁶, comercializando, ainda, seguros através de uma participação no negócio da Now Seguros.

FIGURA 4 Constituição do Grupo Cardan



Fonte: Elaboração própria

As primeiras três empresas a serem, anteriormente, referidas destinam-se à área comercial, após venda e peças do mercado automóvel e de motos. Por sua vez, a CSV centra-se no controlo de gestão, na área administrativa e na área de manutenção e limpezas. A One Rent a Car e a Easy One, tal como já foi anteriormente descrito, são empresas ligadas ao aluguer de automóveis e ao comércio de viaturas de ocasião⁷, respetivamente. (Grupo Cardan, 2012)

Através da história e da descrição da constituição do Grupo é possível compreender a dimensão do mesmo. Assim sendo, sabe-se que o Grupo Cardan é constituído por seis empresas, que se encontra representado em várias localidades e que é concessionário de uma diversidade de marcas, cada uma com regras próprias, originando, tudo isto, uma complexidade sobre a resposta à questão de investigação.

No entanto, falta conhecer o ativo mais importante e complexo do Grupo Cardan: as pessoas. Neste sentido, ao longo do próximo subcapítulo, irei mostrar-vos uma caracterização das mesmas, quanto ao género, idade, formação, vínculo contratual, antiguidade, áreas e funções que ocupam.

⁶ A Easy One faz parte da empresa One Car Store

⁷ VO – viaturas usadas

3.1. 5 Pessoas Cardan

Sendo o Grupo Cardan uma organização, “é um conjunto de pessoas envolvidas num projecto comum e com objectivos concretos” (Custódio, 2010, p.73). Neste sentido, a caracterização das pessoas do Grupo é essencial visto ser sobre elas que irá incidir a avaliação do desempenho a concretizar, na medida em que:

O capital humano constitui-se como o mais importante factor de produção em termos de incremento da produtividade e (...) é o factor chave para compreender a *performance* das empresas e natureza de complementaridade dos recursos humanos. (Becker apud Custódio, 2010, p. 77)

Deste modo, em Novembro de 2012, procedi a uma caracterização dos colaboradores do Grupo Cardan, considerando que o conhecimento da organização, ao nível dos seus RH, é fulcral para qualquer alteração ou proposta ao nível da empresa, uma vez que depende sempre de realidade para realidade. Iona e Raluca (2011, p.721) reforçam esta ideia com a seguinte citação: “Hornsby and Kuratko considered that the evaluation of the performance varies in step with the size of the company and the industrial sector.”

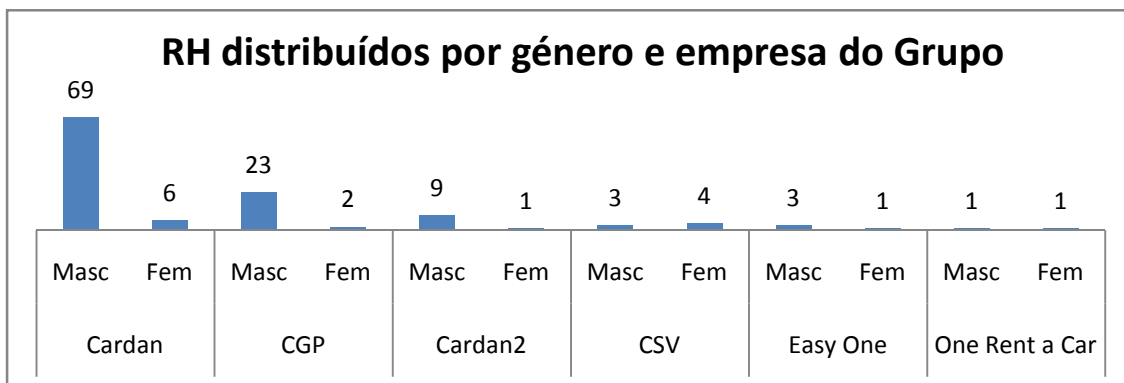
Importante será referir que, dado o período de recessão económica que o país atravessa e, mais concretamente, o setor automóvel existe a probabilidade dos dados, que seguidamente serão apresentados, não representarem uma verdade absoluta aquando da leitura deste TFM.

Como consequência directa da profunda crise financeira e económica que se registou a nível mundial, desde 2008, o Setor Automóvel foi fortemente penalizado, particularmente em Portugal tanto nas vertentes do Comércio como da Reparação e Manutenção Automóvel, o que, seguramente, afectou e continuará a afectar o seu tecido empresarial, colocando em causa a sobrevivência de muitas empresas e ditando o encerramento efectivo de muitas outras. (Chícharo, 2012)

Assim sendo, começo por alertar que, no estudo realizado, não se consideraram os membros do conselho de administração, nem o administrador da CGP.

Por sua vez, o estudo permitiu concluir que o Grupo é constituído por 123 colaboradores, na sua maioria do género masculino (88%) distribuídos pelas seis empresas do Grupo (figura 5).

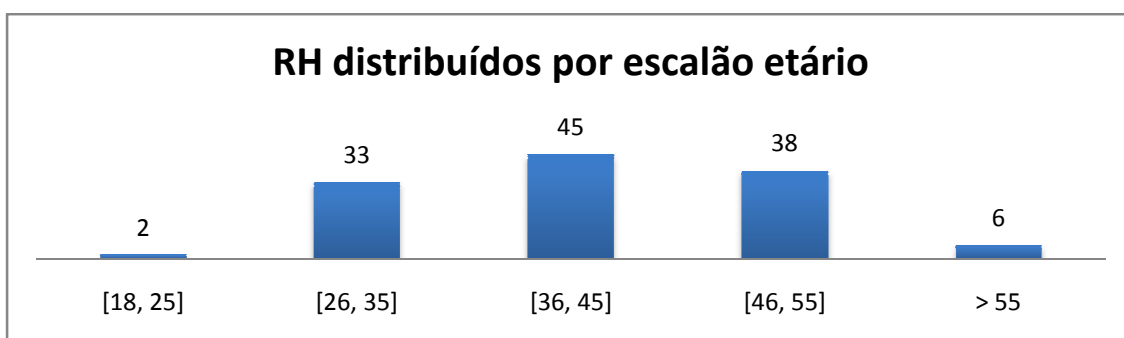
FIGURA 5 RH distribuídos por género e empresa do grupo



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao escalão etário, sabe-se que a idade média do total de colaboradores é de 42 anos, tendo o colaborador mais novo 23 e o colaborador de mais idade 59 anos. A figura 6 apresenta a distribuição dos colaboradores de acordo com o escalão etário, onde é possível verificar que a maioria da população tem mais de 35 anos. Deste modo, torna-se importante realçar que, habitualmente, pessoas com mais idade são mais resistentes à mudança. Neste sentido, o escalão etário é um fator que se deve ter em consideração aquando da criação da abordagem para a conceção do sistema de ADC.

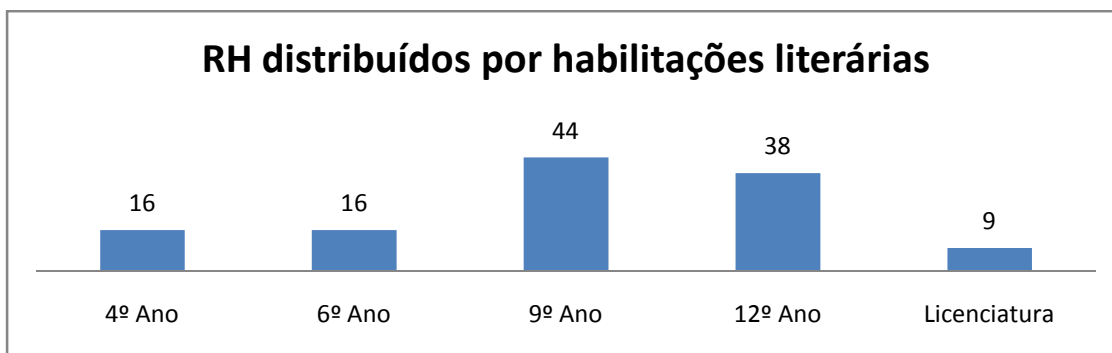
FIGURA 6 RH distribuídos por escalão etário



Fonte: Elaboração própria

No que concerne às habilitações literárias sabe-se que, aproximadamente, 74% dos colaboradores têm a escolaridade mínima obrigatória e que, aproximadamente, 8% têm um curso superior (figura 7).

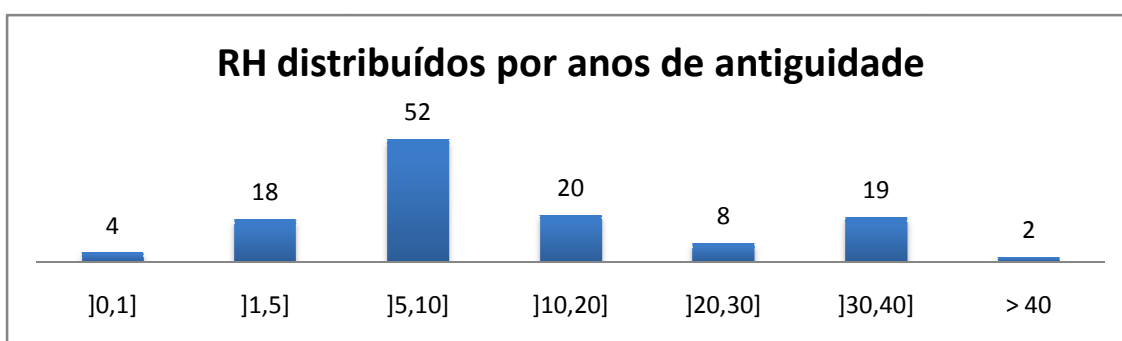
FIGURA 7 RH distribuídos por habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria

De seguida verificou-se que, do total de colaboradores, aproximadamente, 90% são efetivos e 10% têm contrato a termo certo. Por sua vez, sabe-se que apenas 18% dos colaboradores se encontram há menos de 5 anos no Grupo e que a antiguidade média é de, aproximadamente, 14 anos, sendo que o colaborador mais antigo já trabalha no Grupo há 43 (figura 8). O vínculo contratual e a antiguidade dos colaboradores na empresa são também fatores muito importantes na criação da abordagem para a conceção de um sistema de ADC. Na verdade, colaboradores mais antigos, à partida, serão mais resistentes à mudança. Por outro lado, colaboradores que tenham um vínculo contratual a termo certo podem recusar um novo sistema se, por ventura, o contrato estiver a terminar e os colaboradores suspeitarem que não irão permanecer na empresa.

FIGURA 8 RH distribuídos por anos de antiguidade



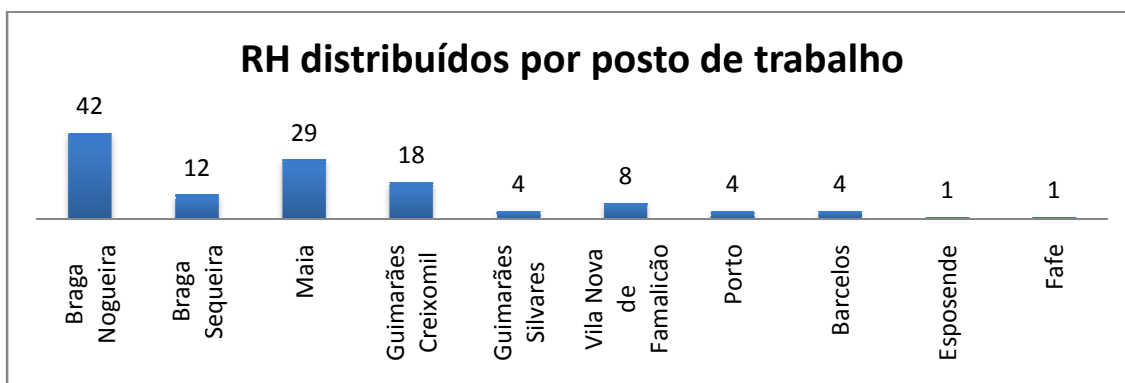
Fonte: Elaboração própria

Relativamente à distribuição dos colaboradores, por posto de trabalho, sabe-se que a motivação e o desempenho dos mesmos podem variar de acordo com o posto de trabalho em que se encontram. Através de um inquérito que realizámos aos membros

do Grupo constatamos que aqueles que se encontram mais isolados têm níveis de motivação mais baixos.

Deste modo, a figura 9 mostra que o Grupo Cardan é constituído por dez postos de trabalho e que Guimarães, Braga e Maia, no seu conjunto, contam com 85% dos colaboradores.

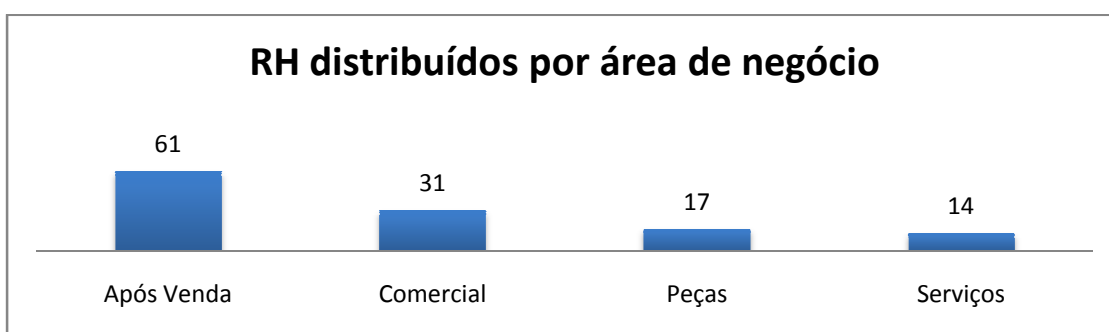
FIGURA 9 RH distribuídos por posto de trabalho



Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, a um nível mais operacional, existem quatro áreas de negócio: após venda (APV), comercial, peças e serviços. Por sua vez, o maior número de colaboradores encontra-se na área APV, seguindo-se a área comercial, com praticamente metade dos colaboradores da anterior (figura 10).

FIGURA 10 RH distribuídos por área de negócio

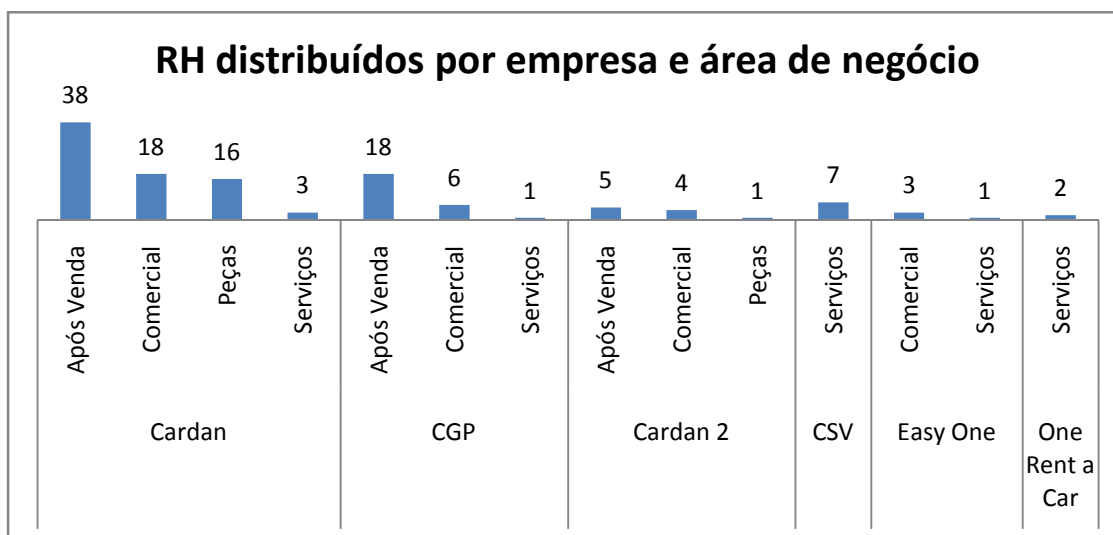


Fonte: Elaboração própria

No mesmo seguimento, a figura 11 mostra a distribuição dos colaboradores por área e por empresa do Grupo. Torna-se importante aprofundar esta informação na medida em que algumas competências variam de área para área. Neste sentido, verifica-se que apenas a Cardan apresenta a totalidade das áreas de negócio. Por sua vez, na CGP não

existe a área das peças e na Cardan 2 a área dos serviços. A CSV e a One Rent a Car são constituídas somente por colaboradores afetos à área dos serviços e a Easy One é constituída pelas áreas comercial e serviços.

FIGURA 11 RH distribuídos por empresa e área de negócio

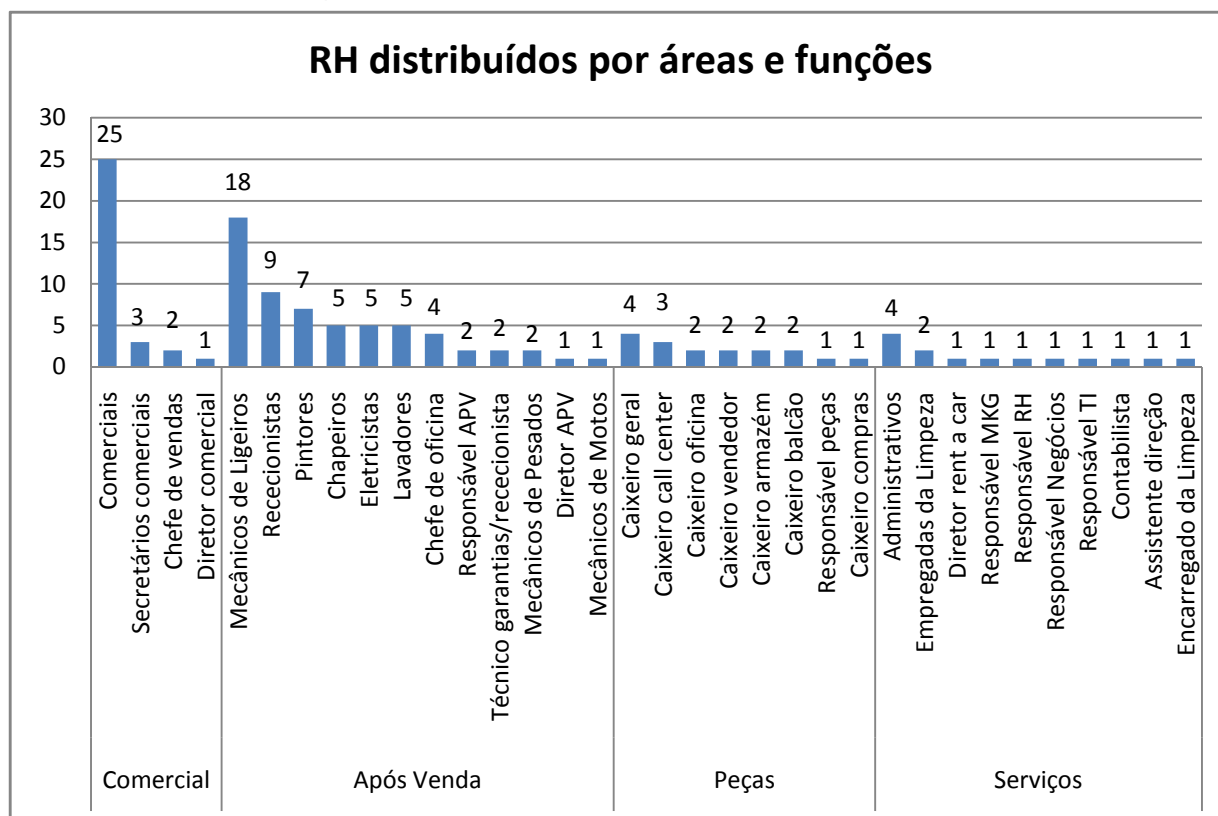


Fonte: Elaboração própria

Na mesma sequência, cada área apresenta um conjunto de funções. A figura 12 representa as funções existentes no Grupo Cardan, num total de 34, distribuídas por área de negócio. É possível verificar que existem muitas funções e que não existe uma distribuição igualitária dos colaboradores por função. Deste modo, torna-se interessante visualizar que as funções mais operacionais contam com mais colaboradores e as funções de quadros superiores com menos. Por sua vez, constata-se que a área APV é a que apresenta uma maior diversidade de funções, seguindo-se a área dos serviços. Por outro lado, sabe-se que a função predominante é a de comercial, seguindo-se a de mecânico de ligeiros (figura 12).

Tal como referi anteriormente, existem algumas competências diferentes, de acordo com as áreas de negócio. No mesmo sentido, a um nível mais operacional, existem competências que variam de função para função, sendo denominadas de competências específicas da função/tarefa, tal como se irá aprofundar mais à frente.

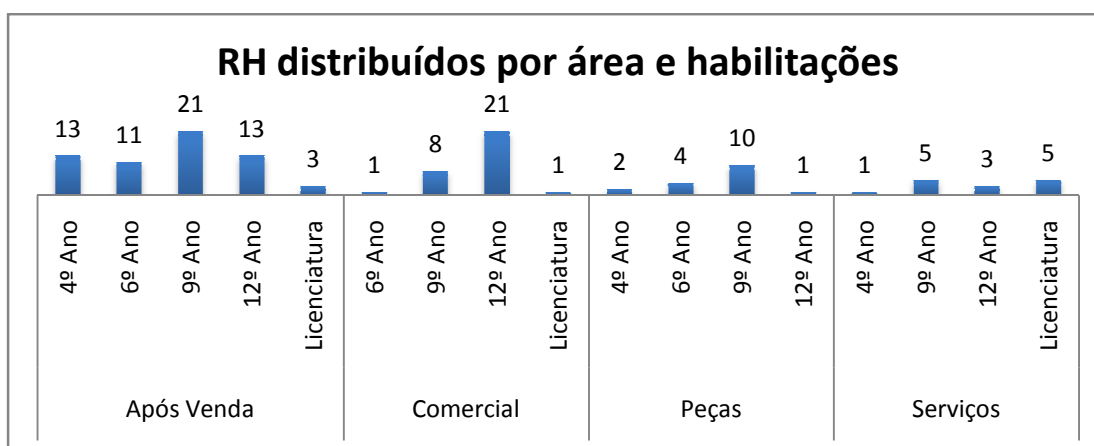
FIGURA 12 RH distribuídos por funções



Fonte: Elaboração própria

Por fim, apresenta-se a distribuição dos colaboradores, por área, de acordo com as suas habilitações literárias (figura 13). Assim, é possível verificar que a área APV abrange mais de metade dos colaboradores sem a escolaridade mínima obrigatória. No entanto, todas as áreas têm pelo menos um colaborador sem a escolaridade mínima e, no que concerne à formação superior, só a área das peças é que não tem nenhum colaborador licenciado. Esta informação é relevante na medida em que as competências que se devem exigir, para irem ao encontro das expectativas de cumprimento das mesmas, devem estar enquadradas com a formação e capacidade que cada indivíduo tem para as concretizar. Se, por ventura, for necessário um conjunto de competências que, aparentemente, não serão alcançáveis por um determinado colaborador devido à sua formação (formal ou informal) é necessário analisar à luz do departamento de RH. No entanto, tudo isto está diretamente relacionado com a avaliação do desempenho e, assim sendo, será explorado mais à frente.

FIGURA 13 RH distribuídos por área e habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria

Através deste estudo foi possível concluir que o Grupo é constituído por 123 colaboradores, essencialmente do género masculino e com uma idade média de 42 anos. Por sua vez, concluiu-se que a antiguidade média é de 14 anos e que a maioria dos colaboradores tem um nível de habilitações literárias médio/baixo. Por outro lado, o leitor ficou a conhecer as quatro áreas de negócio do Grupo Cardan e as respetivas funções que as constituem, bem como a forma como estas se distribuem pelas seis empresas do Grupo.

Assim sendo, após esta análise sobre as pessoas do Grupo e depois de conhecer a história e as empresas que o constituem, torna-se importante compreender como se encontra o Grupo na atualidade. Assim sendo, irei mostrar-vos uma breve análise estratégica, na medida em que a conceção de um modelo de avaliação do desempenho tem de estar, obrigatoriamente, alinhada com a estratégia da empresa.

3.1.4 Cardan na atualidade

De maneira a compreender a conjuntura atual na qual se insere o Grupo Cardan recorri a três ferramentas: análise PASTEL⁸, análise SWOT⁹ e a uma entrevista que foi realizada ao administrador-delegado do Grupo, através do jornal VidaEconómica.

