



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Implementação de melhorias na área dos Recursos Humanos: Avaliação de Desempenho na farmácia Gaia Jardim

Trabalho Final na modalidade de Projeto
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Serviços

Tomás Cordeiro Castanheira

sob orientação de
Professora Doutora Conceição Portela
Professor Doutor Camilo Valverde

Universidade Católica Portuguesa | Católica Porto Business School
Abril 2016

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento pela disponibilidade e tempo dedicado de algumas pessoas em especial, que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho. Muito Obrigado.

Universidade Católica do Porto:

- Aos meus orientadores, Professora Doutora Conceição Portela e Professor Doutor Camilo Valverde

Farmácia Gaia Jardim:

- Doutora Luísa Venda, gerente
- Susana Freitas
- Beatriz Oliveira
- Restante equipa da farmácia

Por fim, agradecer aos meus familiares e amigos pelo apoio demonstrado durante o período de realização da tese. Em especial, ao meu pai, por todas as razões.

Resumo

Este trabalho foi realizado no âmbito das necessidades da Farmácia Gaia Jardim, com o objetivo de melhorar as práticas na área dos recursos humanos, nomeadamente no Sistema de Avaliação de Desempenho. Esta empresa opta por um sistema de avaliação de desempenho baseado num sistema de compensações e incentivos, para que os colaboradores se sintam motivados a melhorarem o seu desempenho. O trabalho de investigação é iniciado com a revisão de literatura nos diferentes temas que abrangem este trabalho, como a avaliação de desempenho, os sistemas de compensações e incentivos e a área dos recursos humanos em geral. Como se trata de uma farmácia de retalho com características diferentes das farmácias tradicionais, o estado da arte foi revisto com aplicação, sempre que possível, destes temas nas lojas de retalho e no setor farmacêutico. Por ser um estudo de caso de uma empresa analisou-se a situação atual da mesma, mais especificamente na área dos recursos humanos e o seu sistema de avaliação de desempenho vigente. Foram utilizadas metodologias como observação experimental em trabalho de campo no estabelecimento da farmácia, entrevistas e análise documental. Como principais conclusões do trabalho, verificou-se que o sistema de avaliação de desempenho da farmácia tem limitações como: comportamentos oportunistas, subjetividade nos padrões de avaliação, pouco aproveitamento de *feedback*, contagem sujeita a erros e parcialidade nos objetivos das diferentes áreas da farmácia, entre outros. O contraste entre a revisão de literatura e a análise da situação atual permitiu desenvolver e propor melhorias neste âmbito, assim como outras melhorias encontradas no sistema de avaliação de desempenho e na gestão de recursos humanos em geral.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, compensações e incentivos, Farmácia, recursos humanos.

Abstract

This research project was guided by the needs of *Farmácia Gaia Jardim*, in order to improve its practices in the human resources area, specifically in the Performance Appraisal System. This company uses a Performance Appraisal System connected to a compensation and incentive system, so that the workers feel motivated to improve their performance. This research work initiates by making a literature review on the different topics covered such as, the appraisal of performance, compensation and incentive systems, and the area of human resources in general. As the object of analysis is a retail pharmacy with some distinctive characteristics from traditional pharmacies, the state of art was revised taking into account, whenever possible, the above issues when applied to retail shops and to the pharmaceutical sector. Due to the fact that this research work is a case study, the actual company's situation was analyzed, specifically its human resources area and its operative performance appraisal system. Methods such as experimental observations on the pharmacy's work field, interviews and documental analysis, were used. The main conclusions of this research project, point to some limitations of the current performance appraisal system related to: opportunistic behaviour, lack of defined evaluation patterns, a scarce use of feedback, error-prone counting, bias in the objectives established by the different areas of the pharmacy, among others. The contrast between the literature review and the analysis of the actual situation of the company allowed to develop and propose improvements, as well as other enhancements that could be made on the performance appraisal system and the human resources overall.

Keywords: Performance Appraisal, compensations and incentives, Pharmacy, human resources.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	7
Índice de Figuras.....	11
Índice de Tabelas.....	13
Índice de Anexos.....	15
Introdução.....	17
1. Estado da arte na avaliação e gestão do desempenho.....	20
1.1. Avaliação e Gestão de desempenho na Gestão de RH.....	20
1.1.1. Avaliação e gestão de desempenho nos serviços	24
1.1.2. Conceito e objetivos da avaliação de desempenho	26
1.1.3. A eficácia da Avaliação de Desempenho	31
1.1.4. Ferramentas de Avaliação de desempenho	33
1.2. Sistemas de Compensações e Incentivos	37
1.2.1. Conceito e evolução.....	37
1.2.2. Objetivos, Impactos e Interface com Avaliação de Desempenho	40
2. A Farmácia Gaia Jardim.....	45
2.1. Apresentação da Farmácia Gaia Jardim	45
2.1.1. Farmácia Gaia Jardim e a indústria farmacêutica	48
2.2. Conceito de serviço.....	50
2.2.1 A estratégia	56
2.3. Gestão de Recursos Humanos – Diagnóstico da situação Atual	58
2.3.1. Metodologia.....	58
2.3.2. Recursos humanos – Caracterização	61
2.3.3. Recrutamento e Seleção.....	68
2.3.4. Acolhimento e integração de pessoas	69
2.3.5. Funcionamento e Normas.....	69
2.4. Sistemas de Compensações e Avaliação de Desempenho da farmácia Gaia Jardim	72
2.4.1 Contribuições Variáveis através de avaliação de Desempenho.....	72
2.4.2. Análise aos Resultados da Avaliação de desempenho Individual - Atual.....	78
2.4.3 Benefícios adicionais.....	84
2.4.4 Pontos fortes e fracos do Sistema de Compensações e avaliação de desempenho atual	85
3. Propostas de Melhoria.....	86
3.1. Melhorias gerais em termos de Gestão de Recursos Humanos após diagnóstico.....	86
3.2. Melhorias na Avaliação de Desempenho	87
Conclusão.....	104
Bibliografia.....	106
Anexos	112

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama operacional da farmácia Gaia Jardim	46
Figura 2: Distribuição das áreas por cores.....	51
Figura 3: Apresentação das diferentes áreas na entrada da loja	52
Figura 4: Local de espera de clientes	53
Figura 5: Top Vendas da farmácia Gaia Jardim.....	53
Figura 6: Top Produtos da farmácia Gaia Jardim	54
Figura 7: Sala 1 de acompanhamento privado	55
Figura 8: Sala 2 de acompanhamento privado	55
Figura 9: Guião de Entrevista aos colaboradores.....	59
Figura 10: Guião de entrevista à administradora.....	60
Figura 11: Horários de Trabalho para colaboradores de atendimento ao cliente	66
Figura 12: Volume de Vendas de Janeiro a Novembro de 2015.....	75
Figura 13: Proposta do novo Sistema de Avaliação de Desempenho.....	89
Figura 14: Formulário do Sistema de Avaliação de Desempenho (Parte 1)	90
Figura 15: Formulário do Sistema de Avaliação de Desempenho (Parte 2)	91
Figura 16: Formulário do Sistema de Avaliação de Desempenho (Parte 3)	92
Figura 17: Formulário do Sistema de Avaliação de Desempenho (Parte 4)	93
Figura 18: Formulário do Sistema de Avaliação de Desempenho (Parte 5)	94

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tipos de sistemas de avaliação de desempenho	34
Tabela 2: Farmácia Gaia Jardim e o setor farmacêutico em 2014 (Fonte: Informa DB, 2015).....	49
Tabela 3: Caracterização dos colaboradores da farmácia Gaia Jardim.....	61
Tabela 4: Número de funcionários por salário bruto	64
Tabela 5: Salários brutos do Contrato Coletivo de Trabalho para farmacêuticos (Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego, 2012)	64
Tabela 6: Salários brutos do Contrato Coletivo de Trabalho para técnicos de farmácia (Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego, 2010)	65
Tabela 7 Sistema de Avaliação de Desempenho atual.....	73
Tabela 8: Objetivos quantitativos individuais - exemplo Janeiro, receituário ...	76
Tabela 9: Resultados dos objetivos quantitativos individuais de avaliação de desempenho por área.....	79
Tabela 10: Informação dos funcionários (Média de quantidades vendidas e valor médio por talão).....	95
Tabela 11: Média de quantidades vendidas por área	97
Tabela 12: Média percentual de crescimento por área.....	97
Tabela 13: Comparação do sistema de avaliação de desempenho atual com a proposta de melhoria	102

Índice de Anexos

Anexo 1: Teste Psicotécnico (Parte 1).....	112
Anexo 2: Teste Psicotécnico (Parte 2).....	113
Anexo 3: Teste Psicotécnico (Parte 3).....	114
Anexo 4: Teste Psicotécnico (Parte 4).....	115
Anexo 5: Guia de funcionamento da farmácia Gaia Jardim	116

Introdução

Este trabalho foi realizado no âmbito de um projeto do SLab com um dos seus parceiros (a Farmácia Gaia Jardim). Os objectivos do projeto consistem na análise do sistema de avaliação de desempenho da Farmácia Gaia Jardim, com um diagnóstico da situação atual, e na elaboração de uma proposta de melhoria que permita desenvolver um Sistema de Avaliação de Desempenho enquadrado com os objetivos estratégicos da farmácia Gaia Jardim, aliado ao seu Sistema de Compensações. O objetivo da farmácia em implementar um Sistema de Avaliação de Desempenho adequado à sua realidade, visa aumentar a motivação dos seus funcionários e consequentemente o seu desempenho. Neste momento, a farmácia tem um sistema de avaliação de desempenho implementado do tipo Gestão por Objetivos, que sendo um tipo de sistema adequado à farmácia em questão, possui características que podem ser alvo de melhoria para a mesma.