A primeira análise é externa à empresa e permite compreender os pontos positivos e negativos do contexto em que esta se insere. Deste modo, realiza-se uma análise

⁸ PASTEL – política, ambiental, social, tecnológica, económica e legal

⁹ Strengths, weaknesses, opportunities, threats (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças)

política, ambiental, social, tecnológica, económica e legal que terá, obviamente, impacto nas decisões estratégicas da empresa. Esta análise foi realizada com o apoio de um colaborador da empresa e encontra-se esquematizada na tabela que se segue:

TABELA 2 Análise PASTEL

Fatores Políticos e Legais	
Pontos Negativos	Pontos Positivos
<ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade política que provoca uma retração na procura de bens duradouros; - O atual governo não promove a venda de automóveis novos para equilibrar a balança comercial; - Tributação exagerada nos automóveis e combustíveis; - Lentidão na justiça que dificulta a cobrança coerciva; - Invasão fiscal generalizada no comércio de usados e reparação de automóveis multimarca (independentes). 	
Fatores Económicos	
Pontos Negativos	Pontos Positivos
<ul style="list-style-type: none"> - Crise económica generalizada na sociedade portuguesa com sucessivos planos de austeridade; - Diminuição do rendimento disponível das famílias; - Aumento do desemprego e instabilidade nos empregos; - Dificuldade no acesso ao crédito de particulares e empresas; - Diminuição do investimento público com forte impacto na indústria da construção; - Aumento do custo de utilização das viaturas ligeiras e pesadas (scuts, combustíveis, IVA, IUC). 	<ul style="list-style-type: none"> - A taxa de referência dos créditos de habitação está ao nível mais baixo de sempre, o que aumenta o rendimento disponível das famílias.
Fatores Sociais	
Pontos Negativos	Pontos Positivos
<ul style="list-style-type: none"> - Clima social muito adverso para a atividades de comércio de bens duradouros e insegurança quanto ao futuro; - Aumento do desemprego e conseqüentes tensões sociais; - Enfraquecimento da classe média, cliente alvo das marcas generalistas representadas pelo Grupo; - Fluxos emigratórios dos mais jovens; - Envelhecimento da população. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acredita-se que o automóvel continua a definir a condição social do indivíduo (status).

Fatores Tecnológicos	
Pontos Negativos	Pontos Positivos
- Períodos de manutenção mais alargados	- Desenvolvimento de motores mais económicos que melhor se adaptam ao mercado nacional - Incremento dos automóveis eléctricos e híbridos - Maior incorporação de electrónica na indústria automóvel, o que dificulta o acesso de oficinas independentes à reparação e manutenção.

Fonte: Elaboração própria

Através da análise descrita na tabela 2 verifica-se a prevalência de pontos negativos ao invés de positivos, o que deve originar uma precaução por parte das empresas do setor automóvel, entre elas, a Cardan.

Na verdade, estes fatores determinam em grande parte a queda da procura no setor que, como relembra o administrador-delegado, relativamente às vendas, “este é um ano atípico do mercado automóvel, em que a queda é de cerca de 40%” (Macedo, 2012, p. XI).

Face a este panorama, o administrador-delegado afirmou que “O modelo de negócio automóvel tem de mudar.” (idem), sendo que “Um fator crítico para a sobrevivência futura do retalho é ter custos de distribuição muito mais baixos.” (idem) Por outro lado, o negócio do pós-venda, das peças e dos usados¹⁰ “ganham um peso maior em alturas em que o mercado de novos encolhe, como sucedeu.” (idem)

Neste sentido, importa compreender quais as forças e fraquezas existentes no interior da organização bem como as oportunidades e ameaças para a empresa, face à realidade que se vive no setor automóvel. Para isso, concretizou-se uma análise SWOT (tabela 3), com o apoio de um colaborador da empresa.

¹⁰ No Grupo Cardan os usados são denominados viaturas de ocasião

TABELA 3 Análise SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Interna (organização)	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de adaptação da estrutura à dimensão do mercado; - Capacidade financeira face à concorrência; - Recursos humanos; - História e antiguidade da empresa; - Reconhecimento da marca; - Diversidade na oferta de produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Concentração do negócio num único setor de atividade; - Desmotivação dos recursos humanos face à crise do setor
Externa (ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição/enfraquecimento da concorrência (a ACAP prevê o encerramento de 2500 empresas do setor) - Diminuição dos custos de trabalho; - Captação da representação de novas marcas; - Incremento do negócio de viaturas usadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Colapso da economia; - Saída do euro, desvalorização da moeda, incremento do preço dos produtos importados; - Subida das taxas de juro; - Recessão da economia europeia; - Indústria automóvel em dificuldades (dependência do fornecedor)

Fonte: Elaboração própria

De acordo, com a análise realizada verificou-se que, efetivamente, existem algumas fraquezas e ameaças. No entanto, existem pontos fortes muito relevantes que, juntamente com as oportunidades, maioritariamente derivadas do tempo de crise em que se vive, possibilitam criar uma estratégia sólida com o objetivo de vingar nos próximos anos.

Deste modo, no início de 2012 a estratégia passou “por aumentar o peso e a dimensão territorial que tínhamos em marcas que já representávamos (como a Hyundai, a Mazda e a Mitsubishi) ” (Macedo, 2012, p. XI), através da integração do negócio Maivex. Atualmente, o administrador-delegado afirma que “temos de ser muito cirúrgicos a selecionar as marcas que realmente acrescentam valor” (idem) e que é provável, até ao final do ano, integrarem uma nova marca.

O Grupo Cardan tem consciência que o próximo ano será “um ano muito difícil em termos de mercado e o sucesso ou insucesso vai depender (...) da capacidade do modelo de negócio ser alterado e das estruturas se tornarem mais leves e flexíveis

para enfrentar os desafios” (Idem). Neste sentido, a adaptação ao contexto tem sido diária no Grupo Cardan, através de muitas redefinições e reestruturações.

Por sua vez, o resultado desta análise permite ainda verificar que, ao nível dos RH, existe uma oportunidade de melhoria relacionada com a motivação de todos os colaboradores. Na verdade, os colaboradores são os pilares fundamentais para levar avante a estratégia organizacional e, neste sentido, torna-se pertinente uma ADC, tal como Silva (2010, p.184) demonstra na seguinte citação:

A análise da empresa permite definir as relações existentes entre os seus pontos fortes e fracos e as tendências da envolvente global, identificando, assim, quais os processos *core* e os factores críticos de sucesso. Conhecer as competências centrais da empresa e definir quais as linhas orientadoras para o futuro, fazem hoje parte de uma reflexão estratégica que pode acrescentar valor aos activos intelectuais internos e, consequentemente ao posicionamento externo da empresa.

Uma vez identificadas as competências externas da empresa interessa conhecer os níveis de actualização requeridos nessas competências nas diferentes famílias funcionais¹¹ que compõem a organização.

Face a estas análises foi possível constatar que o Grupo Cardan atravessa momentos difíceis, como consequência da crise que se vive no país e, mais concretamente, no setor automóvel. Concluiu-se ainda que, o Grupo, se encontra em reestruturações e com vontade de superar este desafio, explorando as oportunidades e forças que o constituem e as suas competências estratégicas de maneira a rentabilizar, flexibilizar e motivar os seus ativos.

Assim sendo, passarei a apresentar-vos o departamento de RH do Grupo Cardan, através da apresentação da sua política e das suas práticas.

¹¹ Famílias funcionais: “conjuntos de funções com aspectos técnicos em comum e representam competências específicas ligadas ao domínio de um certo número de ferramentas instrumentais” (Vieira&Varão, apud Ceitil, 2010, p.136)

3.2 Departamento de RH

No Grupo Cardan as responsabilidades ao nível da gestão da avaliação do desempenho encontram-se no departamento de RH e, como tal, torna-se importante conhecer a sua política e as suas práticas, com as quais deve estar alinhada a abordagem para a conceção de um sistema de ADC.

3.2.1 Política e práticas de RH

O Grupo Cardan assume que as pessoas são os pilares de uma organização e, nesse sentido, a política de RH procura conciliar as necessidades dos colaboradores com a estratégia da organização. O objetivo principal passa por acompanhar os colaboradores ao longo de todo o seu percurso na empresa de maneira a poder contribuir para o desenvolvimento pessoal dos mesmos. Deste modo, a política de RH do Grupo Cardan baseia-se em três pontos essenciais: “o Acolhimento, a Comunicação e o Desenvolvimento” (Grupo Cardan, 2012).

Ao nível do acolhimento pretende-se que, ao terminar este período, o colaborador esteja pronto a desempenhar um papel ativo e de melhoria contínua dentro da organização indo “ao encontro dos objectivos que lhe são propostos” (Idem).

Relativamente à comunicação, o Grupo Cardan “comunica regularmente com os seus colaboradores” (idem) de várias maneiras: regulamento interno, manual da qualidade, newsletters, emails e circulares internas (CI) que incluem aspetos da vida diária que, pela sua natureza, não constam em documentos pré-estabelecidos, mas que estão organizadas por setor de atividade e encontram-se disponíveis para consulta a qualquer momento.

Por sua vez, o desenvolvimento está diretamente relacionado com a formação, existindo uma busca contínua de necessidades, tanto ao nível de “conhecimentos técnicos”, como de conhecimentos “comportamentais dos colaboradores” (idem).

No que concerne às práticas do departamento de RH sabe-se que, para integrar um novo sistema de ADC, é necessário conhecer as práticas existentes e a sua interligação.

Assim sendo importa, primeiramente, realçar que o departamento de RH é transversal a todas as empresas do Grupo Cardan, assumindo um papel organizacional fulcral. Neste sentido é imprescindível uma inter-relação entre o departamento de RH e todos os restantes departamentos e colaboradores para que se possa realizar um trabalho integrado de qualidade.

Na verdade, o departamento de RH do grupo Cardan é constituído por cinco funções core, tal como se pode visualizar na figura 14. No entanto, constatou-se que ainda não existe uma grande interligação entre as mesmas, factor este que se pretende melhorar com a criação de um novo sistema de ADC.

FIGURA 14 Funções core do DRH



Fonte: Grupo Cardan (2008)

Para além destas cinco funções existe ainda um conjunto de outras que são essenciais para o normal funcionamento de qualquer organização e que estão sempre presentes no dia-a-dia da responsável do departamento. Assim, é da sua responsabilidade assegurar o cumprimento da legislação ao nível do código de trabalho, através da gestão administrativa de RH, que se concretiza em processos disciplinares, admissões e cessações de contratos de trabalho, demissões, reestruturações, gestão de férias, faltas e processos ligados à segurança social. Acrescenta-se, ainda, a gestão de recompensas, que é realizada através da definição anual de incentivos que são aplicados mensalmente (nível operacional) ou trimestralmente (ao nível da gestão); o processamento de salários, realizado mensalmente; a comunicação interna, concretizada através de CI e de newsletters de periodicidade trimestral; a realização de projetos de desenvolvimento, tais como o cliente mistério, a dinamização do espaço ou a integração noutros projetos¹² e, por fim, a gestão da higiene e segurança no trabalho.

¹² Atualmente a Cardan está a participar no Projeto Dinamizar orientado pela Associação Comercial de Braga

No entanto, dada a natureza deste TFM não irei aprofundar cada função supracitada e apenas me irei focar na avaliação do desempenho. Deste modo, irei passar a apresentar as práticas atualmente existentes ao nível da avaliação do desempenho para se compreender a necessidade de responder à questão de investigação.

3.2.2 Gestão do Desempenho

Sabe-se que “a gestão do desempenho constitui um indicador fundamental para a avaliação da performance dos recursos humanos” (Grupo Cardan, 2012). Neste sentido, a gestão do desempenho inclui a avaliação do desempenho e é influenciada por uma série de práticas que, de uma maneira ou de outra, determinam o desempenho dos colaboradores, tais como, o R&S, o acolhimento e integração, a desvinculação, o desenvolvimento, a gestão da formação, o sistema de recompensas e a gestão de carreiras. Assim sendo, torna-se fulcral a existência de um bom sistema de avaliação do desempenho de maneira a contribuir para uma melhoria contínua de toda a organização.

Atualmente, todos os colaboradores são sujeitos a uma avaliação periódica, elaborada segundo parâmetros previamente definidos e comunicados. A avaliação é realizada no mês de Dezembro ou Janeiro, ou seja, com uma periodicidade anual, com o objetivo de avaliar o ano anterior. A avaliação realiza-se através do preenchimento de um impresso de avaliação do desempenho¹³, pela chefia direta que, posteriormente, em reuniões individuais com os colaboradores, é discutido, validado e assinado por ambas as partes.

Relativamente aos colaboradores que não ocupam funções de chefia, a avaliação é baseada em quatro pontos principais: o desempenho da função, a adaptação à mudança, o relacionamento interpessoal e a orientação para o cliente que são avaliados, individualmente, numa escala de 1 (“Muito Fraco”) a 5 (“Muito Forte”). Acrescendo a esta avaliação existe, ainda, um espaço no impresso para o preenchimento, por parte da chefia direta, de uma avaliação complementar ao nível dos pontos a destacar e a melhorar no subordinado, do ponto de vista comportamental e técnico. A chefia tem ainda a responsabilidade de fornecer feedback aos colaboradores de maneira a que estes conheçam quais os pontos fortes do seu

¹³ Anexo III – Mapa de Avaliação de Desempenho até finais de 2011

desempenho, bem como as áreas críticas onde se esperam melhorias. Para se atingirem as referidas melhorias, a chefia realiza um plano de desenvolvimento. Esta avaliação é reportada à administração, que valida o plano de ação.

Para os colaboradores que ocupam funções de chefia o processo é o mesmo mas, em vez de quatro pontos de avaliação, existem seis. Assim, aos quatro pontos supracitados, acrescentam-se a capacidade de direção/gestão e a gestão de pessoas. No final da avaliação, o diretor da unidade valida a mesma e envia-a para o departamento de RH. Os resultados da avaliação de desempenho devem constituir a base para a deteção de necessidades de formação e respetiva definição de planos de melhoria individual, assim como para eventuais movimentações internas, promoções ou atribuição excepcional de prémios.

Neste sentido, irei dar a conhecer a avaliação do desempenho por objetivos (ADO) no Grupo Cardan.

3.2.2.1 Avaliação do desempenho por objetivos

Na verdade, os objetivos e os sistemas de prémios e comissões relacionam-se diretamente com o desempenho dos colaboradores e, por sua vez, com a avaliação do desempenho dos mesmos.

Se, por um lado, a gestão de objetivos, recompensas e compensações tem de estar alinhada com a avaliação do desempenho, por outro lado, este TFM pretende focar-se na ADC e como tal não irei aprofundar com grande detalhe esta temática.

Assim sendo, no que concerne à ADO sabe-se que existem alguns objetivos definidos, essencialmente, na área comercial e APV, diretamente relacionados com o sistema de prémios e comissões. Deste modo, o sistema de prémios e comissões, no Grupo Cardan, varia de área para área, quando não varia de pessoa para pessoa, e está diretamente relacionado com a concretização de determinados objetivos. Para a definição dos mesmos é fulcral o conhecimento da função e do contexto em que esta se insere. Como tal, os objetivos são definidos pelo colaborador que desempenha a função imediatamente acima e são avaliados mensalmente, na área comercial, e trimestralmente, nas restantes áreas.

Quanto à área comercial existe um sistema de comissões, relacionado com a venda de viaturas, e um sistema de prémios com objetivos periódicos, comunicados pelos

responsáveis de vendas que, muitas vezes, é complementado com outros desafios que permitem obter prémios extra. O sistema de prémios também está relacionado com as vendas, apesar de ter mais variantes do que as comissões, tais como, vender com/sem matrícula ou com/sem financiamento. Todavia, os sistemas são complementares.

Relativamente à área APV existem prémios apenas para o gestor APV e para as pessoas que se encontram disponíveis para piquete, no caso de sinistros (serviço de apoio ao cliente). Isto é, para o gestor APV existe um fator multiplicador, variável trimestral, sobre o qual irá incidir o valor do prémio de acordo com a concretização dos objetivos, sendo que os indicadores estão relacionados com a produtividade global orçamentada e com o resultado líquido. Por outro lado, através de um call center interno mede-se a satisfação dos clientes, que deverá ser de, pelo menos, 90% de satisfação, caso contrário o gestor não tem direito aos prémios.

Por sua vez, no Grupo Cardan existe um serviço de apoio ao cliente disponível 24 horas que, fora das horas úteis, é assegurado por um colaborador disponível para piquete. Deste modo, por cada sinistro que o colaborador tenha de recorrer está associado um determinado prémio.

No que concerne à área das peças, o sistema de prémios encontra-se em redefinição e, como tal não será possível aprofundar esta vertente. No entanto, sabe-se que, no passado, os prémios eram atribuídos pela concretização dos objetivos de acordo com os seguintes indicadores: vendas, resultado líquido e redução de stock.

Por fim, na área dos serviços, a gestora de negócios é a única que recebe uma remuneração variável. Neste sentido, por cada financiamento ou seguro de vida (pela Now Seguros) a gestora recebe uma comissão direta. Por sua vez, esta pode ser majorada, dependendo de marca para marca e de acordo com as suas rentabilidades.

Na verdade, apesar de existir todo este sistema, que acabei de descrever, considera-se que ainda não existe uma ADO formal. Assim sendo, falta uma gestão do desempenho sobre a ADO e, por outro lado, esta pode ser abrangida a mais funções, bem como pode ser aprofundada, organizada e alinhada a todos os níveis. Contudo, esta questão

não se encontra no âmbito deste TFM e, neste sinto, passaremos à ADC do Grupo Cardan, não tanto ao nível das práticas, mas antes ao nível das necessidades.

3.2.2.2 Avaliação do desempenho por competências

No Grupo Cardan não existe nenhuma ADC formal. No entanto, o Grupo pretende redefinir as práticas a este nível, sendo os principais objetivos desta ação compreender se as pessoas estão a desempenhar as suas funções, se existem pessoas com um desempenho nulo e se existe, efetivamente, um alinhamento entre as pessoas e as suas funções. Por outro lado, pretende-se criar uma gestão do desempenho onde a avaliação do desempenho apoie todas as outras funções do departamento de RH e contribua para um maior alinhamento das pessoas com a estratégia organizacional.

Esta necessidade de agir sobre a gestão do desempenho surgiu, aquando da integração da atual responsável de RH no Grupo, em Janeiro de 2012, que sentiu a necessidade de organizar os processos e redefinir as práticas a todos os níveis, considerando a gestão do desempenho um sistema central num departamento de RH.

Assim sendo, e tal como foi descrito nos subcapítulos anteriores, já existe uma avaliação do desempenho anual e, de certa forma, uma ADO, para algumas funções. No entanto, considera-se que tudo isto deve estar alinhado com um conjunto de competências e com a missão, valores e estratégia do Grupo, através da criação de um sistema de ADC. Por outro lado, existe a necessidade de interligar todos estes sistemas de avaliação, passando a existir uma gestão do desempenho, que deverá ser o centro do departamento de RH. Na verdade, foi neste sentido que surgiu a questão de investigação e a necessidade de obter uma resposta face à mesma.

Deste modo, uma vez que o leitor já conhece a realidade Cardan e as suas necessidades, relativamente à gestão do desempenho, passarei a expor, no próximo capítulo, uma investigação sobre o estado de arte.

4 ESTADO DA ARTE: CONCEÇÃO DE UM SISTEMA DE ADC

Nunca é demais referir que, para a concretização de uma abordagem para a conceção de um sistema de ADC, fiável e adaptada à realidade existente, é importante realizar um levantamento do estado da arte. Para isso, optei por seguir os “18 passos para criar um sistema de avaliação do desempenho” (Caetano, A., 2008a, p.85) sugeridos por um autor de referência e aprofundar cada passo à luz de um conjunto de investigadores, bem como direcioná-los para um sistema de ADC.

No entanto, torna-se pertinente começar por esclarecer o que é, efetivamente, uma avaliação do desempenho e qual a sua importância.

4.1 Enquadramento conceptual

Quando, num departamento de RH, se fala em avaliação do desempenho sabe-se que a mesma se realiza sobre pessoas, mais concretamente, sobre os colaboradores de uma empresa.

Assim sendo, qual é a importância das pessoas e a que se deve uma avaliação do seu desempenho numa organização?

Segundo Enache (2011) numa organização os colaboradores não trabalham meramente, eles são a organização, e a avaliação correta dos seus desempenhos influencia os objetivos e a estabilidade da organização, bem como a cultura organizacional. Na mesma linha de pensamento encontram-se Jordan e Schraeder (2011) ao afirmar que os colaboradores representam um recurso fundamental para as organizações e, por isso, devem ser vistos como um investimento e não como uma despesa, uma vez que os desempenhos individuais e coletivos têm um papel vital na concretização de todos os objetivos organizacionais. Deste modo, assumindo que os colaboradores são a organização torna-se importante avaliá-los para garantir a sua maior eficiência e eficácia.

No entanto, o que é e para que serve, efetivamente, uma avaliação do desempenho?

De uma maneira mais genérica, Cascio e Tracker (1994, apud Kolich, 2009, p.13, traduzido pela autora) afirmam que “a gestão do desempenho é o total processo de observar o desempenho de um colaborador em relação aos requisitos do seu trabalho

ao longo de um período de tempo e depois avaliar isso”. No mesmo seguimento, Enache (2011, p.75, traduzido pela autora) considera que “a avaliação do desempenho é utilizada no presente, como significado da observação de desempenhos passados tendo em vista alcançar objetivos futuros”.

No mesmo sentido e aprofundando a ideia de que existe uma relação entre o desempenho dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização, Caetano (2008a) define a avaliação do desempenho como sendo o processo de “identificar; observar; medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos em consonância com a estratégia da organização” (p.28). Na mesma linha encontra-se Aguinis (2009, apud Cunha *et. al.*, 2010) ao defender que a gestão do desempenho é central na gestão das organizações e que 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” (p. 492). Na verdade, e tal como Enache (2011) afirma, a gestão do desempenho é baseada na avaliação do desempenho dos colaboradores através de diferentes sistemas de análise ou avaliação. Por sua vez, Ioana e Raluca (2011) defendem que o principal objetivo da avaliação do desempenho é melhorar a comunicação interna entre colaboradores promovendo um clima de trabalho tão favorável, quanto possível, no desempenho das atividades. Neste seguimento, as autoras definem a gestão do desempenho como sendo a aproximação estratégica integrada que assegura o sucesso da atividade organizacional no longo prazo, melhorando o desempenho dos colaboradores, através do desenvolvimento de habilidades individuais e de equipa.

No mesmo sentido, Enache (2011) realça a importância de uma integração horizontal e vertical da avaliação do desempenho, isto é, deve existir uma ligação entre os objetivos da avaliação do desempenho e a estratégia de negócio organizacional (integração vertical) e, por outro lado, uma relação congruente entre a avaliação do desempenho e outros colaboradores e atividades em desenvolvimento (integração horizontal).

De seguida, e uma vez entendido, genericamente, o significado e a utilidade da avaliação do desempenho, irei apresentar o restante enquadramento seguindo os passos definidos por Caetano (2008a, p.85-111), de maneira a não perder o foco sobre a questão de investigação:

1. A integração estratégica da organização;

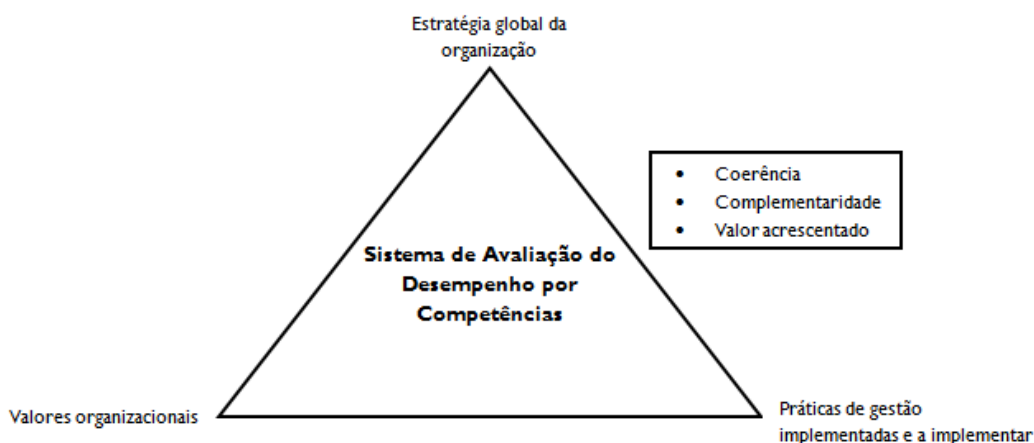
2. Objetivos da avaliação;
3. Relação entre os sistemas de gestão de RH;
4. Relação com o desempenho da organização;
5. O que avaliar;
6. O que medir;
7. Quem envolver na concepção do sistema de avaliação;
8. Alvos de avaliação;
9. Fontes de avaliação;
10. Formulário;
11. Suporte formulário;
12. Validação do sistema através de um teste piloto¹⁴;
13. Formação de avaliadores e avaliados;
14. Harmonização das avaliações;
15. Manual de avaliação;
16. Entrevista de avaliação e de planeamento;
17. Avaliação da avaliação.