A Farmácia Gaia Jardim é uma farmácia com um conceito de serviço diferente do tradicional, optando por uma diferenciação de negócio premium com o serviço que presta aos clientes, na variedade de produtos, no aproveitamento da grande área da loja e até mesmo em preços baixos. Esta é a farmácia com a maior área do país e existe uma elevada aposta na atratividade e no aproveitamento do espaço com o intuito de tornar o serviço mais sofisticado.

Este estudo de caso será então estruturado inicialmente com uma componente teórica e por fim uma componente empírica e a proposta de melhoria para a farmácia. A componente teórica, isto é, a revisão de literatura, é baseada essencialmente na avaliação de desempenho, nos sistemas de compensações e incentivos e na interface entre os mesmos. Isto porque trata-se de uma questão de investigação sobre a implementação de um sistema de avaliação de desempenho com inclusão de sistemas de compensações e

incentivos. Por se tratar de uma farmácia de retalho com características diferentes da farmácia tradicional, a revisão de literatura irá incidir inicialmente uma abordagem genérica e posteriormente uma abordagem mais específica ao tipo de loja da farmácia Gaia Jardim, loja de retalho, assim como a aplicação do estado de arte na indústria farmacêutica, sempre que possível.

Como se trata de um trabalho com metodologia qualitativa de estudo de caso, foram desenvolvidas algumas atividades como entrevistas, trabalho de “campo” com observação e notas de “campo” e análise documental dos dados. Todo o trabalho de “campo” e a análise dos dados permitiram fazer uma maior e melhor descrição do sistema atual da farmácia Gaia Jardim.

Após análise empírica referente à farmácia com a caracterização da mesma, do seu conceito de serviço, das suas normas de funcionamento e do sistema de avaliação de desempenho atual, compara-se os métodos utilizados pela mesma com os métodos recomendados na literatura. Isto remete-nos para o último capítulo, onde são sugeridas melhorias referentes ao sistema de avaliação de desempenho aliado à remuneração por desempenho, com base na revisão de literatura, mais especificamente aplicado ao caso de uma farmácia de retalho com as características da farmácia Gaia Jardim.

1. Estado da arte na avaliação e gestão do desempenho

1.1. Avaliação e Gestão de desempenho na Gestão de RH

Com a questão de investigação a focar-se essencialmente na avaliação de desempenho e sistemas de contribuições e incentivos da farmácia Gaia Jardim, iremos analisar a forma como estes sistemas estão inseridos na gestão de recursos humanos. Esta análise será iniciada num âmbito geral e posteriormente num âmbito mais específico de forma a enquadrar-se com as características da farmácia Gaia Jardim, quer por se tratar de uma loja de retalho, quer por fazer parte da indústria farmacêutica, prestando serviços aos clientes.

Ao longo do tempo, o capital intelectual dos colaboradores tem vindo a ser desenvolvido através de processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição da gestão do conhecimento na organização (Santos, 2004).

Com as alterações ocorridas nesta função organizacional ao longo do tempo, os recursos humanos têm ganho importância, sendo atualmente o recurso central de qualquer empresa, incluindo as farmácias. Estas alterações proporcionaram a criação de diferentes perspetivas da Gestão de Recursos Humanos, devido à conjuntura social, económica, política e tecnológica e a progressiva complexidade e interdependência que caracteriza as organizações, assim como a evolução das ciências sociais e humanas e sua gestão (Padiá, 2005). Isto permitiu mudar uma perspetiva focada na produtividade (característica do Taylorismo) entre finais do século XIX e inícios do século XX, para uma perspetiva mais focada no colaborador.

A partir dos anos 50, as organizações viram a necessidade de desenvolver esta função e criaram algumas mudanças. Primeiramente, a

evidência foi claramente para o controlo e disciplina no trabalho com a chamada Função Pessoal à qual se aplicam funções de processamento salarial, questões jurídico-laborais e relacionamento com entidades oficiais. A década posterior, é caracterizada pela Direção de Pessoal, onde existe maior autonomia da função de recursos humanos, com a introdução dos processos de recrutamento, seleção, avaliação e formação. Isto vai de encontro à evolução sentida nos anos 70 com a Gestão de Pessoal, a nível legislativo e de colaboração coletiva satisfazendo as necessidades dos colaboradores. A década de 80 ficou registada como o ponto de viragem, destacando o bem-estar do colaborador a todos os níveis, o que permitiu nos anos 90 alinhar a Gestão de Recursos Humanos com o posicionamento estratégico da organização, sendo o fator humano a principal alavanca de competitividade e sucesso da empresa (Marques, 2010). De acordo com González & Elena (1998), a Gestão de Recursos Humanos sobressai por uma aproximação estratégica das funções de gestão que permitem a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção e a avaliação dos Recursos Humanos tendo em vista a eficiência organizacional, refere-se, portanto, um conjunto de atividades – planeamento, análises de funções, recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, administração de pessoal, relações laborais, entre outros.