4.1.1 A integração estratégica da organização

Como se sabe, antes de se concetualizar qualquer sistema de avaliação do desempenho é necessário esclarecer se, efetivamente, a organização necessita do sistema e clarificar “a sua relação com a estratégia global da organização, com os valores organizacionais e com as práticas de gestão já implementadas ou a implementar” (Caetano, 2008a, p. 90). No fundo, o que o autor sugere é que a avaliação do desempenho esteja centrada com a organização e que promova coerência, complementaridade e um valor acrescentado, tal como se pode visualizar na figura que se segue:

¹⁴ Caetano (2008a) criou 18 passos para criar um sistema de avaliação do desempenho. No entanto, decidi adaptar e criar apenas 17 passos, através da junção do 12º e 13º passos que Caetano (2008a) definiu como “validação do sistema” e “teste piloto”, respetivamente.

FIGURA 15 Integração estratégica da avaliação



Fonte: Elaboração própria

No mesmo sentido Câmara *et.al.* (1998, p.269) afirma que “O sistema de avaliação do desempenho deve, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objectivos de negócio da Empresa”.

Por sua vez, Caetano (2008a, p.29) reforça ainda que:

A avaliação de desempenho constitui tão-só um componente formalizado do *sistema* de gestão do desempenho dos colaboradores de uma organização e, enquanto componente deste sistema, não pode ser perspectivada como se se tratasse de uma ou mais actividades isoladas que se esgotam em si próprias.

No entanto, quais os objetivos que se pretendem alcançar com uma avaliação do desempenho?

4.1.2 Objetivos da avaliação

No que concerne aos objetivos da avaliação, Caetano (2008a, p.91) defende que estes “condicionam fortemente o tipo de sistema a utilizar”. Assim sendo, dependendo dos objetivos definidos constrói-se um determinado sistema com critérios, processos de medição e fontes de avaliação próprios. Deste modo, o autor recolheu os objetivos, mais comuns, definidos pelas organizações (*idem*, p.91):

- Reconhecer o desempenho ou resultados alcançados;
- Dar *feedback* acerca do desempenho individual ou grupal;

- Identificar as necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Recompensar os membros da organização (ex., prêmios, distribuição de lucros/resultados, aumentos salariais);
- Fundamentar decisões de gestão sobre carreiras profissionais (ex., promoção, progressão, demissão, transferências).

Todavia, o autor realça que, ainda que o sistema possa contribuir para qualquer um dos objetivos supracitados, não significa que uma organização se deva propor a atingir todos, simultaneamente, uma vez que a conceção do sistema varia de acordo com os objetivos que a empresa se propõe a alcançar através da implementação do mesmo.

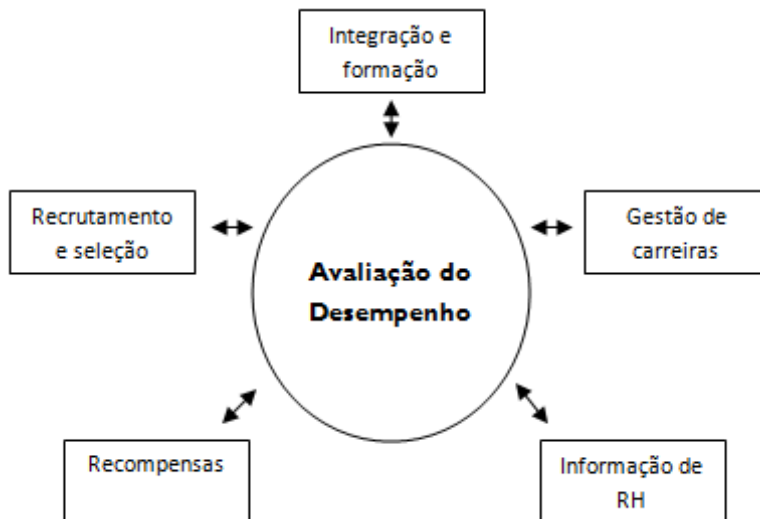
Na mesma linha de pensamento encontram-se Fernandes e Hipólito (2012) ao afirmarem que os “processos de avaliação de pessoas devem ser a base para ações de redireccionamento ou reforço a comportamentos que, na perspectiva da gestão de pessoas, devem estar associados a decisões de desenvolvimento, sucessão, recompensas, dentre outras” (p. 152).

Assim sendo, não estará a avaliação do desempenho relacionada com outros sistemas da gestão de RH?

4.1.3 Relação entre os sistemas de gestão de RH

Tal como se pôde compreender no subcapítulo anterior, muitas vezes os objetivos traçados para a avaliação do desempenho vão ao encontro de outros sistemas de gestão de RH. Assim sendo, é de elevada importância que uma organização, que deseje concetualizar um sistema de avaliação do desempenho, não se foque de forma isolada na sua conceção, uma vez que a implementação do mesmo terá consequências ao nível de todos os outros sistemas de gestão de RH (figura 16). Neste sentido, é necessário existir, para além de um alinhamento entre a “estratégia da gestão de recursos humanos” e a “estratégia global da organização”, uma “integração dos diversos sistemas de gestão de recursos humanos” (Caetano, 2008a, p. 92).

FIGURA 16 Integração dos sistemas de gestão de RH



Fonte: Elaboração própria

Ramos e Bento (2010, p.89) sustentam esta ideia afirmando que:

A utilização de um sistema de recursos humanos por competências facilita a acção integrada da gestão de recursos humanos na empresa a qual, partindo da definição das suas competências chave poderá gerir por competências cada um dos subsistemas de gestão de recursos humanos:

- Recrutamento e selecção;
- Formação e desenvolvimento
- Sistema de remuneração e compensação;
- Planos de carreira;
- Avaliação do desempenho e avaliação de potencial;
- Análise e descrição de funções;
- Saúde no trabalho;
- etc.

Assim sendo, começa a ser cada vez mais usual incluir a avaliação do desempenho como o sistema central da gestão de RH. Na verdade, se ao avaliarmos os atuais colaboradores nos depararmos com desempenhos abaixo do esperado existem duas soluções: analisar as necessidades de formação de maneira a melhorar os seus desempenhos ou sondar a possibilidade de concretizar um recrutamento e seleção (R&S) de novos colaboradores para exercer determinada função. Se, por outro lado, os desempenhos forem acima do esperado, poderá existir uma gestão de carreiras ou uma gestão de incentivos e recompensas.

Silva (2010) defende exatamente esta ideia de centralizar a avaliação do desempenho dizendo que é essencial implementar “sistemas de gestão de recursos humanos integrados, assentes na gestão de competências, focalizando e valorizando-se os desempenhos mais do que as funções.” (p.184) No mesmo sentido a autora afirma que:

Através da avaliação de competências podemos obter uma visão mais objectiva sobre o potencial humano que existe na empresa e quais as necessidades de actualização por forma a cumprir os objectivos da empresa e atingir, no futuro, o nível ideal das competências estratégicas para a organização. (p.184)

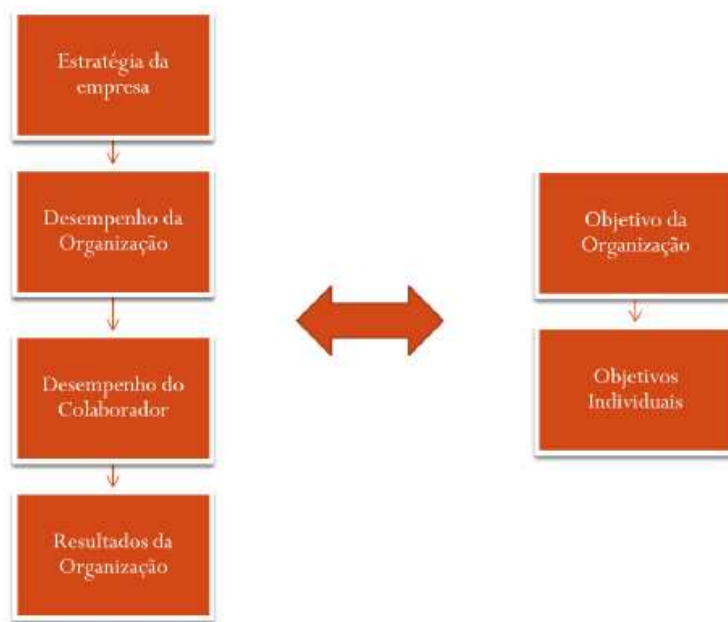
Todavia, sabendo que a avaliação do desempenho se relaciona com os outros sistemas de gestão de RH, não estará esta também relacionada com o desempenho da organização?

4.1.4 Relação com o desempenho da organização

Na verdade, “O sistema de avaliação não existe para o departamento de recursos humanos; existe para facilitar a coordenação e o desenvolvimento das pessoas em toda a organização” (Caetano, 2008a, p.93). Neste sentido, o sistema de avaliação do desempenho deve ter como fim último “melhorar o desempenho global da organização e aumentar as suas vantagens competitivas” (idem). Fernandes e Hipólito (2012, p. 152) sustentam o mesmo afirmando que “nenhum processo de avaliação de pessoas deve ser visto, portanto, descontextualizado dos objetivos organizacionais – as avaliações não devem ‘encerrar-se em si mesmas’.” Por sua vez, Becker (apud Serrano & Fialho apud Custódio, 2010, p.77), por outras palavras, diz que “o capital humano constitui-se como o mais importante factor de produção em termos de incremento da produtividade e que é o factor chave para compreender a *performance* das empresas e natureza de complementaridade dos recursos humanos”. Neste sentido, compreende-se a necessidade de avaliar o desempenho dos RH de maneira a que estes contribuam da melhor maneira para o desempenho da organização.

Oliveira (2008) através da figura que se segue demonstra como os resultados da organização dependem do desempenho dos colaboradores e que, deste modo, é fundamental existir um alinhamento entre o desempenho dos mesmos e a estratégia da empresa, bem como entre os objetivos organizacionais e individuais.

FIGURA 17 Alinhamento entre a estratégia da empresa e o desempenho dos colaboradores



Fonte: Oliveira (2008, p.5)

Por sua vez, Oliveira afirma que “é uma premissa importante para o processo de mapeamento de competências e conseqüente processo de avaliação que os perfis das funções estejam desenhados (...) de acordo com os objetivos estratégicos da organização” (2008, p.5) tal como demonstra na figura 18.

FIGURA 18 Alinhamento entre a estratégia da empresa e o mapeamento de competências



Fonte: Oliveira (2008, p.5)

Deste modo e dada a importância da avaliação do desempenho numa organização, em que consiste o que se vai avaliar?

4.1.5 O que avaliar

Perante a conceção de um sistema de avaliação é determinante definir o que se irá avaliar: “traços da personalidade, competências, comportamentos, resultados, *standards* de desempenho” (Caetano, 2008a, p.94). Todavia, neste caso concreto, a questão de investigação responde de imediato a esta dúvida, não sobrando dúvidas que o que se irá avaliar são competências. De qualquer forma, afirmar que o fator a avaliar são competências é muito vago e, neste sentido, torna-se pertinente compreender o seu significado efetivo.

Contudo, a definição de competências, só por si, daria um bom tema de TFM, na medida em que existem diversas visões e muito por explorar no sentido de encontrar a resposta à questão no contexto que se vive nos dias de hoje. Ainda assim, irei dar-lhe umas noções.

Ramos e Bento (2010, p.89) afirmam que nos encontramos “numa era onde a polivalência e a flexibilidade ditam nas regras. Sim, chegou a era das competências, componente essencial da gestão do conhecimento”. Na verdade, se antes a pessoa era como se fosse a “luva para servir na mão” (Custódio 2010, p.69), determinada função, hoje em dia inverteu-se essa tendência e “prevalece uma lógica de unicidade entre a função e a pessoa que a desempenha, e em que existe uma mudança sistemática da função imposta pelas competências das pessoas e da sua *performance* individual”. (idem, p.69)

Deste modo, dadas as evoluções dos últimos tempos, Ramos e Bento (2010, p.115) explicam que a gestão de RH também evoluiu “de uma abordagem reactiva para uma abordagem pró-activa”, “de funções independentes para uma gestão integrada”, “do nível funcional para o nível estratégico”, “de uma abordagem baseada em traços de personalidade para uma abordagem de gestão por competências”.

Perante isto, irei explorar a definição de competências à luz de diversos autores.

Para Ceitil (2010a, p. 24), na identificação de competências, existem quatro perspetivas principais: “as competências como atribuições”, “como qualificações”, “como traços ou características pessoais” e as “como comportamentos ou acções”. Por sua vez, Ramos e Bento (2010, p.97) abordam exatamente as mesmas quatro perspetivas

afirmando que podem ainda ser divididas em “competências extra pessoais, intra pessoais e interpessoais”.

A primeira abordagem de Ceitil tem que ver com atributos, ou seja, as competências são vistas como algo externo à pessoa, assim sendo, segundo Ramos e Bento (2010, p.98) assumem “um carácter extra pessoal”, sendo a imagem de uma determinada função, tarefa ou cargo.

Por outro lado, as competências como qualificações, tal como o nome indica, são aquelas que são legitimadas, através de certificados, e que “as pessoas poderão adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, seja por via da formação profissional, seja ainda, (...), por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida” (Ceitil, 2010a, p. 25). Neste caso, é possível verificar que as competências são alheias ao desempenho, uma vez que não são reconhecidas na ação, mas antes através de um certificado que, embora exista porque se demonstraram provas, não significa que essas competências reflitam os resultados esperados quando colocadas em prática. Em contextos reais, acontece muitas vezes este fenómeno, quando determinada empresa contrata uma pessoa tendo por base apenas o seu currículo e, no decorrer da atividade se apercebe que as competências como qualificações não vão ao encontro das competências requeridas para o desempenhar de determinadas funções. Segundo Ramos e Bento (2010, p.98) “Nesta perspectiva, fica demonstrado a diferença entre uma pessoa ter a competência para fazer algo e o que realmente é capaz de fazer.”

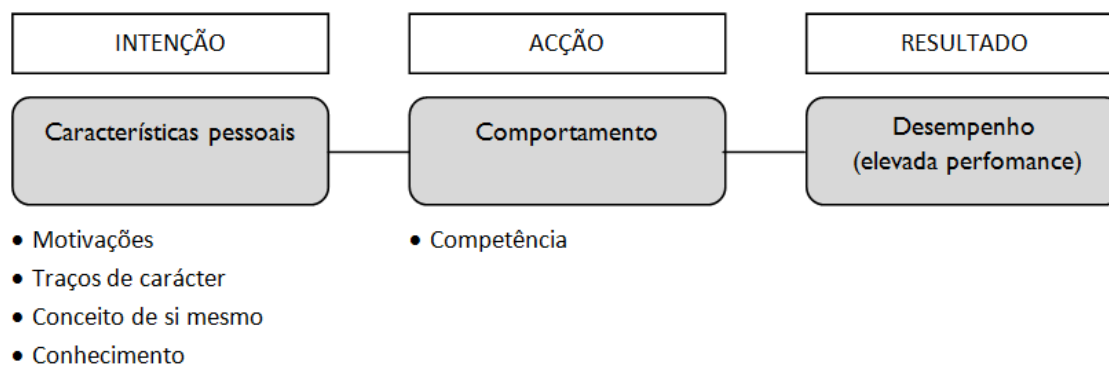
De seguida, a abordagem das competências como “traços ou características pessoais é seguramente a mais conhecida, difundida e, porventura, a mais amplamente aceite e até aplicada” (Ceitil, 2010a, p. 27). No entanto, o autor demonstra que considerar isoladamente este tipo de características não é suficiente para prever o desempenho profissional, ou seja, “as características pessoais podem existir independentemente dos comportamentos concretos que cada pessoa apresente” (idem, p.35). Neste sentido, McClelland (apud Ceitil, 2010, p.29) diz que “aquilo que diferencia uma pessoa com elevada *performance* de uma outra pessoa que é apenas suficientemente boa para não ser despedida não é, tanto, o seu perfil de capacidades, mas os modos concretos que utiliza para mobilizar as suas capacidades para acções concretas”. Pode-se então concluir que, “Não é então o perfil de capacidades que diferencia as pessoas, mas sim os resultados concretos do seu desempenho” (Ramos & Bento, 2010, p.99), ou seja,

“aquilo que supostamente deve ser avaliado é a demonstração efectiva das competências no desempenho comportamental, isto é, a sua manifestação concreta em comportamentos ajustados às actividades requeridas pela organização num determinado período” (Caetano, 2008a, p. 36). Neste sentido, Fernandes e Hipólito (2012, p.157) afirmam que se “reconhecêssemos as pessoas única e exclusivamente pelo seu reportório de capacidades e atitudes, estaríamos minimizando a relevância daquela que talvez seja a mais importante expectativa da empresa em relação às pessoas, ou seja, sua contribuição.”

Deste modo, surge a quarta perspectiva, as competências como comportamentos ou ações. Estas enfatizam a necessidade da ação para exprimir efetivamente “a dimensão visível das competências” (Ceitil, 2010a, p.32). Assim sendo, se, por um lado, as características e os traços da personalidade “podem constituir condições favoráveis (...) a um bom desempenho em determinados contextos” (idem, p.33), por outro lado, “as competências são o próprio bom desempenho” (idem, p. 34). Deste modo, “Podemos também afirmar que o que distingue as competências de outros conceitos é o facto de serem características comportamentais e não aptidões potenciais” (Ramos & Bento, 2010, p.99). Boyatzis (apud Ramos & Bento, 2010, p.97) sintetiza muito bem a ideia que acabei de citar, relativa aos traços da personalidade e das competências, dividindo o conceito de competências em cinco categorias e explicando que “para o indivíduo atingir uma elevada *performance*” é necessário a conjugação das seguintes características (figura 19):

- Motivação: Necessidade subjacente que conduz, dirige e selecciona o comportamento do indivíduo;
- Traços de carácter: Forma de se comportar ou responder
- Conceito que tem de si próprio: Atitudes e valores. Ideia do que fazem ou gostariam de fazer;
- Conhecimentos: Noções, procedimentos técnicos e experiências pessoais;
- Competências comportamentais e cognitivas: podem ser mais visíveis (escuta activa e relacionamentos interpessoais) ou menos visíveis (raciocínio dedutivo ou indutivo).

FIGURA 19 Modelo causal da competência segundo Boyatzis



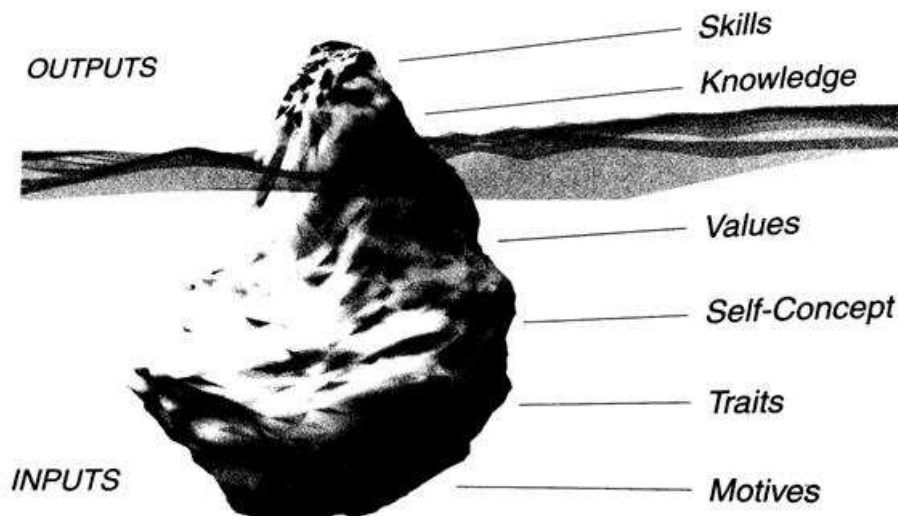
Fonte: Ramos & Bento, 2010, p.97

McClelland (apud Caetano 2008, p. 34) complementa este modelo explicando que:

as competências compreendem os motivos, os conhecimentos, as capacidades cognitivas ou comportamentais, as atitudes, valores ou outras características individuais que permitem diferenciar pessoas com desempenhos eficazes de outras com desempenhos médios ou fracos.

No mesmo seguimento, Custódio (2010, p. 80) sugere um outro modelo, segundo McBer, “que toma a forma de um Iceberg” (figura 20). Deste modo, é possível ver à superfície as habilidades e os conhecimentos, que são competências visíveis, demonstradas no desempenho das pessoas e que, segundo Ramos e Bento (2010), são mais fáceis de desenvolver, são necessárias mas não são suficientes. Por outro lado, a motivação, os traços de carácter pessoal, o auto conceito e os valores são competências que “estão relacionadas com a personalidade da pessoa”, “de índole mais internas” (Custódio, 2010, p. 81) e menos visíveis. Ramos e Bento (2010) acrescentam que são características mais difíceis de desenvolver e que “são preditores de êxito a longo prazo” (p.100).

FIGURA 20 Modelo do iceberg de competências segundo Mcber



Fonte: Oliveira, 2001, apud Custódio, 2010, p.80

Por sua vez, as mesmas autoras resumem da seguinte forma a definição de competências (Ramos & Bento, 2010, p. 102):

1. São características permanentes nos indivíduos;
2. Manifestam-se quando se executa uma tarefa ou se realiza um trabalho (existe acção observável);
3. O resultado da acção está relacionado com o êxito;
4. Podem ser generalizadas a mais que uma actividade.

No mesmo sentido encontra-se Cunha *et.al.* (2010, p. 550) ao referir alguns elementos comuns no conceito de competências:

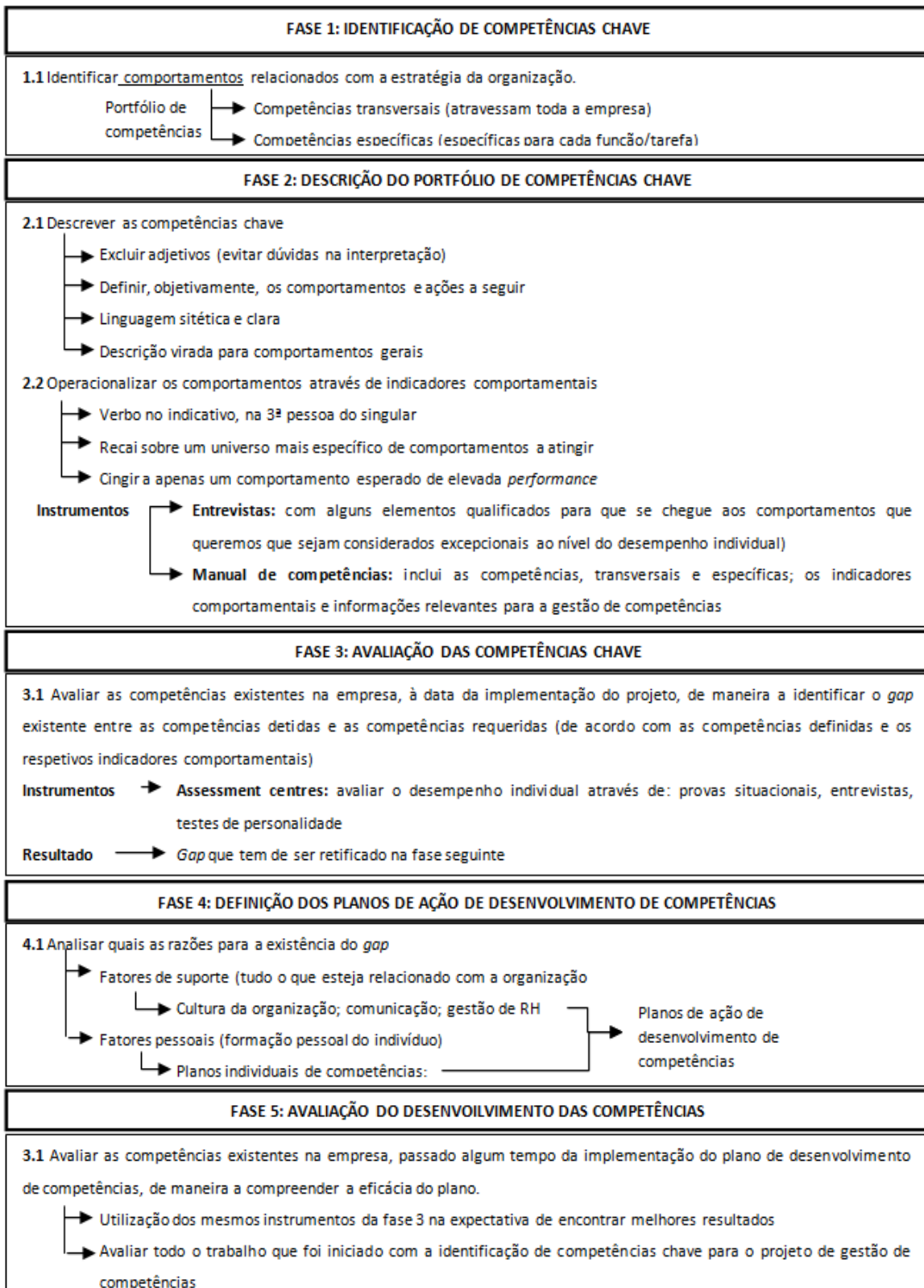
- A melhor forma de compreender o desempenho consiste em observar o que as pessoas REALMENTE fazem para ser bem sucedidas, em vez de focar a atenção em traços ou atributos da personalidade.
- As competências podem ser APRENDIDAS E DESENVOLVIDAS ao longo do tempo, contrariamente aos traços e atributos, que são bastante estáveis.
- As competências devem estar relacionadas com RESULTADOS SIGNIFICATIVOS que descrevam comportamentos desejáveis, e não traços ou constructos dificilmente operacionalizáveis.