Como já foi evidenciado, as pessoas são os principais recursos de uma organização, existindo a necessidade de apostar nas condições que permitem desenvolver as suas competências: primeiro, haver uma concentração no desenvolvimento do capital humano através de formações e também da flexibilidade, curiosidade e proatividade do próprio indivíduo; depois desenvolver o capital estrutural, ou seja, estabelecer estruturas internas que permitam a troca de conhecimento a nível formal e informal, desenvolvendo as redes relacionais dos colaboradores; por último, desenvolver o capital relacional para permitir a troca de conhecimento entre indivíduos de diferentes

organizações criando uma perspectiva mais abrangente e realista o que torna o conhecimento mais inovador e criativo (Santos , 2004).

Esta visão pretende que haja uma força de trabalho diversificada, independente, flexível e conscienciosa para que a forma como se atua dentro da organização e no mercado seja a mais eficaz. Isto cria uma integração e interação entre a componente *hard* e a componente *soft*, isto é, entre a vertente estratégica da organização e a vertente de desenvolvimento do potencial humano dentro da mesma originando uma organização competitiva e eficaz (Brío, et al., 2008; Kasinath & Pradesh, 2011). Para que esta situação aconteça é importante criar planos estratégicos de gestão de recursos humanos que sejam bem vistos aos olhos dos colaboradores, para que estes o demonstrem com o seu comportamento e atitude. Segundo Rafael & Lima (2012) esta ideia tem sido relacionada positivamente com os resultados organizacionais nomeadamente no lucro, vendas, crescimento, uma vez que têm grande importância nos comportamentos dos trabalhadores e conseqüentemente na sua satisfação.

Lado & Wilson (1994) definem um sistema de recursos humanos como um conjunto definido de atividades distintas, mas inter-relacionados, entre funções e processos que são direcionadas para atrair, desenvolver e manter os recursos humanos de uma empresa. Sistema de recursos humanos da organização consiste, portanto, no conjunto de todos os processos dinâmicos que permitem à empresa adquirir, desenvolver e implementar os seus recursos para alcançar um desempenho superior e, finalmente, uma vantagem competitiva.

Um sistema de Recursos Humanos deve direcionar-se para uma gestão com vista à qualidade, pois o capital humano sendo atualmente a mais-valia das organizações permitirá à organização atingir de forma eficiente e eficaz a qualidade e inovação que satisfará os clientes da mesma, tornando-se numa

fonte de vantagem competitiva perante os concorrentes. Isto aliado à estratégia de negócio e cultura organizacional faz com que os colaboradores levem adiante o objetivo da organização: atingir a excelência (Veloso, 2007). As práticas de Gestão de Recursos Humanos consistentes e integradas com a estratégia global da organização, permitem, como foi dito anteriormente, promover a vantagem competitiva da empresa no mercado em que esta se insere, ou seja, quando estas práticas são eficazes tornam a organização única, complexa e inimitável, através da sua estrutura social (Becker & Gerhart, 1996). Isto traz vantagens à organização, na medida em que acrescenta valor aos processos produtivos, a obtenção de *skills* raros e inimitáveis. Para Bailey (1993), existe uma grande quantidade de recursos humanos subutilizados, isto é, quando o desempenho demonstrado é inferior ao potencial do colaborador. Se os funcionários forem bem trabalhados, geram maior proveito do que os custos necessários para desenvolver o seu potencial.

Para Goleman, et al. (2002), a gestão adequada dos recursos humanos de uma empresa preocupa-se com a componente racional, mas não pode deixar de parte as emoções, o bem-estar e empatia dos colaboradores, pois esta gestão emocional irá refletir-se num melhor desempenho e envolvimento dos mesmos, criando maior satisfação profissional.

Para além do contexto organizacional, o trabalho pode fornecer recursos económicos, recursos sociais como o *status* social do colaborador, recursos psicológicos, como por exemplo a contribuição pessoal ou sentido de identidade, que poderão ser utilizados no desempenho familiar, a nível instrumental e afetivo (Chambel & Santos, 2009). Para Roos et al. (2004), a gestão de recursos humanos influencia o desenvolvimento do capital humano. O recrutamento e seleção têm grande influência sobre a qualidade e *skills* dos novos empregados, assim como a sua formação, pois mesmo que a

organização escolha o colaborador com o melhor currículo, este tem de estar motivado para aumentar a sua eficácia no trabalho.

1.1.1. Avaliação e gestão de desempenho nos serviços

No ponto anterior o enfoque dado aos recursos humanos e a sua contribuição para as organizações foi feito de uma forma geral, isto é, com a aplicação genérica nas empresas. Visto que a empresa em questão é uma farmácia (uma empresa de serviços que pode ser caracterizada como uma loja de retalho), iremos abordar este tema de forma mais específica e focada nas suas características.