Por sua vez, é importante compreender que o contexto é de elevada importância na avaliação de competências. Assim sendo, as competências são “*modalidades estruturadas de acção, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto*” (idem, p.41), não obstante de variarem de contexto para contexto. Deste modo, surgem dois tipos de competências: aquelas que são comuns a vários contextos, competências transversais, e as que são específicas de um determinado contexto, competências específicas. É pertinente diferenciar estes dois tipos de competências para se compreender quais as competências exigidas a todos os colaboradores e quais as competências exigidas a alguns, mediante as suas funções.

De seguida e uma vez que o conceito geral de competências já está esclarecido passaremos a aprofundar especificamente o que realmente se pretende avaliar.

Assim sendo, começo por apresentar uma perspectiva geral de um modelo de intervenção elaborado por Ceitil e Custódio (2010) através de uma representação gráfica (figura 21), que demonstra as cinco fases pelas quais é necessário passar desde a identificação de competências requeridas até à avaliação de todo o processo.

FIGURA 21 Representação gráfica da metodologia de gestão de competências



Fonte: Adaptado de Ceitil & Custódio, 2010, p. 122

Por sua vez e considerando a natureza deste subcapítulo irei explorar, de acordo com Vieira e Varão (2010), três fases metodológicas para a identificação das competências a avaliar que, em parte, irão ao encontro do modelo anteriormente representado.

Assim sendo, a primeira fase tem que ver com a identificação do portfólio de competências chave transversais e específicas que, segundo Vieira e Varão, vai depender se a missão e a estratégia da organização estão definidas e explícitas ou não. Isto é, se a resposta for afirmativa, o melhor método para a identificação de competências é o “*top down*”, ou seja, as competências são identificadas do topo para a base, isto é, da estratégia e missão organizacional até à análise de funções. No entanto, se a missão e a estratégia não estiverem devidamente definidas e claras, ou se deduz uma estratégia e aplica-se na mesma o método “*top down*”, ou será necessário aplicar o método “*bottom up*” que, tal como o nome indica parte da base para o topo, ou seja, começa com uma análise das funções e espera-se que as competências vão ao encontro da função correndo o risco de estarem desalinhadas com a estratégia organizacional.

Para o efeito, irei assumir o método “*top down*” uma vez que entendo que o desempenho dos RH é fundamental para a concretização da estratégia e missão organizacionais e, neste sentido, terão de estar, impreterivelmente, alinhados com as mesmas. Assim sendo, as primeiras competências a identificar são as transversais que, segundo Vieira e Varão, são denominadas de “*clusters*”. Estas competências são identificadas através de encontros com o conselho de administração, seguindo três passos: “análise estratégica da empresa”, “enumeração dos comportamentos profissionais coerentes com a estratégia” e “identificação das competências requeridas pela estratégia” (Vieira & Varão, 2010, p. 135).

De seguida, identificam-se as competências específicas ou, conforme os mesmos autores, as famílias funcionais. “As famílias funcionais são conjuntos de funções com aspectos técnicos em comum e representam competências específicas ligadas ao domínio de um certo número de ferramentas instrumentais.” (idem, p. 136) Assim sendo, começa-se por analisar a estratégia da empresa identificando as famílias funcionais existentes e, de seguida, enumeram-se responsáveis por cada família funcional, criando um grupo de responsáveis que se irão reunir com o objetivo de

identificar um portfólio de competências específicas que será posteriormente validado pela administração.

As competências transversais (*clusters*) juntamente com as competências específicas (famílias funcionais) constituem um portfólio de competências.¹⁵

Por sua vez, a segunda fase prende-se com a definição operacional do portfólio de competências chave. Deste modo, a operacionalização das competências chave passa por definir indicadores comportamentais que permitam verificar se as competências estão ou não a ser colocadas em prática. Para isso, é necessário descrever os indicadores comportamentais ficando bem claro o que se pretende que os colaboradores manifestem “(o quê?), a forma “(como?)” e a finalidade “(para quê?)” (idem, p.139). A definição de indicadores comportamentais é determinante pois, como temos visto, as competências só ganham forma na ação, sendo que a ação é constituída por determinados comportamentos.

Contudo, para medir estes comportamentos, assentes em indicadores comportamentais, é necessário definir e descrever “um outro conjunto de indicadores que nos permitem medir os resultados das competências, no que se refere aos seus níveis de actualização: são os Indicadores de Medida.” (idem, p.139), que são medidos através de determinados instrumentos: inquéritos ou sistema de avaliação do desenvolvimento do desempenho.¹⁶

Por fim, a terceira fase, de acordo com os mesmos autores, tem que ver com a definição dos perfis individuais de competências requeridas (PIC), constituídos por um conjunto de competências necessárias para o executar de uma função específica. Estas competências são retiradas dos clusters e da família funcional à qual a função pertence. Por sua vez, é necessário “definir o Nível de Actualização da Competência (NAC) requerido, de acordo com o nível de exigência e o conteúdo da função” (idem, p.147). O NAC é numérico e representa a frequência que cada colaborador, no exercer da sua função, manifesta as “competências requeridas” (idem, p.147), variando de 1 (raramente manifesta) a 4 (manifesta sempre).¹⁷

¹⁵ Apêndice II – Fases de intervenção em gestão de competências

¹⁶ Apêndice II – Fases de intervenção em gestão de competências

¹⁷ Apêndice II – Fases de intervenção em gestão de competências

Deste modo, os PIC e os NAC “de todas as funções e colaboradores da organização constituem o manual dos perfis individuais de competências requeridas, que permite observar o perfil requerido para o exercício de várias funções que compõe o universo desta empresa.” (idem, p.147) Por sua vez, os mesmos autores propõe a seguinte estrutura para o manual de PIC:

- PICs organizados por áreas funcionais
- Dentro de cada área funcional as funções que lhe estão associadas
- Funções ordenadas de acordo com o organograma da organização
- PICs ordenados da seguinte forma: competências transversais (*clusters*) e competências específicas da família funcional de afectação

Na continuação daquilo que se pretende avaliar, como é que se realiza essa avaliação?

4.1.6 O que medir

Neste subcapítulo o que se pretende é compreender quais os tipos de medição a utilizar de acordo com o que se definiu relativamente ao que avaliar: competências.

Importa relembrar que as competências estão diretamente relacionadas com a ação e que, de acordo com o modelo de Boyatzis, são visíveis através de comportamentos, que têm por base características pessoais (figura 19, p. 43).

Assim, as metodologias de intervenção “privilegiam os instrumentos de observação e medida de comportamentos, definindo as competências através de indicadores comportamentais susceptíveis de serem medidos de forma objectiva e relativamente inquestionável.” (Ceitil, 2010a, p.36)

Silva (2010, p.183) chama-nos à atenção para dois pontos essenciais na avaliação de pessoas, sendo eles garantir a objectividade do processo de avaliação (1.) e ter em consideração a subjetividade do avaliado (2.). Assim, segundo a autora deve-se garantir a interligação entre os dois pontos, especificando-os da seguinte forma:

- I. A necessidade de se utilizarem instrumentos de avaliação que possuam qualidades métricas e que garantam a objectividade do processo. Ao mesmo tempo, o avaliador deverá dominar estes instrumentos e conhecer consistentemente a dinâmica empresarial, a cultura organizacional e seus objectivos estratégicos;

2. O avaliador deve ter em conta a dimensão humana e a singularidade do sujeito avaliado, a subjectividade, entendendo o sujeito não como uma entidade facilmente padronizável mas como um ser único e singular, enquadrado numa determinada esfera vivencial.

Por sua vez, para dar a conhecer ao leitor os instrumentos existentes para a medição de uma avaliação do desempenho irei basear-me nas abordagens de avaliação de Morhman *et al.* (apud Caetano, 2008b, p. 50):

Abordagens centradas na personalidade

Escalas ancoradas em traços

Abordagens centradas nos comportamentos

Incidentes críticos

Escalas de escolha forçada

Escalas ancoradas em comportamentos

Escalas de padrão misto

Escalas de observação comportamental

Listas de verificação

Abordagens centradas na comparação com outros

Ordenação simples

Comparação por pares

Distribuição forçada

Abordagens centradas nos resultados

Padrões de desempenho

Gestão por objectivos

Dada a natureza da questão de investigação e a dimensão deste TFM optei por aprofundar apenas as escalas respetivas às abordagens centradas na personalidade e nos comportamentos.

Assim sendo, começo por expor o método derivado de uma abordagem centrada na personalidade, ou seja, as escalas ancoradas a traços da personalidade. Na verdade, estas escalas são as mais tradicionais e baseiam-se em definir determinados traços da

personalidade e avaliá-los segundo uma escala que pode assumir várias formas. Destas, a mais usual é o intervalo numérico, constituído por um mínimo e por um máximo. No entanto, há quem utilize números intermédios e os defina. Através destas escalas o avaliador define o nível em que o avaliado se encontra nos vários traços da personalidade definidos. Estes traços devem ser importantes para a obtenção de um desempenho eficaz na função. A título de exemplo seguem quatro tipos de escalas diferentes:

Exemplo 1: responsabilidade

I _____ 7

Fonte: Caetano, 2008b, p.52

Exemplo 2: responsabilidade

sistematicamente responsável geralmente responsável ocasionalmente responsável raramente responsável

Fonte: Caetano, 2008b, p.52

Exemplo 3: responsabilidade

Capacidade de resolver questões de forma ponderada, avaliando e assumindo as consequências.

Abaixo da média 1-5
 Média 6-10
 Acima da média 11-15

Fonte: Caetano, 2008b, p.52

Exemplo 4: responsabilidade

	1	2	3	4	5	6	7
Evita as responsabilidades, não assumindo as consequências dos seus actos.							Revela grande ponderação na resolução das questões. Avalia e assume integralmente as responsabilidades dos seus actos.

Fonte: Caetano, 2008b, p.52

Por sua vez, apesar deste tipo de escalas consumir “pouco tempo tanto na sua construção como na sua aplicação” (Caetano, 2008b, p.53); de serem úteis para

quantificar a avaliação tanto globalmente, “como em termos de diversas dimensões” (idem, p.53) e de facilitarem “a comparação entre os resultados obtidos pelos avaliados” (idem, p.53), também apresentam uma desvantagem: elevada probabilidade de se concretizarem avaliações subjetivas, intencionais ou não, por parte do avaliador (Latham et al. apud Caetano, 2010b, p.53). Neste seguimento, nem todos os traços são fáceis de objetivar e, por sua vez, este tipo de avaliação quando aplicada é “inteiramente subordinada ao poder discriminatório do avaliador, não permitindo o controlo efectivo dos erros de halo, de leniência/severidade, nem de tendência central”¹⁸ (Caetano, 2010b, p.53).

De seguida, passaremos a explorar os métodos utilizados de acordo com as abordagens centradas nos comportamentos.

No que concerne ao método dos incidentes críticos, este consiste “no registo, por parte das chefias, de ocorrências que representem desempenhos excelentes e desempenhos deficientes e que sejam decisivos para o êxito do trabalho.” (Flanagan apud Caetano, 2008b, p.53) Na prática, cabe ao avaliador ir registando ao longo do período de avaliação todos os incidentes críticos. Este método é muito vantajoso no que diz respeito ao feedback fornecido, uma vez que se baseia em comportamentos concretos. Por outro lado, retira muito tempo aos avaliadores e, muitas vezes, estes focam-se em determinados incidentes críticos escapando-lhes outros tantos. Por sua vez, este método não permite controlar os desempenhos avaliados pelo avaliador e, neste sentido, se não for uma avaliação permanente, um avaliado pode ter a sorte ou o azar dos comportamentos observados pelo avaliador serem só positivos ou negativos. Nesta sequência, o facto de este método não ser quantitativo não permite aos avaliadores comparar os avaliados.

Relativamente ao método da escolha forçada, tal como o nome indica, baseia-se numa escolha forçada, por parte do avaliador, de metade dos itens presentes em cada bloco. Isto é, criam-se blocos com, por exemplo, quatro itens representativos do desempenho esperado que devem ter o mesmo nível de importância para o desempenho. Por sua vez, aquando da avaliação, o avaliador terá de escolher dois dos itens que mais se identificam com o desempenho do colaborador. Neste sentido, evita-

¹⁸ Anexo IV – Potenciais erros e enviesamentos que os avaliadores podem cometer

se que as avaliações sejam realizadas de acordo com uma apreciação geral e evitam-se ainda sobre e sob avaliações. Por sua vez, cada item tem um índice que não é do conhecimento do avaliador e, como tal, a cotação final da avaliação é elaborada pelo departamento de RH.

Se, por um lado, este método é vantajoso quanto à veracidade e objetividade da avaliação, por outro lado, não permite ao avaliador dar feedback de acordo com a avaliação, uma vez que não é do seu conhecimento o índice de cada item (com o objetivo de não distorcer as avaliações), conhecendo apenas o valor da avaliação final. Para uma melhor compreensão, segue-se, na tabela 4, um exemplo de escolha forçada (Caetano, 2008b).

TABELA 4 Exemplo de escolha forçada

(vendedor – “qualidade do trabalho”)		
(Assinalar as duas descrições que mais se ajustam ao colaborador)	Índice de discriminação*	Índice de desejabilidade*
1. Responde adequadamente às objecções dos clientes.	.20	4.9
2. Conhece bem os produtos que vende	2.3	4.8
3. Argumenta de um modo claro e persuasivo	2.5	5.0
4. Actua de acordo com as normas da empresa	.18	4.5
*Obs. Nenhum destes índices é do conhecimento do avaliador		

Fonte: Caetano, 2008b, p.56

De seguida, as escalas ancoradas em comportamentos (BARS) incidem sobre “as principais dimensões do trabalho em causa” (Caetano, 2008b, p.58). Assim sendo, definem-se as principais dimensões para uma determinada função e, posteriormente, realiza-se uma escala vertical que constará de vários níveis de eficácia descritos e que consistem em “comportamentos observáveis e pertinentes (...) relativamente à dimensão em causa, que vão servir de âncora aquando da análise do desempenho do colaborador.” (idem, p.58) Deste modo, os comportamentos descritos ao longo da escala vão de comportamentos essenciais para um bom desempenho até comportamentos inaceitáveis para um determinado desempenho. Por outro lado, para que a avaliação seja consensual e fiel entre os avaliadores é essencial que todos eles interpretem da mesma maneira os diversos comportamentos da escala. Assim sendo, torna-se importante que os avaliadores façam parte do grupo que irá definir as escalas,

bem como devem discutir exemplos concretos de maneira a compreenderem que tipo de desempenhos devem ancorar a cada comportamento.

As principais vantagens associadas a este tipo de escalas prendem-se com a possibilidade de se “quantificar a avaliação, quer num score único, quer em scores para cada uma das dimensões comportamentais em observação.” (idem, p.61), bem como, facilitar o feedback, “uma vez que a cotação fica ancorada em comportamentos específicos e observáveis” (idem, p. 61). Na verdade, de acordo com uns estudos de Hom *et al.* (1982) foi possível verificar que “o *feedback* dado com base nas BARS produziu maiores mudanças comportamentais nos avaliados do que o *feedback* baseado nas escalas tradicionais” (Caetano, 2008b, p.62).

A tabela 5 ilustra um exemplo deste tipo de escalas:

TABELA 5 Exemplo de escalas comportamentalmente ancoradas

Dimensão do cargo: planejar, organizar e calendarizar o projecto e as datas requeridas	
7 [] Excelente	Desenvolve um plano de projecto compreensivo, documenta-o bem, obtém a aprovação necessária e distribui o plano a quem interessa.
6 [] Muito bom	Planifica, comunica e observa os aspectos importantes; verifica semana após semana o progresso do projecto relativamente aos planos. Mantém actualizado os gráficos das realizações do projecto e utiliza-o para otimizar quaisquer modificações necessárias.
5 [] Bom	Manifesta ocasionalmente problemas operacionais menores, mas comunica com eficácia. Visualiza todas as partes do trabalho e programa cada parte; procura superar a calendarização.
4 [] Médio	Satisfaz os constrangimentos de tempo dos clientes; excessos de tempo e de custos são pouco frequentes. Faz uma lista das datas previstas e revê-as à medida que o projecto progride, acrescentando geralmente acontecimentos não previstos. Provoca queixas frequentes dos clientes.
3 [] Abaixo da média	Os planos são pouco definidos. É frequente estabelecer prazos irrealistas. Não consegue planejar mais do que um ou dois dias para a frente.
2 [] Muito Fraco	Não tem plano ou prazos de segmentos de trabalho a realizar.
1 [] Inaceitável	Raramente, se alguma vez, completa o projecto por falta de planeamento e parece não se preocupar. Falha repetidamente devido à falta de planeamento.

Fonte: Caetano, 2008b, p.61

Por sua vez, as escalas de padrões comportamentais mistos (MSS), tal como as BARS, são constituídas por comportamentos específicos para cada dimensão. No entanto, nas MSS o avaliador não sabe a que dimensão pertence cada comportamento. Por outro lado, cada dimensão é constituída por três comportamentos e cabe ao avaliador “responder às três questões de cada dimensão indicando em que medida o

comportamento é melhor (+), igual (0) ou pior (-) do que aquele que é aí descrito.” (idem, p.62). De seguida, alguém do departamento de RH calcula o resultado da avaliação para cada dimensão, considerando uma escala de, por exemplo, 1 a 7, na qual o desempenho médio representa o nível 4 (0 0 0 ou + - 0), o máximo o nível 7 (+ + +), o mínimo o nível 1(- - -). Isto é, se numa dimensão, os três comportamentos forem avaliados como + - -, respetivamente, sabe-se que o desempenho está abaixo da média. Se for + - 0 ou 0 0 0, sabe-se que o desempenho é igual à média (4). Deste modo, torna-se possível quantificar as avaliações.

As vantagens deste tipo de escalas são semelhantes às do método de escolha forçada, permitindo “controlar o erro de halo e o erro de leniência/severidade” (idem, p. 64), bem como tornando possível quantificar, globalmente e por dimensão, os desempenhos dos colaboradores. Por outro lado, apresenta desvantagens, tais como não permitir ao avaliador fornecer feedback com base na sua avaliação, consumir demasiado tempo ao avaliador e ainda pode “exprimir-se em fidelidades baixas.” (idem, p. 64) Para uma melhor compreensão deste tipo de escalas apresento um exemplo através da tabela 6.

TABELA 6 Exemplo de escalas de padrões comportamentais mistos

(Exemplo relativo ao desempenho de um polícia de patrulham adaptado de Landy e Trumbo, 1980)
1. Pode acontecer que o polícia informe incorrectamente o público em questões legais por falta de conhecimento.
2. Este polícia é tratado amigavelmente pelos outros aquando da mudança de turno.
3. Este polícia nunca precisa de pedir aos outros esclarecimentos sobre aspectos legais.
4. Pode acontecer que o polícia gaste tempo para responder cuidadosamente a uma questão sobre roubo.
5. Pode acontecer que o polícia utilize expressões racistas na presença de pessoas de outra raça.
6. Este polícia segue os procedimentos correctos para preservar as provas quando verifica um crime.
Obs.: a) o avaliador deve assinalar em cada item se o desempenho do avaliado é melhor (+), igual (0) ou pior (-) do que aquele que aí está descrito; b) Informação não conhecida pelo avaliador: os itens 1, 3, 6 correspondem à dimensão X, os restantes correspondem à dimensão Y. Os itens 1 e 5 exemplificam um desempenho fraco; os itens 3 e 4 exemplificam alto desempenho, enquanto o 2 e o 6 ilustram um desempenho médio.

Fonte: Caetano, 2008b, p.63

Nesta sequência, o quinto tipo das escalas centradas nos comportamentos diz respeito a escalas de observação comportamental (BOS). Assim sendo, as BOS são constituídas por um conjunto de descrições comportamentais que vão ser avaliadas de acordo com

a frequência, escalonada de 1 a 5, que cada colaborador exerce esse mesmo comportamento. Após essa avaliação somam-se os valores e através do resultado é possível verificar se o desempenho global do colaborador é bom ou não, por exemplo, “num formato de 50 descrições: (50 a 100 – muito fraco), (101 a 140 . insatisfatório) ... (235 a 250 – excelente).” (Caetano, 2008b, p.66)

A pertinência das descrições comportamentais sujeitas a avaliação deve ser calculada através de uma análise estatística “correlacionando o seu score com a soma de todos os itens” (idem, p.65). A tabela 7 representa um exemplo de BOS.

TABELA 7 Exemplo de escalas de observação comportamental

Recepcionista:						
1. Usa as palavras “por favor” quando se dirige aos clientes						
Sempre	5	4	3	2	1	nunca
2. Atende o telefone no máximo ao segundo toque						
Sempre	5	4	3	2	1	nunca
3. Tem o vestuário limpo						
Sempre	5	4	3	2	1	nunca
4. Fuma à frente dos clientes						
Sempre	5	4	3	2	1	nunca
5. Informa o supervisor quando há qualquer anomalia						
Sempre	5	4	3	2	1	nunca

Fonte: Caetano, 2008b, p.66

Este tipo de escalas tem vantagens idênticas às BARS no que concerne à possibilidade de dar feedback específico ao avaliado. Por outro lado, “é pouco provável que as escalas de observação comportamental se baseiem simplesmente na observação” (idem, p.67), uma vez que, dada a realidade existente relativamente à avaliação do desempenho, desde a observação à avaliação pode passar algum tempo (entre 6 meses a 1 ano) e, deste modo, a avaliação recai, exclusivamente, sobre a memória do avaliador relativamente aos comportamentos observados.

Por fim, as listas de verificação é um método muito simples e, em parte, semelhante às escalas de avaliação. Neste caso, realiza-se um inventário que pode ser constituído por “adjectivos ou traços de personalidade” (idem, p. 67) ou por “comportamentos descritivos do desempenho” (idem, p. 67) que sejam relevantes para a função em causa. De seguida, o avaliador apenas tem de assinalar aqueles que se verificam ao longo do desempenho do colaborador, deixando em branco os que não se verificam. Este tipo de avaliação também se pode tornar quantitativa, na medida em que se

podem atribuir diferentes valores consoante as descrições são mais ou menos importantes. Contudo, em alguns casos, os avaliadores não têm acesso a esta valorização, dificultando a possibilidade de fornecer feedback. Outra desvantagem prende-se com o facto da leniência/severidade poder “emergir com alguma facilidade” (idem, p. 68). Por outro lado, e de acordo com o mesmo autor, o efeito de halo e de tendência central¹⁹ não costumam ser problemáticos. Assim sendo, seguem-se dois exemplos de listas de verificação (tabela 8 e 9).

TABELA 8 Exemplo lista de adjectivos

___ 1. Cooperativa
___ 2. Simpática
___ 3. Perseverante
___ 4. Disponível
___ 5. Pontual
___ etc.

Fonte: Caetano, 2008b, p67

TABELA 9 Exemplo lista de comportamentos

___ 1. Tem a correspondência sempre em dia
___ 2. Regista tudo o que é importante
___ 3. Toma decisões sem precisar de orientação
___ 4. Retém a informação que devia ser divulgada
___ 5. Recebe as pessoas cordialmente
___ etc.

Fonte: Caetano, 2008b, p67

Posto isto, quem é que se deve envolver na conceção do sistema de avaliação?

4.1.7 Quem envolver na conceção do sistema de avaliação

De uma forma geral a conceção da avaliação do desempenho é liderada pelo responsável da gestão de RH que, muitas vezes, conta com o apoio de consultores externos. No entanto, Caetano (2008a, p. 96) relembra que o sistema de avaliação do desempenho, quando implementado, é uma ferramenta que será utilizada por todas as unidades organizacionais e, como tal, é “conveniente envolvê-las desde logo na concepção do sistema e não apenas aquando da sua implementação” (idem, p. 96). Neste sentido, o autor sugere que se crie, desde logo, um “grupo de trabalho alargado que envolva responsáveis ou representantes de outras unidades organizativas, operacionais ou de apoio” (idem, p. 96).