Os serviços têm características únicas e como tal obrigam muitas vezes a certas especificidades nas várias áreas de gestão. Para Miller (2001), a principal diferença entre serviços prestados por lojas de retalho em comparação com as lojas tradicionais tem a ver com o design da loja e a sua atmosfera. Estes fatores são determinantes para a fidelização dos clientes e têm revolucionado o serviço de retalho, principalmente pela configuração mais eficaz de *self-service*, através da disposição e *design* da loja. Para Baker et al.(1994), lojas de retalho são pontos de venda com um elevado espaço comparativamente com os espaços utilizados no mesmo âmbito, caracterizados por serviços únicos. Merrilles e Miller (1997) identificam quatro fatores críticos de sucesso associados às grandes superfícies:

- conveniência e capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes com pouca disponibilidade de tempo e elevada variedade de produtos num só espaço;
- disponibilidade de capital financeiro para financiar estabelecimentos maiores;
- abordagem ao *design* da loja;

- plano de expansão bem gerido.

Ainda no mesmo estudo, Merilees e Miller (1997) afirmam que este tipo de lojas não são simplesmente uma versão maior de uma loja especializada tradicional, mas sim uma loja com um *design* radicalmente diferente. As características de uma *superstore* incluem por norma mais mercadorias em embalagens como parte visual do *merchandising*, com uma atmosfera da loja mais brilhante e com uma melhor iluminação, uma abordagem *ticketing* diferente passando a ser vendidos por senhas em vez de se deslocarem para a área de *check out*, incluem áreas de lazer com demonstrações de alguns produtos ou serviços, maior variedade de produtos e serviços e até uma maior utilização de promoções de preços.

A farmácia Gaia Jardim pode ser considerada uma loja de retalho (ou uma *superstore*) diferenciando-se das restantes farmácias tradicionais pela sua dimensão e pela grande variedade de produtos. Como já verificamos, este tipo de serviços têm características específicas e a abordagem dos recursos humanos é influenciada pelo tipo de empresa em causa. A atratividade da loja e o seu *design*, por exemplo, têm impacto no desempenho e satisfação dos colaboradores, tal como Yurchisin (2010) concluiu após investigação feita a 317 colaboradores de empresas de retalho. Com o estudo de Yurchisin (2010), percebeu-se que existe uma correlação positiva entre a atratividade e *design* da loja com a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional do colaborador, correlacionado também negativamente com a intenção do colaborador sair da empresa em questão. As lojas de retalho que são atormentadas por taxas excessivas de rotatividade de empregados criam alguma insatisfação nos clientes por estes não fornecerem o serviço esperado, porque sendo novos funcionários não têm experiência necessária nem conhecimento necessário em relação aos produtos das lojas (Casey & Warlin, 2001).

Relativamente a estudos aplicados no setor farmacêutico, de acordo com a investigação de Fenge et al. (2011) em Sydney, as farmácias caracterizadas por climas favoráveis, isto é, ambientes de trabalho satisfatórios, apresentam uma melhor performance financeira em relação às outras e também têm um maior número de prescrições diárias. A baixa rotatividade de pessoal está relacionada com os climas favoráveis em farmácias e quanto melhor se encontrar o clima entre os funcionários, maior será a probabilidade do cliente ser bem atendido e aumentar a sua fidelização. O estudo de Fenge et al. (2011) contou com a participação de 100 farmácias de retalho numa abordagem a 131 farmácias de forma sistemática, com entrevistas a administradores de farmácias, funcionários e clientes. A fidelização de clientes é um ponto importante, porque para Reichheld (1996), a retenção de clientes existente, que por sua vez beneficia o desempenho financeiro, tem um custo de manutenção cinco vezes inferior ao custo de aquisição de novos clientes. Os resultados nos estudos de Feng et al. (2011) sugerem que para uma empresa melhorar o seu desempenho de negócio deve criar climas favoráveis aos seus funcionários, por exemplo, com medidas de recompensa por bom desempenho, como veremos nos capítulos mais à frente.

1.1.2. Conceito e objetivos da avaliação de desempenho

Uma vez que a questão de investigação tem a ver com o sistema de avaliação de desempenho da farmácia Gaia Jardim, vamos neste subcapítulo focar-nos no mesmo.

Uma das principais ferramentas da gestão dos recursos humanos é a avaliação do desempenho dos colaboradores dentro das organizações. A avaliação de desempenho é um processo que envolve avaliador e avaliado onde o julgamento é aceite como exprimindo o desempenho. É essencial haver uma relação de comunicação entre ambos, isto é, validação social, como haver

também relação de negociação de forma a criar envolvimento ao avaliado. Quanto maior for a validade social, melhor será o processo de avaliação. Esta validação social decorre do contexto organizacional. Para a AD ser bem desenvolvida é imperativo existir legitimidade subjetiva da emissão do julgamento pelo avaliador, um conteúdo específico do julgamento e práticas processuais referentes ao mesmo.