Quando Vieira e Varão (2010) abordam as competências²⁰ (o que avaliar) realçam a importância do envolvimento do conselho de administração, para ir validando, e de

¹⁹ Anexo IV – Potenciais erros e enviesamentos que os avaliadores podem cometer

²⁰ Apêndice II – Fases de intervenção em gestão de competências

uma equipa de responsáveis pelas famílias de funções, para além de todo o processo ser, obviamente, liderado pelo departamento de RH.

Por sua vez, de acordo com os métodos de avaliação explorados no subcapítulo anterior (o que medir) poderemos observar, na tabela 10, quais os intervenientes que Caetano (2008b) considera importantes para a conceção de cada um.

TABELA 10 Intervenientes na conceção dos métodos de avaliação

Método	Intervenientes na conceção
Escalas ancoradas em traços da personalidade	“Equipa interna ou externa à empresa com ou sem consulta aos avaliadores e sem participação dos avaliados” (idem, p.52)
Incidentes críticos	A conceção passa por colocar em prática o método de avaliação sob responsabilidade da chefia direta.
Escolha forçada	Responsáveis pela função/cargo e “Exigem a participação dos avaliadores no processo de construção.” (idem, p.56)
Escalas ancoradas em comportamentos	A conceção destas escalas é dividida em seis passos sendo que, para cada passo, existem diferentes pessoas responsáveis pela sua conceção. Assim, no total de pessoas envolvidas temos: superiores e subordinados, consultores externos ou internos, outros. ²¹
Escalas de padrões comportamentais mistos	O autor não especifica quem deve ser responsável pela conceção do sistema. No entanto, sabe-se que o avaliador não tem o inteiro conhecimento do processo e, como tal, não o poderá realizar sozinho. Deste modo, na minha opinião tem de se recorrer a consultores, externos ou internos, ou a conceção do sistema fica sob a responsabilidade do departamento de RH.
Escalas de observação comportamental	“Também a participação dos avaliadores na construção de incidentes críticos é considerado um factor positivo.” (Latham <i>et al.</i> apud Caetano, 2008b, p.66)
Listas de verificação	O autor não especifica quem deve ser responsável pela conceção do sistema. No entanto, sabe-se que o avaliador não tem o inteiro conhecimento do processo e, como tal, não o poderá realizar sozinho. Deste modo, na minha opinião tem de se recorrer a consultores, externos ou internos, ou a conceção do sistema fica sob a responsabilidade do departamento de RH.

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, podemos concluir que alguém do departamento de RH está sempre envolvido no processo e que o sistema de avaliação só vai ganhando forma através de sucessivas validações por parte do conselho de administração. Por outro lado, para a definição das competências a avaliar é necessária a colaboração de alguém que conheça de perto as funções que se irão avaliar. Assim, em alguns métodos de avaliação é

²¹ Anexo V – 6 passos e respetivos intervenientes para a conceção de escalas ancoradas em comportamentos

desejável que os avaliadores façam parte da sua construção e noutros é necessária a contribuição de outros gestores da empresa, que não tenham estado no processo de construção mas que podem contribuir para rever o sistema. Por fim, as empresas recorrem muitas vezes a consultores externos ou internos. Na verdade, trata-se de um sistema complexo e exigente e, como tal, dispendioso em termos de tempo. Neste sentido, torna-se importante conceber o sistema de avaliação através do envolvimento de vários RH de maneira a que cada um contribua com o melhor que sabe, em determinada etapa do processo, e todos juntos possam conceber um sistema de avaliação bom e seguro.

Se, por um lado, já sabemos o que avaliar, como avaliar e quem concebe a conceção do sistema de avaliação, por outro, sobre quem recai afinal essa avaliação?

4.1.8 Alvos de avaliação

Relativamente aos alvos de avaliação estes podem ser indivíduos ou equipas. Assim, a avaliação de equipas é relevante quando “a organização, ou algum dos seus departamentos, está estruturada com base no trabalho de equipa” (Caetano, 2008a, p.97). Por outro lado, dependendo dos objetivos e do contexto organizacional, a avaliação pode focar-se sobre todos os membros da organização ou apenas sobre determinados segmentos, tal como defende o mesmo autor.

Na verdade, vários autores defendem que após a conceção de um sistema de avaliação, a sua implementação deve recair sobre uma amostra, podendo esta ser uma área de negócio, uma empresa de um Grupo ou um nível hierárquico.

Contudo, quem é que concretiza esta avaliação?

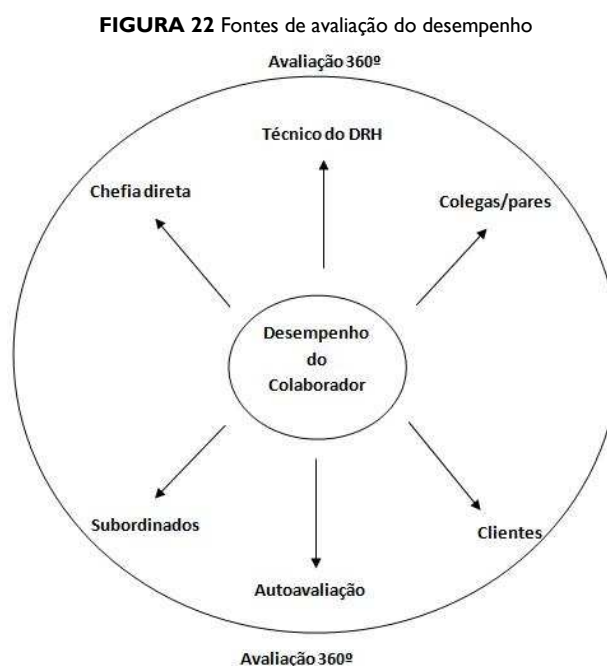
4.1.9 Fontes de avaliação

Ao longo do tempo, as fontes de avaliação do desempenho foram evoluindo. Se, há uns anos atrás, as fontes se destinavam exclusivamente às chefias diretas e, em alguns casos, ao nível hierárquico seguinte, desde “a segunda metade do século passado, as organizações com uma cultura mais dinâmica passaram a incorporar também como fonte de avaliação o próprio subordinado ou avaliado” (Cunha, 2008, p.55).

De acordo com Caetano (2008a, p. 98) existem as seguintes fontes de avaliação: “o próprio alvo de avaliação, a sua hierarquia imediata e a hierarquia seguinte”. No entanto, o mesmo autor aborda outras fontes como: “a avaliação pelos pares”, “clientes internos e externo, incluindo as modalidades de ‘cliente mistério’” e “feedback 360 graus”. Deste modo, o autor defende o seguinte (idem, p.98):

A decisão sobre quais as fontes de avaliação a utilizar (além do próprio e das suas hierarquias) constitui um passo crítico na conceção do sistema de avaliação e deve ser ponderada tendo em atenção as vantagens e desvantagens associadas a cada fonte, bem como as estratégias, a cultura e as contingências que afectam a dinâmica da organização.

Por sua vez, para Cunha *et.al.* (2010, p. 508-514) existem sete fontes de avaliação. O autor afirma que a existência de diferentes recursos de avaliação permitem avaliar os aspetos que cada um pode observar melhor. Neste seguimento, o autor enumera os seguintes: a chefia direta, o técnico de departamento de RH, os colegas/pares, os subordinados, a autoavaliação, os clientes e a avaliação 360° (Figura 22).



Fonte: Elaboração própria

A chefia direta é quem, à partida, conhece melhor o avaliado e tem melhores oportunidades de observar o desempenho do mesmo. Por outro lado, é responsável “pelas decisões de promoção, de transferências ou outras” (idem, p.509), sendo fundamental uma correta avaliação, ainda que não seja isenta de dificuldades.

O técnico do departamento RH encontra-se mais distante e para que exista uma avaliação efetiva e legítima “é necessária uma forte coordenação entre todos os responsáveis por projectos ou tarefas a que está afecto o colaborador” (idem, p. 509).

Os colegas/pares são as pessoas mais próximas do avaliado e, por isso, são os que conhecem melhor o seu desempenho podendo, as suas avaliações, ser muito úteis. No entanto, esta fonte tem enormes probabilidades de recolher informação enviesada, uma vez que, se existir um “forte espírito de grupo e coesão, os colegas podem evitar más pontuações entre si, inflacionando as avaliações” (idem, p. 509)

A avaliação realizada pelos subordinados pode ser muito importante para o desenvolvimento da chefia, uma vez que são estes quem melhor conhecem os comportamentos e capacidades do mesmo. Por outro lado, os subordinados ao avaliarem podem sentir-se inibidos “por razões de reverência ou de medo, de atribuir fracas cotações aos seus superiores” (idem, p. 509). O oposto também pode suceder, isto é, quando as avaliações são anónimas, os subordinados podem aproveitar para se colocarem contra os seus chefes podendo originar, deste modo, uma inflação sobre a avaliação.

A autoavaliação é, também, uma fonte muito rica e que pode trazer benefícios ao nível do desempenho dos colaboradores. Por um lado, os colaboradores sentem-se motivados por participar no momento de avaliação e, por outro, ao olharem para os seus comportamentos em retrospectiva tomam consciência do que fizeram bem, do que fizeram mal e do que podem vir a fazer melhor. Porventura, é comum que as pessoas se sobreavaliem e, por isso, esta fonte de avaliação deve ser realizada como complemento do processo de avaliação e não como um fim em si mesmo. Tal como diz Caetano (2008a, p.55), “a hetero-avaliação, pela hierarquia, tem vindo a ser complementada pela auto-avaliação do próprio colaborador”. Este autor explica ainda que a autoavaliação se torna importante para evitar “o papel de juiz absoluto que o avaliador poderia tender a adoptar” (idem, p. 55), bem como “é também importante para o envolvimento a responsabilização e desenvolvimento do próprio avaliado, permitindo-lhe confrontar a sua opinião com a da hierarquia acerca dos pontos fortes e fracos do seu desempenho e, eventualmente, tomar iniciativas de melhoria” (idem, p. 55).

A informação que se recolhe dos clientes também deve ser complementada por outras fontes de informação de maneira a realizar-se uma avaliação mais fidedigna. A principal razão para que assim seja deve-se ao facto de, geralmente, os clientes realçarem ou situações muito negativas ou situações muito positivas, faltando sempre informação para a concretização de uma avaliação coesa. Tanto Cunha *et.al* (2010), como Caetano (2008a) relacionam a filosofia de gestão pela qualidade total com a avaliação do desempenho baseada nos julgamentos dos clientes. Assim sendo, abordam a ferramenta do cliente mistério. Para Caetano (2008a) este “é um elemento de uma empresa de consultadoria que faz uma visita como “cliente” devidamente preparado com um guião e uma grelha de observação do desempenho comportamental dos empregados e dos resultados, e cujo relatório é depois internamente analisado, podendo dar origem a iniciativas de melhoria” (p.57). No mesmo sentido, Cunha *et.al* (2010) afirma que “os clientes-mistério são hoje uma fonte importante e muito utilizada para avaliar e melhorar a qualidade dos serviços e do atendimento, embora possam suscitar percepções de justiça menos positivas do que o método da avaliação pelo superior” (p. 511).

A avaliação 360°, tal como o nome indica, é uma avaliação realizada por várias pessoas, que se relacionam com o avaliado e que podem “debruçar-se sobre diferentes critérios de avaliação” (Cunha *et.al.*, 2010, p.512). O autor indica, como principais benefícios desta avaliação, “o desenvolvimento de capacidades de liderança, a redução das distorções de avaliação por via da utilização de múltiplos avaliadores e critérios, bem como a riqueza da informação que pode ser discutida em sessão de *feedback*”. (idem, p.513) No entanto, Caetano (2008a) realça um aspeto muito importante: “o *feedback* de 360 graus requer um clima organizacional de confiança e de abertura” (p.59).

Na verdade, consoante a cultura e contexto organizacional deve-se analisar qual/quais as melhores fontes para o sistema de avaliação.

Posto isto, passaremos a conhecer a pertinência e em que consiste o formulário de avaliação.

4.1.10 Formulário

O formulário não é mais do que um instrumento que ajuda a avaliação e, neste sentido, deve ser simples e prático. Caetano (2008a) afirma que este deve conter

apenas o que é “estritamente necessário para os fins que serve” (p. 100) não devendo por isso pedir informação que não será, posteriormente, tratada.

Na verdade é previsível que a construção deste instrumento de avaliação dependa do que se pretende avaliar e dos objetivos a alcançar. No entanto, existem alguns elementos chave que devem estar sempre presentes no formulário, tais como (idem, p.100):

- (a) *Aspectos administrativos*: identificação do avaliado e avaliador(es), com a respectiva inserção organizacional, período a que diz respeito a avaliação e data; validação formal (assinatura) dos intervenientes;
- (b) *Resultados a avaliar*: com base no plano de objetivos ou *standards* estabelecidos para o período em análise;
- (c) *Dimensões de desempenho (processo) a avaliar*: comportamentos, competências, com respectivas escalas de medição;
- (d) *Campos para a apreciação global*: acerca do desempenho e acerca do processo de avaliação (avaliado e avaliador);
- (e) *Planeamento para o período seguinte*: plano de objetivos/actividades, planos de desenvolvimento pessoal.

Deste modo, para além das alíneas anteriormente descritas e considerando o método de avaliação escolhido para a organização, constrói-se um formulário de avaliação que permita ao avaliador concretizar por escrito essa mesma avaliação. Por outro lado, “a ficha de avaliação é, geralmente, acompanhada de um conjunto de instruções e, em algumas organizações, os utilizadores recebem formação específica sobre os procedimentos a seguir.” (Caetano, 2010b, p.60)

No entanto, trata-se de um formulário em papel ou informatizado?

4.1.11 Suporte formulário

Na verdade, o suporte do formulário tanto pode ser em papel como informatizado. Com a evolução das novas tecnologias, tem-se vindo a adoptar, cada vez mais, o suporte informático que, tal como nos mostra Caetano (2008b, p.101), traz muitas vantagens, nomeadamente, ao nível da “eficiência de custos” do “controlo administrativo”, da “integração com outros sistemas de gestão”, de uma “análise global”, bem como constitui a possibilidade de existir uma “base central, em que se

registra em tempo real a avaliação efectuada” e onde fica armazenada a informação online.

Por outro lado, informaticamente, não é possível validar a avaliação por parte dos intervenientes. No entanto, isso é um mal menor que pode ser solucionado, seja pela impressão do formulário após a avaliação e posterior recolha de assinaturas, seja através da assinatura dos intervenientes numa folha à parte validando o formulário recebido pelo departamento de RH, informaticamente, em determinado dia e hora, seja através de outra solução que o próprio leitor possa encontrar.

Anteriormente, quando abordámos os alvos de avaliação, referi que vários autores defendem, numa primeira fase, a implementação da avaliação a uma amostra da organização. Neste sentido, surge a pertinência da validação do sistema através de um teste piloto. Assim sendo, passaremos a explorar o próximo subcapítulo.

4.1.12 Validação do sistema através de um teste piloto

A validação do sistema de avaliação deve ser realizada no final da conceção do mesmo de maneira a validar “a adequação dos conteúdos, das escalas e do processo de avaliação” (Caetano, 2008a, p.101), bem como deve servir para prever o impacto da interação do sistema de avaliação com os outros sistemas de gestão de RH, mencionados no subcapítulo 4.1.3.

Tal como já referi anteriormente, adaptei os 18 passos de Caetano (2008a) para 17 passos, através da junção da “validação do sistema” e do “teste piloto”, na medida em que um não se faz sem o outro. Neste sentido, a validação do sistema concretiza-se através da aplicação de um teste piloto a uma amostra da organização.

Por sua vez, a formação dos avaliadores e dos avaliados sobre o sistema concebido é determinante para o sucesso do mesmo. Assim sendo, em que se baseia esta formação?

4.1.13 Formação de avaliadores e avaliados

Tal como defende Caetano (2008a) a implementação de um sistema de avaliação do desempenho é o desencadear de um processo de mudança. Assim sendo, torna-se muito importante que todos os intervenientes conheçam, desde a conceção à

implementação, os objetivos que se pretendem alcançar e o método que se irá utilizar. Deste modo, o autor afirma que, dependendo da familiarização que os intervenientes têm com processos de avaliação do desempenho, estes devem ser formados sendo que, a formação para os avaliados deve ter a duração mínima de meio dia e para os avaliadores deve ir até três dias. Neste seguimento, o mesmo autor (p.104) enumera como conteúdos da formação os seguintes:

- (a) Os objectivos do sistema, a sua relação com outros sistemas de gestão de pessoas e com os objectivos e a estratégia global da empresa;
- (b) Os critérios de avaliação e dimensões a utilizar (...);
- (c) O tipo de medição a utilizar (...);
- (d) Os enviesamentos e erros cognitivos que podem ocorrer (...);
- (e) Os procedimentos específicos a seguir, de acordo com o manual de instruções a analisar com os formandos;
- (f) A estruturação e a condução da entrevista de avaliação do desempenho (...);
- (g) A formalização da avaliação e etapas seguintes;
- (h) Algum tipo de simulação da aplicação do sistema que inclua a familiarização com os objectivos, as escalas de avaliação e com a entrevista.

Uma vez que se pretende com este TFM criar uma abordagem para a conceção de um sistema de ADC para o Grupo Cardan torna-se pertinente aprofundar um pouco a questão da alínea (d), de maneira a precaver, tanto a empresa como todos os leitores e interessados em concetualizar um modelo de avaliação do desempenho, das dificuldades de avaliação inerentes.

Deste modo, podemos traduzir as dificuldades de avaliação do desempenho em erros e distorções na avaliação. Caetano (2008a) afirma que “diversos erros e distorções podem afectar a validade dos julgamentos emitidos pelos avaliadores” (p.63), explicando que qualquer avaliação exprime um julgamento que é baseado numa perceção por parte do avaliador. Por outro lado, sabe-se que uma avaliação do desempenho pressupõe uma avaliação sobre traços de personalidade, competências ou comportamentos o que implica sempre alguma subjetividade na interpretação dos mesmos (idem).

Por sua vez, o mesmo autor selecciona como erros mais comuns, ao longo da avaliação do desempenho, os seguintes: “efeito de *halo ilusório*, o erro de *brandura/severidade*, o

erro de tendência central, o erro de restrição de amplitude, o efeito de recência, os estereótipos, o erro fundamental da atribuição causal e o erro de contraste” (idem, p. 63). Cunha *et. al.* (2010, p.530), no mesmo alinhamento, apresenta no seu livro um conjunto de dezoito “erros e enviesamentos” que remeto para anexo²². Deste modo, irei apenas explicar o único erro que Caetano identifica e que, por sua vez, Cunha não aborda. Assim sendo, “o *erro de restrição de amplitude*”, de acordo com o autor, “verifica-se quando os avaliadores utilizam predominantemente apenas um ou dois pontos da escala de classificação” (Caetano, 2008a, p. 65). Importante será ainda referir que o erro definido como “*erro fundamental de atribuição causal*”, por Caetano (2008a, p. 66), é o mesmo que o “erro de atribuição fundamental”, denominado por Cunha *et. al.* (2010, p. 530).

De seguida, Camara *et.al.* (1998, p.258) afirma que é necessário assegurar que são evitados “erros comuns de avaliação” e, deste modo, “é fundamental sedimentar na Empresa um clima de justiça e objectividade na avaliação, que assegure uma equidade entre funções e dê garantias ao avaliado que o seu desempenho não fica à mercê da boa ou má vontade do avaliador”.

Assim sendo, é essencial que os avaliadores tenham formação sobre os erros que podem ocorrer ao longo da avaliação, tal como defendem Caetano (2008a) e Cunha *et.al.* (2010). Por outro lado, Cunha *et. al.* (2010) acrescenta que, quanto maior o número de avaliadores menor é o risco de errar, bem como, se deve ter em consideração a resistência dos avaliadores à mudança de comportamentos.

Para finalizar, Cunha *et. al.*(2010, p.528) afirma que, todavia, existem razões para manter a esperança nas potencialidades da avaliação do desempenho:

se for transparente e os avaliados se revirem nas suas qualidades, o sistema de avaliação do desempenho motiva as pessoas com mais mérito e dedicação ao trabalho a focalizarem-se no alcance dos objectivos individuais, de equipa e organizacionais.

Deste modo, a transparência da avaliação e dos objetivos da mesma é fundamental e deve ser explorada ao longo da formação. Por outro lado, a harmonização das avaliações também é um fator crítico que deve ser considerado ao longo da formação. Para tal, passaremos a aprofundar esta temática no subcapítulo que se segue.

²² Anexo IV – Potenciais erros e enviesamentos que os avaliadores podem cometer

4.1.14 Harmonização das avaliações

A harmonização das avaliações intra e inter departamentais é muito importante para que exista uma avaliação efetiva e justa perante todos os membros da organização. Caetano (2008, p.106) fala da importância de existir uma “equidade” e de controlar a “variabilidade” de interpretações sobre os critérios de avaliação previamente definidos, mesmo quando existem “indicadores objectivamente mensuráveis”. Assim, o autor sugere que exista “uma discussão e consensualização acerca da interpretação dos níveis de desempenho (por exemplo, em que consiste realmente um desempenho excepcional).” (idem, p. 106)

Assim sendo, uma linguagem comum sobre o que avaliar e a que se refere cada indicador e nível de avaliação é determinante para que exista uma avaliação justa perante todos os avaliados. Ceitil e Custódio (2010) afirmam, na fase de descrição do portfólio de competências chave, que “Os instrumentos que poderão ser utilizados nesta fase são as entrevistas que se poderão ter com alguns elementos qualificados para que assim se chegue aos comportamentos que queremos que sejam considerados de excepcionais ao nível do desempenho individual.” (p.124)

Por sua vez, outra maneira de ajudar a harmonizar a avaliação é concretizar um manual de avaliação, tal como se pode ver no próximo subcapítulo.

4.1.15 Manual de avaliação

O manual de avaliação é uma excelente ferramenta para clarificar “as principais características do processo de avaliação”, para fornecer “orientações específicas sobre os procedimentos formais” e para esclarecer quais as atuações desejáveis “por parte dos avaliadores e avaliados” (Caetano, 2008a, p.107). Assim sendo, o mesmo autor propõe como modelo, um manual de avaliação com os seguintes elementos:

- a) introdução (fundamentação da necessidade/oportunidade de criar ou modificar o sistema de avaliação) e sua relação com a estratégia da empresa;
- b) objectivos do sistema e os efeitos que terá na gestão de pessoas e no desempenho da organização;
- c) procedimentos formais a cumprir por toda a organização;
- d) dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) devidamente especificadas

- e) tipo de instrumento a utilizar, as escalas e os parâmetros de medição (quer dos objectivos, quer das competências), eventualmente com exemplos específicos;
- f) ponderações (se as houver) e o método de cálculo da avaliação global;
- g) preparação e condução da entrevista de *feedback* e de planeamento;
- h) instruções de preenchimento dos campos do formulário;
- i) cópia do formulário ou ficha de avaliação; e
- j) contactos de *help desk* para informações complementares ou dúvidas sobre o processo.

No mesmo seguimento, Ceitil e Custódio (2010) falam da importância de existir um manual de competências que contenha todas as competências a serem avaliadas, definidas e diferenciadas em específicas ou transversais, “bem como os respectivos indicadores comportamentais.” (p.125) Assim sendo, o autor afirma que “dentro deste manual vão estar contidas todas as informações relevantes para a gestão de competências para aquele projecto, empresa ou organização” (idem, p.125). Por sua vez, Silva (apud Ceitil, 2010) afirma exatamente o mesmo acrescentando que “A construção do manual de competências da empresa permite concretizar conceitos (de modo a que todos partilhem da linguagem competências)” (p.185), fator essencial para a harmonização e validação da avaliação.

De seguida, passaremos para a análise de uma etapa chave em qualquer processo de avaliação de pessoas, isto é, a entrevista, instrumento essencial que coloca os intervenientes em interação.

4.1.16 Entrevista de avaliação e de planeamento

A entrevista de avaliação de competências deve fazer parte de qualquer processo de avaliação de competências uma vez que “é muito útil no que respeita à exploração da experiência, qualificações e motivos e à avaliação de competências mais estruturais” (Silva, 2010, p.186)

Caetano (2008a) explora esta técnica começando por abordar a importância de existir uma preparação para a entrevista, tanto para o avaliador como para o avaliado, de maneira a não existirem “surpresas” aquando da avaliação. Assim sendo, neste momento, deve-se tomar conhecimento dos critérios e indicadores estipulados para a avaliação e da “amplitude do desempenho” (idem, p.108) a avaliar, isto é, a avaliação

deve-se focar sobre aspetos críticos do desempenho com a finalidade de ir ao encontro dos objetivos estipulados e não sobre todo o desempenho. Por sua vez, é ainda neste momento, que ambos devem tomar consciência de que a entrevista pressupõe uma “atitude geral de negociação cooperativa” (idem, p.109), ou seja, durante o processo de avaliação é importante existir uma validação social por ambas as partes e, neste sentido, devem, tanto quanto possível, não entrar em conflito e olhar para o processo como uma ferramenta positiva para o crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional.

Aquando da entrevista, Caetano (2008a) defende que esta deve começar através de uma clarificação dos objetivos, por parte do avaliador que, de seguida, deverá passar a palavra ao avaliado que realizará uma autoavaliação do seu desempenho. De seguida, a palavra passa para o avaliador que fornece feedback ao avaliado. Segundo Silva (2010, p. 187), o feedback e as questões colocadas pelo avaliador devem basear-se em “acontecimentos reais ocorridos na função” levando a “reflexões acerca de comportamentos passados e/ou passíveis de ocorrer no futuro”.

No final da entrevista, de acordo com Caetano (2008a, p. 109), devem-se afinar os “níveis de avaliação” e “planear o período seguinte, definindo objectivos de desempenho, (...), bem como os critérios de controlo a utilizar.”

Por sua vez, há que ter em consideração alguns comportamentos que não se devem ter na entrevista, tais como: focar a avaliação em características pessoais do avaliado, “repisar erros passados” (idem, p.110), realizar comparações entre o avaliado e outros colaboradores, generalizar o desempenho e focar a avaliação em aspetos negativos, abordar consequências salariais que, segundo o autor, devem ser discutidas numa reunião posterior.

Por outro lado, considerando uma avaliação que vá para além da chefia direta e da autoavaliação, Caetano (2008b) propõe que na segunda aplicação da entrevista de avaliação esta se baseie nos resultados provenientes de “três fontes distintas: a chefia, o próprio avaliado, e os pares.” (p. 336), sendo que, “numa primeira etapa deste novo sistema, a avaliação pelos pares será anónima (no que diz respeito à fonte).” (idem, p. 336) Esta consideração torna-se interessante na medida em que, se for aplicada uma avaliação com mais de duas fontes, interessa que o feedback fornecido ao avaliado

derive da informação de todas as fontes de avaliação e não apenas de quem assume o papel de entrevistar o avaliado.

Por fim, avaliar o sistema é determinante para que seja possível melhorá-lo e dar-lhe uma continuidade cada vez mais eficiente e efectiva.

4.1.17 Avaliação da avaliação

A avaliação da avaliação é fundamental para melhorar continuamente o processo e os impactos que o mesmo tem na organização, em geral, e nas práticas de RH, em particular. De acordo com Caetano (2008a) torna-se importante que a avaliação do desempenho seja, efetivamente, um instrumento de gestão de pessoas e que não se torne um sistema, meramente, burocrático. Para isso, a avaliação da avaliação deve ser uma prática periódica e deve ir para além da avaliação do processo em si, avaliando também todos os intervenientes.

Por sua vez, uma vez já conhecidas as etapas para a conceção de um sistema de ADC, torna-se pertinente, antes de apresentar a abordagem para a conceção de um sistema de ADC, concretizar um balanço entre a realidade Cardan, no que concerne à gestão do desempenho, e o levantamento do estado de arte.

5 BALANÇO ENTRE A REALIDADE CARDAN E O ESTADO DE ARTE

Antes de apresentar uma proposta para a conceção de um sistema de ADC, torna-se relevante concretizar uma análise crítica pessoal do que atualmente existe²³ no Grupo Cardan, tendo por base o estado de arte e o que me foi possível observar e validar ao longo do período de estágio.

Deste modo, considero pertinente começar este balanço dando a conhecer ao leitor o caso real de uma das maiores empresas canadianas do setor automóvel, antes da crise de 2008.

Assim sendo, a empresa XYZ era composta pelas mais recentes tecnologias, conseguia dar uma resposta aos fornecedores just-in-time e tinha um sistema de contacto facilitado com os clientes através da internet. No entanto, as mudanças globais afetaram a indústria e, por sua vez a empresa XYZ. Perante esta realidade, Kolich (2009) criou um artigo científico com algumas soluções e recomendações ao nível do sistema de gestão do desempenho para a empresa em análise.

Assim sendo, na altura, a indústria passava dificuldades e “The industry as a whole is being forced to do more with less” (Kolich, 2009, p.12). Deste modo, a empresa XYZ optou por reduzir o número de colaboradores e de gestores e, com menos supervisão os colaboradores viram-se obrigados a calendarizar o seu próprio trabalho, a gerir as suas próprias equipas e o controlo de qualidade. Na verdade, “a empresa XYZ necessitava de colaboradores com competências múltiplas de maneira a tornar-se líder no desenvolvimento de pessoas, qualidade de execução e valor para o cliente” (idem, traduzido pela autora). Face ao exposto, concretizou-se uma auditoria ao departamento de RH, mais concretamente ao nível da gestão do desempenho, de maneira a concluir quais os principais problemas. Por sua vez, o diagnóstico apresentou problemas ao nível do trabalho por objetivos, da progressão, do sistema de informação, do pagamento do desempenho e compensações. No mesmo sentido, detetaram-se quatro oportunidades de melhoria: “perceção de falta de oportunidades de desenvolvimento, perceção de um sistema de recompensas desadequado à organização, perceção de falta de feedback oportuno e falta de conhecimento sobre a

²³ Subcapítulo 3.2.2 (p.27)

finalidade dos questionários associados ao sistema de gestão do desempenho.” (idem, p.13, traduzido pela autora)

Assim sendo, Kolich (2009) defende que uma gestão do desempenho para ser efetiva necessita de formulários adequados com uma descrição específica da função, um plano de desenvolvimento individual, um formulário de avaliação e um formulário de ações corretivas.

Por sua vez, relativamente a quem avalia o desempenho dos colaboradores, sabe-se que na empresa XYZ a tradição sempre foi o superior hierárquico face ao seu subordinado que o avaliava e informava de como este deveria desempenhar as suas funções. No entanto, Kolich (2009) defende que se deve concretizar o processo de feedback 360°, pois “relying on the judgment of one person in this fashion increased the risk of bias (...)” (p. 15), aumentando assim o trabalho em equipa e a gestão participativa. Por sua vez, a autoavaliação é parte do sistema de feedback 360° e o autor defende que um colaborador que a realize torna-se menos defensivo.

No que concerne ao feedback, a investigação indicou que fornecer feedback uma ou duas vezes por ano é pouco para o sistema formal de avaliação. Deste modo, a recomendação para a empresa XYZ passou por complementar o sistema formal de avaliação com reuniões mensais entre o supervisor e o colaborador, permitindo assim ao colaborador receber feedback com mais frequência.

De seguida, o autor fala ainda da pertinência da relação da avaliação do desempenho com a formação e com o sistema de recompensas. Na verdade, “Appraisals without consequences quickly lose their effectiveness” (Kolich, 2009, p.20).

Resumidamente, o autor propõe um novo sistema para a empresa XYZ com as seguintes soluções e recomendações (idem, p.23, traduzido pela autora):

- Clarificar os objetivos do trabalho através da especificação das funções;
- Mostrar através da internet as oportunidades de evolução na carreira;
- Introduzir um novo documento, o plano de desenvolvimento pessoal, que permita um crescimento pessoal;

- Rever o formulário de avaliação enfatizando os objetivos, missão, valores e estratégia organizacional;
- Criar um formulário de ações corretivas de maneira a passar desempenhos insatisfatórios para um nível aceitável;
- Incorporar o feedback 360° no processo de gestão do desempenho;
- Instituir reuniões mensais entre a chefia e o subordinado de maneira a aumentar o fornecimento de feedback;
- Dar formação a todos os colaboradores sobre a complexidade do sistema de gestão do desempenho;
- Difundir que as recompensas estão diretamente relacionadas com o desempenho;
- Remover o sigilo associado ao aumento do mérito, através da informação sobre a média do valor das recompensas dos colaboradores, perante colaboradores que façam um trabalho similar;
- Especificar os objetivos do sistema de recompensas;
- Propagar informação através da estratégia de comunicação.

Deste modo, apesar do caso analisado não se focar na ADC, a verdade é que se enquadra neste balanço entre a realidade Cardan e o estado de arte na medida em que:

- A empresa XYZ, tal como a Cardan, tem de se adaptar às dificuldades causadas pelas alterações globais, sentido a necessidade de fazer mais com menos;
- Face às dificuldades vividas a empresa XYZ apostou numa análise sobre os RH existentes e sobre a gestão do desempenho, tal como a Cardan numa tentativa de reduzir os custos fixos e alinhar e maximizar as práticas, bem como os desempenhos de cada colaborador rumo à estratégia empresarial;
- É importante analisar na Cardan as oportunidades de melhoria encontradas para a empresa XYZ ao nível da gestão do desempenho: perceção de um sistema de recompensas desadequado à organização, perceção de falta de feedback oportuno e à

falta de conhecimento sobre a finalidade dos questionários associados ao sistema de gestão do desempenho.

- Permite salientar a importância da frequência de feedback fornecido e da formação relacionada com o sistema de avaliação, fatores que devem ser explorados na Cardan;

- Permite salientar a importância de recompensar os desempenhos e de comunicar as oportunidades de desenvolvimento na carreira, como fatores motivacionais dos colaboradores, na medida em que quanto mais motivados estiverem os colaboradores melhores serão os seus desempenhos.

Assim sendo, considerando o caso da empresa XYZ irei agora focar-me na realidade Cardan. Na verdade, até 2010 havia na Cardan um departamento de RH e um sistema formal de gestão da qualidade (requisitos da norma NP EN ISO 9001: 2008), que deixaram de existir em 2011. Este último ainda existe de forma informal e o departamento de RH foi reorganizado no início de 2012, tendo sido este um ano de reestruturações a vários níveis.

O único processo que persistiu, do sistema de gestão da qualidade, ao nível da avaliação do desempenho, foi o impresso formal de avaliação do desempenho²⁴. Por sua vez, ao analisar o sistema de avaliação anual realizado através deste impresso, retirei cinco conclusões:

- Informação mínima – o mapa de avaliação é curto e muito generalizado não permitindo, deste modo, retirar resultados concretos;
- Avaliação igual para todos – o método de avaliação é igual para qualquer colaborador, independentemente da função que ocupa, faltando, assim, avaliar componentes específicas da função;
- Formato em papel – a avaliação é realizada de forma escrita, em papel, o que leva a um tratamento dos dados muito demorado, podendo originar um desfasamento entre as conclusões retiradas e o que realmente existe aquando da observação dos resultados;
- Avaliação realizada num único momento – a avaliação é realizada num único momento, não existindo registos formais ao longo do ano. Assim sendo, pode-

²⁴ Anexo III – Mapa de avaliação do desempenho

se ocorrer em alguns enviesamentos ao nível da avaliação do desempenho, tais como, o erro de tendência central, os efeitos emocionais, o efeito da recenticidade e a fadiga/rotina²⁵;

- Avaliação entre duas pessoas – a avaliação é realizada apenas entre o avaliador e o subordinado. Deste modo, pode-se ocorrer em enviesamentos, tais como, o efeito de halo ou de horn, os estereótipos e a inveja/receio de promover um potencial concorrente²⁶.

Assim sendo, através desta análise constata-se que existe a necessidade de criar um sistema de avaliação mais completo, que se direcione também para componentes específicas da função e que se concretize, de preferência, ao longo do ano, não recaindo num único momento de avaliação.

Assim sendo, no que concerne ao feedback fornecido torna-se pertinente aumentar a frequência do mesmo não deixando que este ocorra apenas aquando do momento formal de avaliação realizado no final do ano. Deste modo, a recomendação sugerida por Kolich (2009) para a empresa XYZ é uma hipótese a ter em consideração na Cardan: concretizar reuniões mensais de maneira a aumentar a quantidade de feedback fornecido.

Por sua vez, o ideal seria caminhar no sentido de uma avaliação 360°, tal como se concretizou na empresa XYZ, de maneira a diminuir a probabilidade de enviesamentos e tornar a avaliação mais objetiva e verdadeira. No entanto, para o Grupo Cardan, alcançar esse objetivo, atualmente, não será o mais viável pois originaria uma alteração brusca do sistema. Considerando que em tempos de crise todo o cuidado é pouco, o que se pretende é enriquecer o sistema de avaliação do desempenho, já existente, de maneira a obter mais informação, fidedigna e consistente, sobre os RH explorando a avaliação ao nível dos objetivos e das competências e, através desta informação, implementar planos de ação no sentido de uma melhoria contínua de toda a organização.

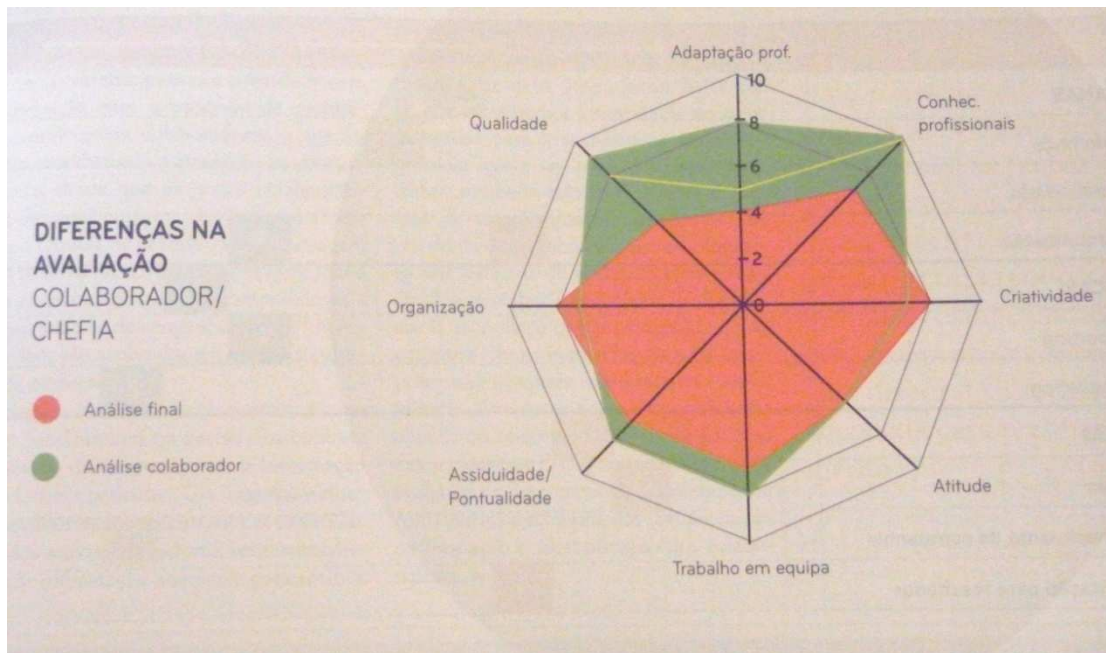
Deste modo, no Grupo Cardan irá continuar a existir apenas uma autoavaliação e uma avaliação do superior hierárquico sobre os seus subordinados. Para este tipo de

²⁵ Anexo IV – Potenciais erros e enviesamentos que os avaliadores podem cometer

²⁶ Anexo IV – Potenciais erros e enviesamentos que os avaliadores podem cometer

avaliação Gil (2012) sugere uma ferramenta muito interessante, um gráfico radar, que permite visualizar as diferenças entre a avaliação do superior hierárquico e a autoavaliação do subordinado (figura 23). O mesmo autor sugere ainda que este gráfico esteja disponível para consulta pelos intervenientes, a qualquer momento, através de um sistema informático.

FIGURA 23 Mapa de Avaliação - Gráfico Radar



Fonte: Gil (2012, p.61)

A responsável de RH validou este balanço entre a realidade Cardan e o estado de arte e, juntas, concluímos que o sistema de avaliação atual no Grupo Cardan tem de ser alterado e que a avaliação do desempenho, realizada em Dezembro de 2012, foi a última nestes termos.

De seguida, e uma vez analisada a avaliação realizada no final do ano, irei agora focar-me na análise da ADO onde detetei a oportunidade de melhorar ao nível da interligação departamental.

Na verdade, sabe-se que a avaliação por objetivos varia de área para área e, neste sentido, pode levar a um desalinhamento dos vários departamentos. Em Novembro de 2012 estive, juntamente com a responsável de RH, a analisar as práticas de ADO das diversas áreas e constatei alguma dificuldade em compreender cada sistema, mesmo

questionando colaboradores das áreas a que diziam respeito. Assim sendo, a linguagem não é comum e não existe uma organização geral da avaliação por objetivos.

Deste modo, existe a necessidade de organizar o sistema de ADO de maneira a alinhar todos os departamentos rumo ao mesmo objetivo. Por sua vez, seria interessante analisar qual a possibilidade de relacionar objetivos das diversas áreas de maneira a criar uma maior ligação interdepartamental.

Na verdade, através destas análises e da presença diária na Cardan constatei que ainda não existe uma gestão do desempenho. Na verdade, existem vários tipos de avaliação do desempenho independentes, com objetivos próprios e sem que exista uma visão global e um alinhamento entre as avaliações e os departamentos rumo à estratégia organizacional. Por sua vez, nos subcapítulos 4.1.1 (p.34) e 4.1.4 (p.38) está saliente a importância do alinhamento das práticas de gestão do desempenho com a estratégia, os objetivos e o desempenho organizacional.

No que concerne ao departamento de RH, não existe uma implicação concreta da avaliação do desempenho sobre as outras funções do departamento: planeamento de RH, R&S, acolhimento e formação. Relativamente à última função, Gil (2012) sugere que se especifique “para todos os cursos de formação, quais as competências que procuram desenvolver” (p. 61), bem como se introduza na avaliação do desempenho,

em particular no processo de desenvolvimento de competências, a possibilidade de o avaliador consultar o catálogo de cursos e facilmente poder propor o curso mais adequado de acordo com a competência a desenvolver (...) (p.61)

Neste sentido, é necessário refletir sobre a necessidade de se concretizar uma gestão do desempenho, sobre os objetivos a atingir com a implementação de um novo sistema de ADC e de ADO, sobre a viabilidade de implementar estes novos sistemas e sobre a implicação dos mesmos face às outras práticas do departamento de RH (subcapítulo 4.1.3, p. 36).

Relativamente à formação, ao observar as ações de formação que existiram nos últimos 10 anos, paralelamente com a formação base de cada colaborador, detetei que não houve nenhuma ação que fosse no sentido de apreender conhecimentos e técnicas de avaliação, de fornecimento de feedback ou outros essenciais para uma

concretização eficiente e eficaz da avaliação do desempenho. Deste modo, considero que ao implementar um novo sistema, se tenha em consideração este ponto, visto ser um dos pilares fundamentais para o sucesso da avaliação, tal como está descrito no subcapítulo 4.1.13 (p. 65) e no caso da empresa XYZ.

Finalmente, após este balanço e salientando a inexistência de um sistema de ADC, a minha atuação será apenas sobre esta, vertente sobre a qual recai a questão de investigação. Neste sentido, apresentarei no próximo capítulo uma possível abordagem para a conceção de um sistema de ADC para o Grupo Cardan.

6 UMA ABORDAGEM PARA A CONCEÇÃO DE UM SISTEMA DE ADC NO GRUPO CARDAN

Tal como tem vindo a ser citado, o objetivo final deste TFM é a criação de uma abordagem para a conceção de um sistema de ADC para o Grupo Cardan, que será apresentada ao longo deste capítulo.

Para Ceitil e Custódio (2010, p.121):

A finalidade global de um projecto de intervenção em gestão de competências é dotar uma empresa e organização dos instrumentos técnicos e metodológicos para gerir as suas políticas, estratégias e instrumentos de gestão de recursos humanos, tomando como base a identificação de quais as competências que são críticas para o seu desenvolvimento futuro.

Neste sentido e de acordo com os autores supracitados intervir sobre a gestão de competências no Grupo Cardan será uma forma de orientar toda a organização para a estratégia global. Assim sendo, os passos para a conceção do sistema de ADC, criados conjuntamente entre mim e a responsável de RH, basearam-se no conhecimento prévio da estratégia, missão, visão, valores e princípios da organização. Na verdade, para concretizar qualquer intervenção numa organização é necessário, antes de mais, saber responder a três questões organizacionais: “porquê?” (missão), “o quê?” (visão) e “como?” (valores). Assim sendo, a abordagem criada seguiu a estratégia top-down, partindo destas três questões para um nível mais operacional. No entanto, o conjunto de passos que irei apresentar constituem uma possibilidade para a conceção do sistema de ADC e não uma forma única.

Por sua vez, torna-se relevante dar a conhecer ao leitor que um dos objetivos do departamento de RH do Grupo Cardan, para o ano de 2013, passa por redefinir as práticas de gestão do desempenho ao nível da gestão de competências e de objetivos. Assim sendo, a implementação do sistema de ADC irá decorrer paralelamente com a implementação do sistema de ADO. No entanto, a organização não pretende um sistema de avaliação do desempenho complexo e que provoque grandes mudanças.

Deste modo, seguem-se os 16 passos criados para a conceção de um sistema de ADC para o Grupo Cardan:

TABELA II Novo modelo de ADC para o Grupo Cardan

PASSOS	INTERVENIENTES	EXECUÇÃO	OUTPUT
1 – Ancoragem estratégica do sistema	- Responsável de RH; - Administrador	- A responsável de RH deverá reunir-se com o administrador de maneira a compreenderem qual a ancoragem estratégica que existe entre a criação de um novo sistema de ADC e a estratégia da empresa	- Documento com os objetivos estratégicos da implementação de um novo sistema de ADC face à estratégia empresarial, validado pela administração (nota 1) ²⁷
2 – Articulação das várias práticas do departamento de RH	- Responsável RH	- A responsável RH deverá analisar e definir quais as consequências que o novo sistema terá nas demais práticas do departamento, definindo os principais objetivos do sistema	- Documento que apresente as relações que se pretende que existam entre a avaliação do desempenho e as restantes práticas do departamento de RH (nota 2)
3 - Definir competências transversais (nota 3)	- Responsável de RH; - Administrador	- Através dos valores e princípios presentes no código de conduta, a responsável de RH deverá identificar e definir competências transversais - Validar com o administrador	- Documento com uma listagem das competências transversais e respetivas definições validado pela administração
4 - Definir níveis de proficiência para cada competência transversal	- Responsável de RH;	- Analisar cada competência e dividi-la em diferentes níveis de exigência/proficiência	- Quadro que apresente as competências divididas por níveis de proficiência (nota 4)
5 - Criar, para cada nível de proficiência, indicadores comportamentais	- Responsável de RH;	- Analisar os níveis de cada competência e definir, para cada um, indicadores que sejam observáveis e que permitam avaliar se o nível é atingido.	- Quadro com todas as competências, níveis de proficiência e indicadores (nota 5)
6 - Definir níveis funcionais	- Responsável de RH;	- Analisar os organigramas e definir níveis funcionais	- Documento que apresente em que nível hierárquico se encontra cada função
7 - Alocar as competências transversais aos níveis funcionais	- Responsável RH	- Definir, para cada nível funcional, o nível de proficiência que se deve cumprir em cada competência	- Manual de competências com a seguinte informação: competências transversais com os respetivos níveis de proficiência e indicadores (output do 4º passo), níveis funcionais com os níveis de proficiência exigidos em cada competência (nota 6)

²⁷ No subcapítulo 6.1, p.83, encontram-se as notas explicativas

PASSOS	INTERVENIENTES	EXECUÇÃO	OUTPUT
8 – Definir competências específicas	- Responsável RH - Responsáveis de área (nota 7)	- Definir competências específicas para cada função considerando o descritivo de funções e os objetivos que se pretendem atingir (organizacionais e funcionais)	- Documento com uma listagem de competências por função
9 – Definir indicadores comportamentais e de medida para cada competência funcional	- Responsável RH - Responsáveis de área	- Analisar as competências específicas e definir, para cada uma, indicadores que sejam observáveis e que permitam avaliar se a mesma é cumprida.	- Quadro com todas as competências funcionais e repetivos indicadores que irá ser incorporado no manual de competências.
10 - Criar ferramentas de avaliação e definir o método	Responsável de RH	- Criar suportes informáticos que permitam ao avaliador realizar um registo periódico - Especificar a abordagem de avaliação que irá originar o método de avaliação	- Impressos de avaliação em suporte informático para avaliadores - Método de avaliação definido (nota 8)
11 - Criar um dossier individual para o avaliado	- Responsável de RH	- Criar um dossier para cada colaborador que contenha a seguinte informação: identificação dos intervenientes no processo de avaliação e respetivo enquadramento; período e forma da avaliação; identificação das competências transversais, através dos níveis de proficiência e repetivos indicadores exigidos para a função do colaborador respetivo e identificação das competências específicas da função com os respetivos indicadores.	Dossier individual para cada colaborador (nota 9)
12 - Criar um dossier individual para o avaliador	- Responsável de RH	- Criar um dossier para cada avaliador que contenha a seguinte informação: identificação dos subordinados a avaliar; identificação dos níveis de proficiência de cada competência e respetivos indicadores; identificação dos níveis de proficiência e respetivos indicadores exigidos para a função de cada colaborador subordinado; identificação das competências específicas e respetivos indicadores; orientações para uma avaliação de sucesso.	- Dossier individual para cada avaliador (nota 9)

PASSOS	INTERVENIENTES	EXECUÇÃO	OUTPUT
<p>13 – Comunicar o método de ADC aos avaliadores envolvidos e proceder a ajustes necessários</p>	<p>- Responsável de RH</p>	<p>- Realizar reuniões departamentais para comunicar a forma do processo de avaliação, explicar como se utilizam os impressos de avaliação informáticos, explicar o método, distribuir os dossiers individuais dos avaliadores e de cada colaborador subordinado e fornecer orientações base sobre: como avaliar, como dar feedback e como orientar a entrevista de avaliação do desempenho anual.</p> <p>- É importante que os avaliadores se sintam confortáveis com a forma e os impressos da avaliação. Deste modo, deve-se permitir aos avaliadores darem a sua opinião sobre o processo e, se necessário, realizar alguns ajustes.</p>	<p>- Ata das reuniões (nota 10)</p> <p>- Cada avaliador fica com acesso aos impressos de avaliação informáticos e com os dossiers individuais do avaliador e dos colaboradores subordinados, ficando responsáveis por entregar, a cada um, o dossier respetivo com uma breve explicação do processo de avaliação, após o recebimento da circular interna (CI) (13º passo)</p>
<p>14 - Elaborar uma circular interna e enviar a todos os colaboradores.</p>	<p>- Responsável de RH - Administrador</p>	<p>- Elaborar uma CI que informe os colaboradores sobre o processo a implementar e as respetivas etapas;</p> <p>- Validar a CI com a administração;</p> <p>- Enviar a CI a todos os colaboradores.</p>	<p>- CI validada pela administração e enviada a todos os colaboradores</p>
<p>15 - Implementar um teste piloto</p>	<p>- Responsável de RH; - Amostra selecionada</p>	<p>- Criar uma amostra, por exemplo uma equipa de cada departamento, e implementar o processo de avaliação do desempenho ao longo dos primeiros cinco meses do segundo semestre de 2013;</p> <p>- Avaliar se o processo de avaliação correu bem e reajustar os pontos necessários ao longo do último mês do segundo semestre de 2013.</p>	<p>- Impressos preenchidos da ADC por uma pequena amostra;</p> <p>- Avaliação e reajustes ao sistema de ADC (nota 11)</p>
<p>16 - Implementar o sistema a toda a organização no início de 2014</p>	<p>- Responsável de RH - Administrador</p>	<p>- Enviar uma CI, validada pela administração, no início de 2014 com a informação de que o processo de ADC deu início.</p>	<p>- CI validada pela administração enviada a todos os colaboradores;</p> <p>- Início formal da avaliação do desempenho (nota 12)</p>

Fonte: Elaboração própria

6.1 Notas explicativas

Nota 1:

A integração do novo sistema de ADC na estratégia empresarial é o fator mais importante e o primeiro a ter em consideração. Na verdade, este sistema deve servir de apoio à obtenção da estratégia definida e não deve ser considerado um sistema isolado (subcapítulo 4.1.1, p.45)

Nota 2:

Na verdade, o sistema que se irá conceber tem de ter consequências concretas ao nível das restantes práticas do departamento de RH, permitindo uma melhoria ao nível da gestão do desempenho e das demais práticas, tal como está salientado no subcapítulo 4.1.3 (p.47)

Nota3:

De acordo com Vieira e Varão (2010, p. 135) estas competências são identificadas através de encontros com o conselho de administração, seguindo três passos: “análise estratégica da empresa”, “enumeração dos comportamentos profissionais coerentes com a estratégia” e “identificação das competências requeridas pela estratégia”, tal como está descrito no subcapítulo 4.1.5 (p.46).