Para Rego et al. (2008) os objetivos de um sistema de gestão de desempenho são mais amplos do que os da avaliação de desempenho. A gestão de desempenho procura garantir o sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria de comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais. São então definidos três grandes grupos de objetivos: estratégicos, de desenvolvimento individual e de gestão e organização do capital humano:

- objetivos estratégicos – exigem a adoção de processos de articulação entre os objetivos da organização e as expectativas, competências e capacidade de aprendizagem dos membros. Este tipo de objetivos também requerem a medição de indicadores decorrentes dos objetivos da empresa, que estejam relacionados com os resultados do negócio e com os indicadores de RH. Os objetivos devem ser negociados com os indivíduos e importa monitorizar os resultados alcançados e facultar feedback aos mesmos. Os objetivos estratégicos englobam padrões de eficácia, eficiência e qualidade, mas também padrões éticos, humanos e sociais.
- objetivos de desenvolvimento individual – Este tipo de objetivos têm como finalidade diagnosticar o potencial de desenvolvimento do colaborador e melhorar o seu desempenho futuro. Através da transmissão do feedback aos colaboradores, identifica pontos fortes e fracos do desempenho individual e permite delinear ações de melhoria de desempenho.

- objetivos de gestão e organização dos RH- A gestão de desempenho deve fazer parte de um sistema holístico que alinha as diversas políticas e práticas da gestão do capital humano, tendo implicações nas decisões sobre salários, compensações, promoções, entre outros.

Como verificámos, os objetivos de desenvolvimento individual focam-se no desempenho dos colaboradores para que a empresa que representam tenham então melhores resultados. Bonache (2006) afirma que existem alguns fatores cruciais que levam a fracos desempenhos dos colaboradores: (1) práticas organizacionais, como a fraca comunicação interna, ausência de orientação de trabalhos, nível de exigência inadequado, políticas de GRH que desrespeitam os colaboradores, entre outros; (2) práticas de liderança, como a desonestidade, incompetência técnica e incompetências relacionais; (3) problemas pessoais, nas relações, instabilidade emocional, instabilidade financeira, entre outros; (4) aspetos relacionados com o posto do trabalho, isto é, tarefas rotineiras, desajustamento entre as competências do indivíduo e as exigências de função; (5) por fim, fatores externos, como por exemplo conflitos sindicais fora do controlo do colaborador ou até recessão económica. Abordando o tema da questão de investigação, é importante que na implementação e monitorização da avaliação de desempenho dos colaboradores, a farmácia Gaia Jardim tenha em atenção estes pontos.

Independentemente da indústria onde a empresa está inserida, várias são as opiniões formadas sobre os principais objetivos da avaliação de desempenho. Segundo Bergamini (1997), a avaliação de desempenho não representa uma técnica de mudança de comportamento, mas funciona como um instrumento de levantamento de dados que permite à empresa atuar para que aproveite a melhor performance dos seus colaboradores. Para Sousa et al. (2006) a avaliação de desempenho tem como objetivos:

- cumprir os objetivos estratégicos da organização, onde os objetivos individuais decorrem juntamente com a estratégia organizacional, como por exemplo o aumento da percepção individual sobre a empresa;
- potenciar a inovação e promover adaptação às mudanças organizacionais;
- superar os desempenhos médios para permitir que existam comportamentos de excelência, motivando-os com sistemas de recompensas, promoções de cargos e identificação dos desempenhos mais eficazes;
- melhorar a comunicação interna, com a clarificação dos objetivos organizacionais e as expectativas em relação aos indivíduos, através da promoção da comunicação centrada nos diversos níveis hierárquicos da organização.

Já Pacheco (2007) afirma que o principal objetivo da avaliação de desempenho passa por diagnosticar e analisar o desempenho individual e de grupo dos funcionários, para promover o crescimento pessoal e profissional dos mesmos, que conseqüentemente melhora o seu desempenho e traz vantagens para a organização.

Segundo Bernardin e Beatly (1984) a avaliação de desempenho consiste num processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tornando-o congruente com os objetivos da organização.

Avaliar o desempenho dos colaboradores é um meio necessário para identificar problemas que possam surgir e não só. Serve também para integrar os colaboradores e avaliar se estes se adequam ao cargo que estão a exercer, para identificar as suas competências e tomar decisões relativamente à melhoria do desempenho (Chiavenato, 2010).

Para Campbell (1990), desempenho diz respeito a um conjunto de comportamentos relevantes para os objetivos da organização e que podem ser

medidos sem termos da sua contribuição para aqueles objetivos. O desempenho tem dois pontos de vista: ponto de vista dos colaboradores, que diz respeito aos comportamentos, o que importa fazer e como; já o ponto de vista da empresa é focado nos resultados. O desempenho torna-se então eficaz com a contribuição que os resultados dos comportamentos dos colaboradores têm para a estratégia da organização. Uma pessoa adota certos comportamentos na realização de tarefas num determinado contexto para obter resultados específicos esperados pela empresa (Murphy & Cleveland, 1995).

Para a avaliação de desempenho estar alinhada com os objetivos é necessário seguir procedimentos e critérios desde o início, de forma a haver um alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. A empresa terá de proporcionar os meios necessários para a concretização dos objetivos definidos e ponderar as situações fora do controlo de ação do colaborador. Posteriormente o *feedback* atempado permite que haja tempo para revisões periódicas, onde avaliador juntamente com avaliado analisam resultados e tomam medidas de correção (Caetano, 2008).

No que diz respeito à questão de investigação, o desempenho dos farmacêuticos não tem que ver simplesmente com a venda de produtos farmacêuticos e prestação de cuidados de saúde, mas também deve responder a um ambiente em que os consumidores tenham um fácil acesso a uma grande variedade de medicamentos e aconselhamento farmacêutico (Taylor et.al, 2004).

De acordo com o estudo de Caetano (2008), quanto maior a complexidade dos objetivos e sua especificidade, maior será o desempenho dos colaboradores. Os objetivos influenciam o desempenho porque focalizam a atenção e esforço nas atividades principais, influenciam a persistência (por exemplo, datas de entrega), têm uma função energética e afetam a ação de modo indireto através de estimulação. É importante haver a participação e

envolvimento do colaborador na definição dos objetivos para que haja um efeito positivo em termos cognitivos. Outro fator valorizado pelos funcionários é a recompensa e incentivos fornecidos pela concretização dos objetivos.

Após se analisar as diferentes teorias dos diversos autores, constata-se que existe consenso entre as opiniões e algumas destas complementam-se. O principal enfoque dos objetivos da avaliação de desempenho tem a ver com o alinhamento estratégico dos mesmos e a necessidade de aumentar o desempenho dos colaboradores, e conseqüentemente o desempenho da empresa em questão.

1.1.3. A eficácia da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho se for baseada nos objetivos e conduzida pela estratégia organizacional, com uma execução correta, tem tudo para ser eficaz (Lawler, 2012). Para aumentar a capacidade de performance dos colaboradores é necessário uma gestão eficiente capaz de captar os *skills* e conhecimentos dos funcionários e aproveitá-los em função da organização de forma otimizada.

Cascio (2006) afirma que para os sistemas de avaliação de desempenho serem eficazes têm de obedecer a cinco condições: (1) Relevância, existindo relações claras entre os padrões de desempenho para uma determinada função e os objetivos estratégicos, bem como relações claras entre os elementos funcionais identificados como importantes na análise de funções e as dimensões alvo de avaliação; (2) Sensibilidade, significando que o sistema tem de ser capaz de distinguir bons e maus desempenhos; (3) Fiabilidade, referindo-se à consistência de julgamentos e procedimentos. Para um mesmo colaborador, as classificações atribuídas por diferentes avaliadores não devem ser distintas; (4) Aceitabilidade é o requisito mais importante, pois se os colaboradores não se revirem nem aceitarem o sistema, os critérios ou os

procedimentos, os colaboradores vão acabar por desconfiar e rejeitar as classificações atribuídas; (5) Praticabilidade refere-se ao grau em que os funcionários e supervisores compreendem o sistema e o encaram como prático e útil.

Para Lawler (2012), a utilização de objetivos na avaliação de desempenho é motivante para os colaboradores, permitindo que estes desempenhem as suas funções de forma mais eficaz. Os objetivos são definidos juntamente com a estratégia organizacional, possibilitando uma maior aproximação dos funcionários com a mesma. Quando pronunciamos a palavra objetivos, esta pode ter várias interpretações. Objetivos pré-definidos são diferentes dos objetivos que são esperados que os funcionários executem, assim como aqueles que são definidos pelo avaliador e o avaliado. Os pré-definidos, são impostos pelos avaliadores, têm uma baixa relação com a performance, ao contrário dos objetivos definidos entre avaliador e avaliado que aumentam a eficácia da gestão da avaliação de desempenho, por haver envolvimento e uma maior motivação dos colaboradores. Também o treino por parte dos gestores na avaliação se correlaciona de forma positiva com a eficácia da GAD (Gestão de Avaliação de Desempenho). A GAD é um conceito mais direcionado para o acompanhamento dado pelos avaliadores aos avaliados, de forma a direcioná-los a atingir o melhor desempenho para a empresa. É igualmente importante treinar os indivíduos, para tornar mais fácil e confortável a avaliação ao avaliador e avaliado.