Nota 4:

Exemplo:

Níveis	Competências Transversais	
	Trabalho em Equipa	Competência N
Nível 1	Participa ativamente no sucesso a equipa	
Nível 2	Promove a eficácia da equipa	
Nível 3	Incentiva a diversidade e a participação	
Nível N		

Nota 5:

Exemplo:

Níveis	Competências Transversais e Indicadores			
	Trabalho em Equipa	Indicadores	Competência N	Indicadores
Nível 1	Participa ativamente no sucesso a equipa	1 – Mostra um interesse genuíno em receber o feedback dos outros, avaliando os seus pontos positivos e fragilidades e definindo um plano de desenvolvimento no seio da equipa 2 – Faz uma avaliação objetiva dos pontos fortes e áreas de evolução dos outros, a partir da sua própria 3 – Respeita os pontos de vista dos outros		
Nível 2	Promove a eficácia da equipa	1 – Respeita os pontos de vista dos outros e é coerente e leal com o que diz e o que faz 2 – Comunica e traduz os planos/políticas de uma forma clara para os outros 3 – Promove a cooperação e a confiança na equipa, recorrendo a táticas para manter a moral do grupo elevada e alcançar bons níveis de produtividade, criando expectativas positivas e incentivos ao bom desempenho		
Nível 3	Incentiva a diversidade e a participação	1 – Incentiva e apoia os outros para que atinjam os seus objetivos dando sugestões para os alcançar 2 – Cria equipas eficientes através da sinergia de diferentes capacidades e estilos para obter bons resultados, valorizando com autenticidade as ideias, o conhecimento e o seu contributo 3 - Reconhece publicamente o desempenho da equipa e dos seus elementos, com justiça, imparidade e honestidade		
Nível N				

A operacionalização das competências passa por definir indicadores comportamentais que permitam verificar se as competências estão a ser colocadas em prática. Assim, é importante clarificar o que se pretende que os colaboradores manifestem “(o quê?)”, a forma “(como?)” e a finalidade “(para quê?)” (Vieira & Varão, 2010, p.139). Na verdade, as competências só ganham forma na ação e, neste sentido, a existência de indicadores é determinante.

Nota 6:

Exemplo:

Níveis	Competência Transversal 1					Competência Transversal 2					Competência Transversal 3				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Função A		X							X					X	
Função B			X					X				X			
Função C					X					X				X	

Nota 7:

Na verdade, a principal interveniente na conceção de um sistema de ADC é a responsável de RH, sob sucessivas validações da administração. No entanto, quando se trata de criar competências específicas para uma determinada função é essencial que alguém mais conhecedor das funções intervenha na criação das mesmas. Neste sentido, sugiro que os responsáveis de cada área, juntamente com a responsável de RH, definam as competências específicas e os respetivos indicadores.

Nota 8:

Para a concretização da avaliação sugiro a utilização de uma ferramenta que está a ser desenvolvida no Grupo Cardan – Intranet. Assim sendo, a avaliação será realizada através de observações periódicas e o avaliador terá de registar informaticamente se o colaborador cumpriu ou não os níveis de proficiência exigidos, bem como deverá transcrever exemplos concretos, datados, que permitiram validar esses registos. O facto de se exigir que se indique a data dos exemplos permite verificar se existe uma avaliação contínua ou se esta incide sobre um único período. Por sua vez, os exemplos concretos permitem visualizar as competências na ação. Através da utilização da intranet a responsável de RH terá um acesso permanente aos registos realizados pelo avaliador, permitindo deste modo acompanhar os processos de avaliação e agir, ao nível das várias áreas do departamento de RH, sempre que necessário.

Relativamente ao método, sugiro que este culmine com uma entrevista no final do ano, tal como se tem realizado até então, entre o avaliador e o avaliado. Saliento que a falta de validação social é o ponto de partida para o insucesso de um sistema de avaliação do desempenho e, neste sentido, “a validade social das classificações será tanto maior

quanto mais o processo de avaliação se concretizar pela possibilidade de negociação do conteúdo de avaliação atribuída e, naturalmente, dos próprios critérios em que se baseia” (Caetano, 2008a, p.19). Por sua vez, para a concretização da entrevista de avaliação final deve-se ter em consideração a informação descrita ao longo do subcapítulo 4.1.16 (p. 68).

Nota 9:

Importante será referir que nos dossiers, dos avaliados e avaliadores, também irá constar a informação necessária no âmbito da ADO. Por sua vez, os dossiers deverão ser uma ferramenta muito semelhante ao “manual de avaliação” apresentado no subcapítulo 4.1.15 (p. 67). No entanto, não existe uma forma única para a concretização do mesmo, o importante é que o manual contenha, de forma organizada, a informação pertinente ao sistema, possibilitando aos intervenientes uma leitura apelativa e a compreensão do mesmo.

Nos dossiers estarão ainda presentes os PIC (subcapítulo 4.1.5, p. 47).

Nota 10:

As reuniões departamentais terão ainda uma segunda finalidade que se prende com a harmonização das avaliações. Deste modo, através das orientações fornecidas aos avaliadores pretende-se que o rigor da avaliação seja o mais idêntico possível entre eles.

Por outro lado, sugiro que se invista em ações de formação para os avaliadores no sentido de adquirirem conhecimentos para concretizarem uma avaliação de sucesso.

Nota 11:

Tal como já foi mencionado, a validação do sistema de avaliação deve ser realizada no final da conceção do mesmo de maneira a validar “a adequação dos conteúdos, das escalas e do processo de avaliação” (Caetano, 2008a, p.101), bem como deve servir para prever o impacto da interação do sistema de avaliação com os outros sistemas de gestão de RH, mencionados no subcapítulo 4.1.3 (p. 36). Por sua vez, esta validação concretiza-se através da implementação do sistema a uma amostra, através de um teste piloto.

Por outro lado, avaliação da avaliação é fundamental para que possa existir uma melhoria contínua do processo, tal como foi referido ao longo do subcapítulo 4.1.17 (p. 70). Assim sendo, no final de cada ano, a responsável de RH deverá realizar uma avaliação da avaliação através de uma análise do sistema e de reuniões departamentais.

Nota 12:

O ideal será que os primeiros onze passos apresentados sejam concretizados ao longo do primeiro semestre de 2013, juntamente com a conceção do sistema de ADO, de maneira a concretizar o teste piloto ao longo do segundo semestre e implementar formalmente o sistema no início de 2014.

Por sua vez, pretende-se com o conjunto dos sistemas de ADC e de ADO criar um novo paradigma ao nível do departamento de RH, onde a gestão do desempenho seja o centro das outras áreas do departamento, tal como foi sugerido por Caetano (2008a, p. 92) e por Ramos e Bento (2010, p.89), no subcapítulo 4.1.3 (p. 36), ou seja, deve existir uma “integração dos diversos sistemas de gestão de recursos humanos” (Caetano, 2008a, p. 92).

6.2 Considerações Finais

Na verdade, considero que a implementação deste novo sistema de ADC no Grupo Cardan, juntamente com o sistema de ADO, trará inúmeras vantagens. Em primeiro lugar, permitirá um maior alinhamento de todas as pessoas com a missão, visão, valores e estratégia organizacional, bem como uma maior interligação departamental. Em segundo lugar, permitirá uma integração das várias áreas do departamento de RH, levando a uma melhor gestão de pessoas. Em terceiro lugar, o aparecimento desta nova ferramenta promove a motivação dos colaboradores, ao sentirem que alguém se preocupou com eles e lhes criou objetivos mais concretos ao nível do desempenho das suas funções que lhes permitirá evoluir e, porventura, atingir reconhecimentos e prémios. Gil sustenta este parágrafo, afirmando ser “aqui que o sistema de avaliação do desempenho poderá dar o seu contributo, na melhoria das competências, na formação e na motivação dos colaboradores.” (2012, p.63)

Por sua vez, considero que a maior ameaça deste sistema de ADC é a subjetividade, que poderá ficar inerente ao longo da avaliação, alertando assim para a importância de escolher um bom método de avaliação (subcapítulo 4.1.6, p.50). Por outro lado, a obrigatoriedade de serem apresentados exemplos concretos, que validem a avaliação, pode amenizar essa ameaça.

Finalmente, considerando que a alteração do sistema não pode ser brusca e que existe uma necessidade a curto prazo de que seja implementado um sistema de avaliação do desempenho mais útil e completo, discorro que este irá corresponder às necessidades atuais, não desconsiderando que ao longo do tempo poderão surgir novas necessidades que devem ser suprimidas através da implementação de melhorias contínuas sobre este sistema.

7 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho teve como objetivo contribuir na redefinição das práticas de gestão do desempenho do Grupo Cardan, através do enfoque na conceção de um sistema de ADC.

Deste modo, concretizou-se um estudo de caso, sobre as práticas de avaliação do desempenho do Grupo, de maneira a compreender as reais necessidades de um novo sistema de ADC e de forma a responder à questão de investigação: “qual a abordagem a adotar na conceção de um modelo de avaliação do desempenho por competências para o Grupo Cardan?”.

Assim sendo, através do estudo realizado foi possível concluir que, efetivamente, existe a necessidade de redefinir as práticas de gestão do desempenho, uma vez que:

- apenas existe no Grupo Cardan um sistema burocrático de avaliação do desempenho (inserido no sistema de gestão da qualidade);
- a avaliação do desempenho anual permite retirar conclusões mínimas e sem impacto, não existindo relação entre as várias áreas do departamento de RH;
- existem vários sistemas de ADO independentes;
- não existe qualquer ADC;
- existem departamentos muito independentes.

Neste sentido, concluiu-se que é essencial uma redefinição das práticas de gestão do desempenho de maneira a:

- alinhar as pessoas rumo à estratégia organizacional;
- alinhar as práticas do departamento de RH, colocando no centro a gestão do desempenho;
- definir e compreender a finalidade de um sistema de gestão do desempenho;
- potenciar uma maior ligação interdepartamental;

- potencializar a motivação das pessoas e a melhoria dos seus desempenhos.

Por sua vez, concluiu-se que a criação de um sistema de ADC seria fundamental no âmbito da redefinição das práticas de gestão do desempenho de maneira a:

- alinhar as pessoas com a missão, valores e princípios organizacionais;
- clarificar os comportamentos esperados por todos os membros da organização (competências transversais);
- clarificar os comportamentos pretendidos pela organização para cada função (competências funcionais);
- direcionar os colaboradores para a concretização dos seus objetivos, tal como é esperado pela empresa.

Na sequência do estudo realizado foi possível responder à questão de investigação e alcançar o objetivo último deste trabalho. O resultado final toma a forma de uma abordagem com 16 passos para a conceção de um sistema de ADC para o Grupo Cardan que foi conseguida através da presença diária na empresa e com o apoio do estado de arte. Na verdade, a abordagem foi co-construída com a responsável de RH, que tem como objetivo implementá-la ao longo do presente ano. Deste modo é possível concluir que este TFM contribuiu para a redefinição das práticas de gestão do desempenho.

No entanto, apesar do objetivo do trabalho ter sido alcançado, não esteve isento de limitações que restringiram a concretização de algumas ações, tal como se pode visualizar na tabela que se segue.

TABELA 12 Limitações do estudo

Ações	Limitações
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> - Consome muito tempo; - O tema em estudo pressupõe algum sigilo empresarial.

Entrevistas a especialistas	<ul style="list-style-type: none"> - Consome muito tempo; - Falta de conhecimento de pessoas na área.
Estudo de mais artigos científicos	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tempo derivada da alteração do tema; - Foco em responder ao objetivo do TFM; - Natureza do TFM: relatório de estágio

Fonte: Elaboração própria

Na sequência da tabela 12 é possível concluir que a principal limitação foi a falta de tempo. Na verdade, o prazo de entrega deste trabalho pressupôs, desde o início, que o mesmo teria de ser realizado ao longo de seis meses. No entanto, estando o presente TFM no âmbito de um estágio curricular, o tempo para a concretização do mesmo teve de ser gerido entre um estágio a tempo inteiro, descanso e a minha vida pessoal, passada maioritariamente em Lisboa.²⁸

Por outro lado, seria oportuno concretizar investigações subsequentes, seguindo a implementação da abordagem para a conceção do sistema de ADC, bem como as implicações que trará ao longo do próximo ano, de maneira a compreender se a implementação está a ir ao encontro das finalidades e se existem oportunidades de melhoria. No mesmo sentido, seria interessante concretizar, no âmbito de investigações subsequentes, benchmarking, de maneira a poder conhecer práticas de gestão do desempenho em empresas de referência, de preferência dentro do mesmo setor, bem como em empresas semelhantes ao Grupo Cardan.

Por fim, avalio a concretização deste TFM e do estágio no Grupo Cardan de forma muito positiva. Na verdade, foi uma experiência muito enriquecedora que me proporcionou um desenvolvimento pessoal e profissional, a aquisição de novos conhecimentos e competências, o conhecimento de profissionais nas mais variadas áreas, uma vivência agradável na empresa e na universidade e a criação de uma relação profissional e de amizade com os meus orientadores.

²⁸ De 6 meses foi possível extrair, apenas e de forma aproximada, 70 dias inteiros disponíveis para a concretização do TFM, descansar e gerir a minha vida pessoal.
70 dias = 27 fins de semana + alguns dias concedidos pela empresa para a concretização do mesmo

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boachie-Mensah, F. & Seidu, P. 2012. Employees' perceptions of performance appraisal system: A case study. *International Journal of Business an Management*, 7(2): 73-73-88.

Bogdan, R. & Biklen, S. (Ed). 1994. *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.

Bryman, A. 2008. The nature of qualitative research. In *Social research methods*: 366-398. University Press: Oxford University Press.

Caetano, A. (Ed). 2008b. *Avaliação de desempenho - metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RHeditora.

Caetano, A. (Ed). 2008a. *Avaliação de desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (2ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (Eds.). 1998. *Humanator - recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Ceitel, M. 2010a. Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. In M. Ceitel (Ed.), *Gestão e desenvolvimento de competências*: 23-37. Lisboa: Edições Sílabo.

Ceitel, M. 2010b. Proposta de definição do conceito de competências. In M. Ceitel (Ed.), *Gestão e desenvolvimento de competências*: 41-44. Lisboa: Edições Sílabo.

Ceitel, M. & Custódio, P. 2010. Perspectiva geral para um modelo de intervenção. In M. Ceitel (Ed.), *Gestão e desenvolvimento de competências*: 120-128. Lisboa: Edições Sílabo.

Chícharo, A. 2012. *As propostas da ANECRA para o sector da reparação*. (http://issuu.com/autoaftermarketnews/docs/anecra_301_issuu?mode=window&viewMode=doublePage ed.). anecra.pt: Código do Trabalho. 2009. <http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CodigoTrabalho2009.pdf>: Art. 131.º Formação contínua.

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (Eds.). 2010. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano** (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Custódio, P. 2010. A gestão de competências e a gestão do conhecimento. In M. Ceitil (Ed.), **Gestão e desenvolvimento de competências**: 67-81. Lisboa: Edições Sílabo.
- Enache, F. 2011. Performance management - performance evaluation. **Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti**, 9(17): 75.
- Escritadigital. 2013. Missão. Disponível em www.escritadigital.pt (2013/02/02; 10H 39M).
- Fernandes, A. 2007. Avaliação de desempenho por objectivos. **rh magazine**, 48: 26.
- Fernandes, B. & Hipólito, B. 2012. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In J. Dutra & Fleury, M. & Ruas, R. (Ed.), **Competências - conceitos, métodos e experiências**: 151-171. São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, T. 2012. Avaliação de desempenho: Um caso prático numa seguradora. **rh magazine**, 82: 60.
- Grupo Cardan, 2012. Manual de Acolhimento.
- Grupo Cardan, 2008. Procedimento geral de gestão de recursos humanos.
- Ioana, L., & Raluca, N. 2011. General considerations regarding the evaluation of performances of employees in a SME. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, 20(2): 719.
- Jordan, M., & Schraeder, M. 2011. Managing performance - A practical perspective on managing employee performance. **The Journal for Quality & Participation**, 34(2): 4.
- Kolich, M. 2009. Solutions and recommendations to address issues with company XYZ's performance management system. **Performance Improvement**, 48(1).

Macedo, J. 2012. Modelo do negócio automóvel tem de mudar. **VidaEconómica**, 261: XI.

Oliveira, S. 2008. Gestão do desempenho com base em competências. **Working paper Executive**.

Quivy, R., & Campenhout, L. (Eds.). 1998. **Manual de investigação em ciências sociais** (2ª ed.). Lisboa: gradiva.

Ramos, E. & Bento, S. 2010. As competências: Quando e como surgiram. In M. Ceitil (Ed.), **Gestão e desenvolvimento de competências**: 87-118. Lisboa: Edições Sílabo.

Silva, G. 2010. Avaliação de competências etapa essencial do desenvolvimento pessoal e organizacional. In M. Ceitil (Ed.), **Gestão e desenvolvimento de competências**: 183-193. Lisboa: Edições Sílabo.

Stake, R. (Ed). 2009. **A arte da investigação com estudos de caso** (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vieira, F. & Varão, S. 2010. Metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências. In M. Ceitil (Ed.), **Gestão e desenvolvimento de competências**: 130-179. Lisboa: Edições Sílabo.

Yin, R. K. 2003. **Case Study Research: Design and Methods** (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Anexo I – Características da abordagem qualitativa

<i>Expressões/frases associadas com a abordagem</i>	- Etnográfico; - Trabalho de campo; - Dados qualitativos; - Interação simbólica; - Perspetiva interior; - Naturalista;	- Descritivo; - Ecológico; - Estudo de caso; - Documentário; - Observação participante
<i>Conceitos-chave associados com a abordagem</i>	- Significado; - Compreensão de senso comum; - Compreensão;	- Definição da situação; - Processo; - Construção social; - Teoria fundamentada
<i>Afiliação teórica</i>	- Interação simbólica; - Etnometodologia; - Fenomenologia;	- Cultura; - Idealismo
<i>Afiliação académica</i>	- Sociologia; - História;	- Antropologia
<i>Objetivos</i>	- Desenvolver conceitos sensíveis; - Descrever realidades múltiplas;	- Teoria fundamentada; - Desenvolver a compreensão
<i>Plano</i>	- Progressivo; - Flexível;	- Geral; - Intuição relativa ao modo de avançar
<i>Elaboração das propostas de investigação</i>	- Breves; - Especulativas; - Sugere áreas para as quais a investigação possa ser relevante;	- Normalmente escritas após a recolha de alguns dados; - Descrição geral da abordagem
<i>Dados</i>	- Descritivos; - Documentos pessoais; - Notas de campo;	- Fotografias; - O discurso dos sujeitos; - Documentos oficiais e outros
<i>Amostra</i>	- Pequena; - Não representativa;	- Amostragem teórica
<i>Técnicas ou métodos</i>	- Observação; - Estudo de documentos vários;	- Observação participante; - Entrevista aberta
<i>Relação com os sujeitos</i>	- Empatia; - Ênfase na confiança; - Igualdade;	- Contacto intenso; - O sujeito como amigo; ser neutral
<i>Instrumentos</i>	- Gravador; - Transcrição;	(frequentemente a pessoa do investigador é o único instrumento)
<i>Análise dos dados</i>	- Contínua; - Modelos, temas, conceitos; - Indutivo;	- Indução analítica; - Método comparativo constante
<i>Problemas com o uso da abordagem</i>	- Demorada; - Difícil a síntese de dados; - Garantia;	- Os procedimentos não são standardizados; - Dificuldade em estudar populações de grandes dimensões

Fonte: Bogdan & Biklen (1994, p.72-74) (adaptado)

Anexo II – Instalações Grupo Cardan



Fonte: Grupo Cardan

Anexo III – Mapa de avaliação do desempenho

Ano de avaliação:

Nome: _____

Função: _____

Critérios de Classificação:

1 – Muito Fraco

2 – Fraco

3 – Razoável

4 – Forte

5 – Muito Forte

1. Desempenho da função <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do trabalho; • Autonomia no desempenho; • Produtividade/Resultados. 					
2. Adaptação à mudança: <ul style="list-style-type: none"> • Adaptação a novas situações, processos e métodos; • Disponibilidade para evoluir. 					
3. Relacionamento interpessoal: <ul style="list-style-type: none"> • Cooperação com colegas, serviços e hierarquias; • Espírito de equipa; • Ambiente de trabalho. 					
4. Orientação cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Simpatia; • Profissionalismo e competência; • Satisfação global. 					
PREENCHIMENTO SÓ PARA CARGOS DE CHEFIA					
5. Capacidade de direcção/gestão. <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento da actividade; • Rentabilização dos recursos; • Enfoque nos objectivos/resultados. 					
6. Gestão de pessoas: <ul style="list-style-type: none"> • Missão e valores; • Comunicação; • Formação: Programada; Contínua; • Acompanhamento. 					

Total: _____ Classificação: _____

PONTOS A DESTACAR NO SUBORDINADO	
Ao nível comportamental	Ao nível técnico

AVALIAÇÃO COMPLEMENTAR

PONTOS A MELHORAR NO SUBORDINADO	
Ao nível comportamental	Ao nível técnico

O colaborador cumpre os requisitos definidos para a função?

Sim

Não

Plano de Desenvolvimento:

Enquadramento em nova função:

Sim

Não

Se sim, qual: _____

Avaliadores		Avaliado
Responsável Unidade Negócio	Chefia Directa	Concorda? Sim__ Não__
Data: __/__/__ Assinatura:	Data: __/__/__ Assinatura:	Data: __/__/__ Assinatura:

Caso não concorde deverá justificar:

Anexo

Anualmente, cada Responsável avalia os colaboradores afectos à sua área. Esta avaliação é feita através do impresso “Mapa de Avaliação de Desempenho”.

Na avaliação de desempenho o responsável de Área deve ter em consideração as actividades que se seguem.

- Compreender os critérios de avaliação.
- Analisar os níveis de cada critério e saber diferenciá-los devidamente.
- Eliminar todas as dúvidas acerca do questionário.
- Fazer uma retrospectiva acerca do desempenho de cada colaborador, durante o ano.
- Se entender necessário, para eventuais dúvidas na avaliação deve recorrer à sua hierarquia directa.
- Assinalar com um X a sua decisão:

1 = Desempenho Muito Fraco

2 = Desempenho Fraco

3 = Desempenho Razoável

4 = Desempenho Forte

5 = Desempenho Muito Forte

- Registrar os aspectos que justifiquem a sua decisão.
- Contabilizar o total de pontos e atribuir a posição consoante a Tabela de Classificação Global.
- Por último proceder à avaliação qualitativa do seu colaborador, conforme o formulário de avaliação complementar.

NOTA IMPORTANTE: Os critérios 4 e 6 valem a dobrar, isto é, a pontuação desses critérios deverá ser multiplicada por 2

Tabela de Classificação Global

Nível de Desempenho	Pontuação Total Não chefias	Pontuação Total Chefias
Muito Fraco		
Fraco		
Razoável		
Forte		
Muito Forte		

Anexo IV – Potenciais erros e enviesamentos que os avaliadores podem cometer

Erros/Enviesamentos	Descrição
Efeito de halo	Tendo uma opinião fortemente positiva acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características do mesmo modo.
Efeito <i>horn</i>	Tendo uma opinião fortemente negativa acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características de modo igualmente negativo.
Tendência central	O avaliador usa as pontuações intermédias em todas as matérias sob avaliação.
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 factores da situação.
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 desempenho no cargo específico ocupado pelo colaborador.
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 expectativas prévias	O avaliador julga o desempenho do colaborador em função das expectativas prévias. Assim, perante dois colaboradores com o mesmo desempenho real, avalia melhor aquele de quem tinha mais fracas expectativas iniciais.
Desvio de responsabilidades	O avaliador, sentindo-se responsável pelo menos bom desempenho do colaborador, avalia-o ainda mais negativamente. Este pode ser um modo de, cognitivamente, tentar justificar o comportamento para com ele.
Efeito comparação (ou contraste)	O avaliador aprecia os colaboradores em função da comparação ou contraste com outros. O resultado pode ser, por exemplo, que dois colaboradores com o mesmo desempenho obtenham classificações diferentes porque o avaliador recorre a termos de referências diferentes. Se, em três trabalhadores, dois tiverem real fraco desempenho e o terceiro denotar desempenho médio, este último pode ser avaliado como excelente porque, comparado com os outros dois, os contrastes são aumentados. Assim, o seu real valor será inflacionado. Pode também suceder o contrário: se os dois trabalhadores forem excelentes, um terceiro elemento médio pode ser considerado medíocre.
Profecia auto-confirmatória	As fracas expectativas de desempenho que o avaliador projecta sobre o colaborador, desde o início do período de avaliação, podem traduzir-se no seu real menor desempenho. Em contrapartida, as boas expectativas projectadas sobre outros colaboradores podem traduzir-se em 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 colaborador é competente, empenhado e denota elevado potencial. Não o avalia tão positivamente quanto deveria por receio de «criar um concorrente para o lugar».
Efeitos emocionais	Quando procede à avaliação, o avaliador está sob o efeito de emoções (positivas ou negativas) intensas. Ou seja: estados emocionais diferentes geram avaliações diferentes.
Efeito recenticidade	Os eventos e comportamentos mais recentes (sejam eles positivos ou negativos) exercem maior impacto sobre a avaliação.
Fadiga/rotina	O avaliador, perante uma grande quantidade de avaliações simultâneas, pode ser menos rigoroso e distorcer as considerações sobre os colaboradores.
Incompreensão dos factores de avaliação	O avaliador não compreende o verdadeiro significado dos factores de avaliação, porque, por exemplo, se alheou da sua compreensão ou não tem competências para tal. Este efeito deve ser distinguido daquele em que o factor é realmente mal redigido e está impregnado de interpretações equívocas.

FONTE: Cunha *et.al.* (2010, p. 530) adaptado de Rego (2007)

Anexo V – 6 passos e respetivos intervenientes para a conceção de escalas ancoradas em comportamentos

O texto que irei apresentar de seguida descreverá os 6 passos para a conceção de escalas ancoradas em comportamentos e foi retirado de Caetano (2008b, p.59-60).

1. *Identificação e definição das dimensões de trabalho.* Nesta primeira etapa, constitui-se o grupo (ou grupos), que integra superiores e subordinados e é apoiado por consultores externos ou internos. O grupo constituído para criar as escalas começa por uma curta fase de formação sobre o método e os conceitos mais relevantes para a BARS, após o que deve identificar e definir todas as dimensões importantes do desempenho de um determinado cargo.
2. *Definição dos níveis de eficácia.* Nesta etapa, os membros do grupo devem produzir afirmações gerais que definam os graus de desempenho (por ex., excelente, bom, pobre, inaceitável) para cada dimensão. Naturalmente, os membros do grupo apenas devem analisar os cargos com os quais estão bem familiarizados.
3. *Exemplificação de comportamentos para cada nível de desempenho.* Na terceira etapa, cada membro redige pequenas frases que descrevem incidentes críticos ou comportamentos exemplificativos dos vários níveis de desempenho estabelecidos na etapa anterior. Estas descrições comportamentais constituem âncoras que vão integrar os vários níveis de cada escala.
4. *Associação das âncoras às dimensões.* É uma etapa de “tradução” dos comportamentos para as dimensões que deve ser efectuada por um grupo de juízes que não tenha estado na produção das âncoras. Trata-se de, através de consenso grupal, associar as âncoras construídas a cada uma das dimensões do trabalho anteriormente identificadas. As âncoras ambíguas, ou as dimensões que não tenha sido possível ilustrar comportamentalmente são abandonadas.
5. *Exemplificação dos níveis da escala para cada dimensão.* Na quinta etapa, torna-se necessário explicitar o grau da escala que, em cada dimensão, corresponde a cada uma das âncoras retidas. Para isso, cada membro do grupo julga em que medida cada uma das âncoras ilustra um valor

da escala que se pretende utilizar – excelente, bom, etc. -, calculando-se depois a cotação média dada pelo grupo. Apenas se retém as âncoras que apresentem um desvio padrão em torno de 1. Alguns autores (Dickinson e Tice, 1973; Schneier e Beatty, 1978) propõem que se analise também a frequência com que cada uma das descrições comportamentais se verifica realmente.

6. *Seleção das âncoras da escala para cada dimensão.* A sexta etapa consiste em rever a terminologia e a clareza das descrições assim retidas e acrescentar, se necessário, alguma especificação. Além do grupo ou grupos de trabalho, podem intervir nesta revisão outros níveis de gestão ou de especialistas. Após esta revisão, constrói-se a versão final a utilizar na avaliação.

De acordo com vários autores (e.g., Bernardin *et al.* 1976^a; Smith e Kendall, 1963), é conveniente que se utilizem dois ou mais grupos separados para construir as BARS. Assim, por exemplo, um grupo A pode realizar as etapas 1 e 2, enquanto um grupo B pode realizar a etapa 3, um grupo C pode actuar como juiz na etapa 4 e um grupo D na etapa 5, ou vários grupos podem realizar várias etapas cruzando as produções de cada um.

APÊNDICES

Apêndice I – Ferramentas de investigação no terreno

SETEMBRO			
		Início do estágio - acolhimento e integração: leitura do manual de acolhimento, regulamento interno, manual da qualidade, descrição de atividades e funções, newsletters	Tratamento dos dados do QCO; arrumação do arquivo; arranjar um projeto de responsabilidade social; refazer organigramas, colocar contactos internos no MA; organizar a BD
Leitura e resumo de artigos sobre a avaliação do desempenho	Leitura e resumo de artigos sobre a avaliação do desempenho	Leitura sobre métodos de investigação e continuação da leitura sobre a avaliação do desempenho	Recolha de informação sobre a empresa e esquematização do TFM
OUTUBRO			
R&S: contactar empresas e colocar um anúncio online; procurar, no arquivo, dados em falta na BD para a concretização de um balanço social; confirmação de contratos a termo; acompanhar visita de HST; desenhar um código de conduta	Preencher os dados de formação; arranjar protocolos; arrumar arquivo; trabalhar no MA; informatizar o impresso de avaliação do desempenho; R&S - contactar candidatos selecionados e marcar as dinâmicas de grupo; R&S - dinâmicas de grupo	Atualização da BD; Acompanhar uma visita de HST; reunião com Drª Rita sobre o código de conduta; R&S - entrevistas, recolher referências de candidatos, realizar fichas individuais; planeamento do projeto de responsabilidade social; ação de formação "Boas práticas ambientais"	Reunião projeto dinamizar; contratos; mapa de despesas; workshop "Benefícios 2.0 – Venha descobrir como fazer mais com o mesmo" (Mercer). Validação com a Drª Rita de algumas informações descritas no TFM sobre a organização.
Início do desenvolvimento do TFM: Escrever os capítulos referentes à identidade da organização	Leitura sobre a ADO e início do enquadramento teórico sobre o mesmo e sobre a avaliação do desempenho no geral	Leitura sobre a ADO e continuação do enquadramento teórico	Realização de ajustes no TFM. Concretização de um estudo sobre os colaboradores: conhecer RH, áreas, funções. Colocar a informação no TFM
NOVEMBRO			
Concretizar um questionário para aferir as necessidades de formação; reunião com a Randstad; organizar BD; realizar balanço social; reunião com o formador do projeto Dinamizar; realizar uma CI para informar da ação de responsabilidade social; R&S - entrevistas	Tratar do necessário para a implementação do projeto de ação social; concretizar uma BD de formações; gestão do ponto; contratos; reunião com a Dra. Rita de maneira a compreender as práticas ao nível da AD por objetivos	Concretizar uma BD para a gestão da formação; Analisar a avaliação por objetivos existente; reunião com a consultora através do projeto Dinamizar (estratégia e gestão empresarial)	Concretizar um novo QCO; implementação do projeto de ação social; reunião com a consultora através do projeto Dinamizar (estratégia empresarial); validação com a Drª Rita da informação descrita no TFM sobre a AD da organização
Alteração do tema do TFM. Início da leitura sobre a ADC.	Continuação da leitura sobre a ADC. Organização de toda a informação recolhida.	Analisar a AD existente no Grupo Cardan e colocar a informação pertinente no TFM.	Continuação da análise sobre a AD do Grupo Cardan. Escrever sobre a estratégia empresarial.

DEZEMBRO			
Implementar o projeto de ação social; criar áreas de lazer para os colaboradores; acompanhar consultas de medicina no trabalho; tratar os dados do questionário sobre necessidades de formação; reunião com a empresa Ditame	Semana concedida para trabalhar no TFM	Terminar o tratamento dos dados sobre o questionário de necessidades de formação; Formação "Métodos e técnicas de análise económica e financeira"; Gestão do ponto; Reunião com a Drª Rita : planeamento da criação da abordagem para a conceção do sistema de ADC.	Férias
Redefinição da estrutura: alteração para um estudo de caso	Concretização do enquadramento conceptual através da leitura e escrita sobre a ADC	Continuação do enquadramento.	Ajustes no TFM. Criação de uma calendarização conjunta do TFM.
JANEIRO			
Férias	Concretizar a newsletter; Realizar um balanço das horas de formação e do investimento concedido no último triénio por colaborador; Formação "Métodos e técnicas de análise económica e financeira"; Tomar conhecimento da função para a qual se irá dar início um processo de recrutamento; Analisar o QCO	Concretizar um relatório sobre necessidades de formação. Realizar algumas alterações ao nível do QCO. Concretizar o processamento salarial. Início do processo de recrutamento. Reunião com a Drª Rita: validação da análise crítica, reflexão sobre os passos a seguir para a conceção do sistema de ADC	Alterar os organigramas. Reunião com a Drª Rita (criação dos passos para a conceção do sistema de ADC, validação da análise crítica. Formação "Gestão de RH". Formação "Métodos e técnicas de análise económica e financeira". Preparar a BD da formação para 2013 e acrescentar dados. Criação da abordagem para a conceção do sistema de ADC. Revisão de parte do TFM.
Planear os passos para a conceção do sistema de ADC	Análise crítica da realidade sobre a ADC e ADO, com base no estado de arte e na observação participativa; Revisão de parte do TFM	Finalização da análise crítica; Revisão de parte do TFM; Reflexão sobre os passos a seguir para a conceção do sistema de ADC	
FEVEREIRO			
Contactar clientes e atualizar BD; Formação "Gestão de RH"; Atualizar a base de dados da formação; arquivar documentos; concretizar as alterações ao nível do QCO; reunião com a Exponente (planos de ação); Concretização de acordos	Organizar e enviar as declarações de IRS; contactar entidades (estágio curricular); acompanhar uma visita de HST; concretizar uma ronda a algumas instalações; Formação "Métodos e técnicas de análise económica e financeira"; reunião com uma consultora (projeto Dinamizar); Finalizar QCO.	Responder aos candidatos no âmbito do processo de R&S; Triagem de currículos para o processo de R&S; convocar candidatos para a dinâmica de grupo; contactar escolas que dêem cursos profissionais (no âmbito de estágios curriculares)	Gestão do ponto; concretização das dinâmicas de grupo; recolher referências dos candidatos; selecionar e contactar os candidatos para uma entrevista individual; reunião com a Dra. Rita de maneira a validar o TFM.
Aprofundar o método de estudo. Inserir casos práticos. Rever e melhorar partes do TFM.	Suportar a análise crítica com referências bibliográficas. Rever e melhorar partes do TFM.	Concretizar o sumário executivo e conclusão. Escrever os agradecimentos e palavras-chave. Rever e melhorar o TFM	Rever e melhorar o TFM. Entrega do TFM.

LEGENDAS:

	- Estudo de vários documentos
	- Entrevistas
	- Verificação pelos intervenientes
	- Observação participativa
	- Carácter indutivo da investigação qualitativa

AD – Avaliação do Desempenho
ADC – Avaliação do Desempenho por Competências
BD – Base de Dados
HST – Higiene e Segurança no Trabalho
MA – Manual de Acolhimento
R&S – Recrutamento e Seleção
TFM – Trabalho Final de Mestrado

Estágio	Concretização do TFM
---------	----------------------

Fonte: Elaboração própria

Apêndice II – Fases de intervenção em gestão de competências

Para uma melhor compreensão do texto escrito ao longo do TFM remeto para apêndice todos os quadros que considero um bom apoio na conceção de um sistema de avaliação do desempenho por competências, retirados de Vieira & Varão (apud Ceitil, 2010, p.132-149).

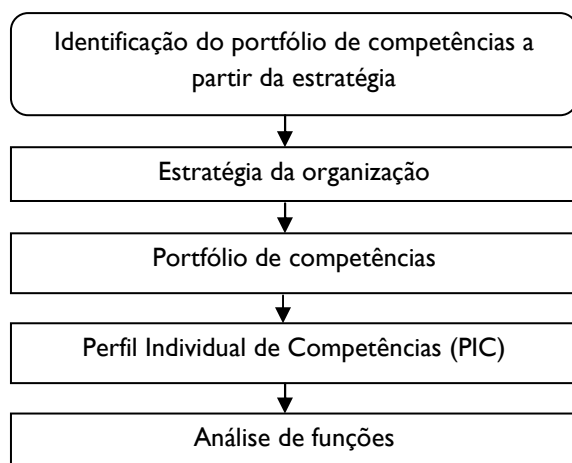
Deste modo, começo com um quadro mais geral das três fases que abordei ao longo do TFM e de seguida apresento alguns quadros e exemplos de cada fase.

FASE I – Identificação do portfólio de competências chave transversais e

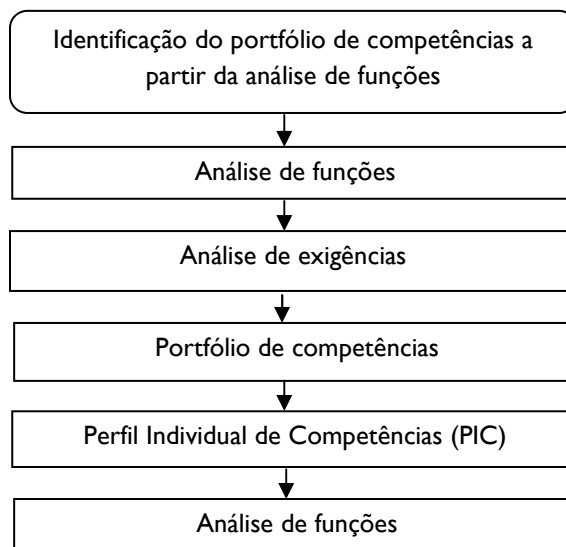
Perguntas	Fases metodológicas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Que competências chave é que a minha organização necessita para garantir a sua competitividade e sucesso? 2. Quais são as competências chave que todos os colaboradores devem manifestar? 3. E aquelas, que pela natureza das missões das pessoas e dos processos em que estão integrados, são específicas só de alguns? 	FASE 1 – Identificação do portfólio de competências chave transversais e específicas
<ol style="list-style-type: none"> 4. Como é que garanto que os resultados da manifestação das competências pelos colaboradores são o <i>input</i> requerido pela estratégia e objectivos da organização? 	FASE 2 – Definição operacional do portfólio de competências chave
<ol style="list-style-type: none"> 5. Como personalizo a gestão de competências por cada um dos colaboradores? 	FASE 3 – Definição dos perfis individuais de competências requeridas

específicas

Cenário 1 – TOP DOWN



Cenário 2 – BOTTOM UP



Identificação do portfólio de competências chave (competências transversais)	
O quê?	Como?
1. Análise da estratégia da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Análise da documentação institucional; Análise dos processos críticos de negócio Análise dos factores críticos de sucesso Análise das métricas <i>performance</i> da organização (indicadores de gestão, <i>balanced score card</i>)
2. Enumeração dos comportamentos profissionais coerentes com a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Sessão 1: Reflexão com a direcção geral/CA²⁹ para clarificação da estratégia e validação de comportamentos chave para a mesma
3. Identificação das competências requeridas pela estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Sessão 2: Validação do portfólio de competências chave pela DG³⁰/CA

Identificação do portfólio de competências chave (competências específicas)	
O quê?	Como?
1. Análise da estratégia da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Identificação das famílias funcionais
2. Enumeração dos comportamentos profissionais coerentes com a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Equipa de responsáveis pelas famílias de funções (directores de função)
3. Identificação das competências requeridas pela estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Definição do portfólio de competências específicas Apresentação e validação pela DG

EXEMPLO DE CLUSTERS DE COMPETÊNCIAS CHAVE TRANSVERSAIS

<i>Cluster</i> competências de gestão
1. Liderança
2. Resolução de problemas
3. Gestão e desenvolvimento de competências
4. Gestão executiva de recursos humanos
<i>Cluster</i> competências de negócio
1. Orientação para o cliente/utente
2. Orientação para os resultados
<i>Cluster</i> competências relacionais
1. Comunicação/informação
2. Trabalho de equipa

EXEMPLO DE FAMÍLIAS FUNCIONAIS DE COMPETÊNCIAS CHAVE ESPECÍFICAS

Família funcional técnico-administrativa
1. Planeamento e gestão de actividades
2. Gestão administrativa
3. Gestão de arquivos
4. Atendimento presencial e telefónico
Família funcional recursos humanos
1. Gestão de recursos humanos
2. Gestão de remunerações
3. Gestão da formação
4. Recrutamento e selecção
5. Planeamento de recursos humanos
6. Gestão administrativa de recursos humanos

²⁹ CA – Conselho de Administração

³⁰ DG – Direcção Geral

7. Gestão e operacionalização da política de higiene, saúde e segurança no trabalho
Família funcional comunicação, imagem e relações públicas
1. Comunicação e imagem
2. Relações públicas
3. Planeamento e marketing

FASE 2 – Definição operacional do portfólio de competências chave

Definição operacional do portfólio de competências chave	
O quê?	Como?
1. Definição operacional do portfólio de competências chave transversais	Encontros com o CA e/ou responsáveis de negócio: <ul style="list-style-type: none"> • Definição da competência • Definição dos indicadores comportamentais • Definição dos indicadores de medida • Definição dos sistemas de medida • Validação pelo CA e/ou responsáveis de negócio
2. Definição operacional do portfólio de competências chave específicas	Encontros com as equipas responsáveis pelas famílias de funções: <ul style="list-style-type: none"> • Definição de competência • Definição dos indicadores comportamentais • Definição dos indicadores de medida • Definição dos sistemas de medida <p>Apresentação e validação pelo CA e/ou responsáveis do negócio</p>

Para um melhor entendimento sobre o que se pretende com a definição operacional do portfólio de competências irei expor um exemplo relativo a uma competência transversal do cluster de competências chave de gestão – liderança.

Liderança
Manifestação de comportamentos orientados para a organização e gestão das pessoas/equipas, através da utilização das potencialidades dos colaboradores, motivando-os e envolvendo-os, definindo objectivos tangíveis e convergentes com os objectivos da empresa, visando a obtenção de resultados e o desenvolvimento das competências dos colaboradores.

Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Decide e actua em situações de ambiguidade ou risco • Clarifica objectivos e missões identificando o que é importante para o sucesso do trabalho de equipa • Utiliza as potencialidades técnicas e/ou gestão da equipa, rentabilizando-as como um valor acrescentado para o seu desenvolvimento • Procura a informação e partilha-a com a equipa, no sentido de atingir os objectivos estipulados • Utiliza diversas formas de incentivos para a equipa, com o intuito de atingir os objectivos estipulados (delegação de missões/tarefas, acompanhamento e <i>coaching</i>) • Procura obter e dar <i>feedback</i> no sentido de corrigir e melhorar a <i>performance</i> da equipa e do próprio

Indicadores de medida	Instrumentos de medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau de actualização das competências dos colaboradores • Nº de acções de desenvolvimento de competências (acções de formação...) • Índice de satisfação dos colaboradores relativamente ao desempenho da chefia 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de avaliação e desenvolvimento da <i>performance</i> • Inquérito de satisfação dos colaboradores • Sistema de gestão da formação

FASE 3 – Definição dos perfis individuais de competências requeridas

Definição dos perfis de competências requeridas	
O quê?	Como?
<p>1. Definição das competências chave requeridas (PIC's) e níveis de actualização das competências (NAC's) para cada função</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encontros com directores de função para a definição dos PIC's e NAC's das chefias intermédias • Encontros com directores e chefias directas para definição dos PIC's dos restantes colaboradores • Validação ...

Para um melhor entendimento sobre o que se pretende com a definição do PIC irei deixar dois exemplos de seguida que fazem parte da mesma família funcional, embora se trate de funções diferentes, bem como será constituído por competências transversais (retiradas do cluster de gestão) e específicas (retiradas da família funcional de gestão de recursos humanos).

PIC – Perfil individual de competências requerido	
Area funcional: DRH ³¹	Função: Director de recursos humanos

NAC requerido				
Competências	Níveis			
	1	2	3	4
1. Liderança				X
2. Resolução de problemas				X
3. Gestão e desenvolvimento de competências			X	
4. Orientação para o cliente		X		
5. Orientação para os resultados				X
6. Comunicação/informação				X
7. Gestão de recursos humanos				X
8. Gestão de remunerações			X	
9. Gestão da formação			X	
10. Recrutamento e selecção			X	
11. Planeamento de RH				X
12. Gestão e operacionalização da política de SST ³²			X	
13. Gestão do património		X		

PIC – Perfil individual de competências requerido	
Area funcional: DRH	Função: Técnico administrativo

NAC requerido	
	Níveis

³¹ DRH – Departamento de Recursos Humanos

³² SST – Saúde e Segurança no Trabalho

Competências	1	2	3	4
1. Orientação para o cliente			X	
2. Orientação para os resultados				X
3. Comunicação/informação			X	
4. Trabalho de equipa			X	
5. Planeamento e gestão de actividades				X
6. Gestão administrativa				X
7. Gestão de arquivos		X		
8. Gestão do património		X		
9. Gestão de stocks e aprovisionamentos		X		
10. Gestão administrativa de recursos humanos				X
11. Gestão e elaboração de contratos			X	