Desenvolvimento e avaliação de desempenho são dois conceitos que têm de ser separados pela organização. Enquanto que o primeiro tem a ver com o crescimento e formação do colaborador na empresa aplicando o seu conhecimento e *know-how* a favor da mesma, o segundo foca-se na avaliação da aplicação deste conhecimento e habilidades na organização.

1.1.4. Ferramentas de Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um tema de investigação muito discutido pelos autores, que concordam na existência de várias formas de avaliar o desempenho dos colaboradores. O facto de existirem vários tipos de sistemas de avaliação de desempenho promove a necessidade das empresas em aplicarem um sistema que melhor se adequa às suas necessidades. Para Roos et al (2004), as funções da gestão de recursos humanos têm de estar alinhadas com o processo estratégico da Organização, visto que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) exige compreender as relações entre as escolhas em gestão de pessoa, as estratégias e os objetivos da organização juntamente com as forças do ambiente externo. A GRH procura um conjunto de políticas e práticas que têm uma importância de tal forma na produção de competências que criam valor para a empresa. Existem alguns requisitos que são exigidos para haver uma gestão de recursos humanos sustentável. A GRH auxilia a ligação entre o ambiente externo e interno da organização, exigindo assim um acompanhamento às rápidas mudanças tecnológicas existentes, bem como um elevado conhecimento sobre a envolvente emergente. Quer os custos como os benefícios da avaliação de desempenho, não são mensuráveis com exatidão.

Para Caetano (2008), a avaliação de desempenho tem que incluir dois momentos importantes entre o avaliador e o avaliado, recorrendo a entrevistas: entrevista de *feedback*, onde o avaliador se foca essencialmente no desempenho do colaborador e entrevista de planeamento, criando assim um plano futuro com os objetivos a que se propõem. Um erro bastante comum nas entrevistas de *feedback* é quando o avaliador destaca características na personalidade do avaliado.

Tabela 1: Tipos de sistemas de avaliação de desempenho

Tipos de Sistemas	Tipo Avaliação Desempenho	Descrição	Vantagens	Desvantagens
1 - Sistemas Orientados para os Comportamentos				
1.1 - Sistemas Absolutos				
	<i>Ensaio Narrativo</i>	Forma de avaliação mais simples, onde um avaliador descreve por escrito os pontos fortes e fracos do colaborador, assim como as suas potencialidades.	Ser o avaliador a responder e o facto de ser um método mais preciso do que escalas; São apresentadas melhorias para tornar o feedback valioso.	Não permite a comparação entre departamentos ou indivíduos, porque utilizadores utilizam métodos diferentes de avaliação; É difícil traduzir esses dados em quantidades numéricas para efeitos de atribuição de recompensas e atribuição de metas.
	<i>Incidentes Críticos</i>	Registo escrito de acontecimentos marcantes (positivos ou negativos) e a forma como ocorreram. Incidem a avaliação para efeitos de desenvolvimento sobre esses incidentes.	Eficaz para transmissão de feedback; Conhecimento dos acontecimentos mais relevantes.	Existência de colaboradores com desempenho constante não serão captados pelos avaliadores; Gera resistência da chefia que deve manter um registo diário dos seus colaboradores.
	<i>Checklist Comportamental</i>	Avaliador é colocado perante um conjunto de afirmações relacionadas com o desempenho do funcionário e atribui uma classificação com base numa escala.	Fácil de medir para o avaliador.	Ignora níveis de desempenho ao longo de cada critério de desempenho; Menos preciso e não gera feedback como outros métodos de avaliação.
	<i>Avaliação de Escala Gráfica</i>	Avaliador classifica o desempenho numa escala, normalmente de 1 a 7, relativamente a vários atributos considerados importantes no desempenho da função em questão.	Fácil utilização; Baixos custos; Possibilidade de ser aplicado em diferentes departamentos e funções; Preciso e feedback.	Existência de diferentes pontos de vista por parte dos avaliadores; Ambiguidade nos critérios ou má definição dos mesmos; Erro de Tendência Central; Erro de Efeito de Halo Ilusório.
	<i>Método BARS (Behaviorally anchored rating scales)</i>	Constitui uma variação de escalas de ordenação gráfica e é projetado especificamente para avaliar o comportamento necessário para o desempenho ser bem sucedido.	Fornece feedback de qualidade; Existe envolvimento dos funcionários especializados na definição dos métodos de avaliação; Descrição dos critérios de avaliação em termos comportamentais, podendo utilizar incidentes críticos; Excluída a hipótese da pontuação atribuída ser baseada em diferentes métodos dos avaliadores.	Tempo e esforço necessário para desenvolver uma avaliação BARS eficaz.
	<i>Feedback 360°</i>	O colaborador é avaliado pelo círculo de autores que atuam com o mesmo na empresa, desde superiores, colegas, subordinados e até clientes, envolvendo uma escala de avaliação ou breves perguntas fechadas.	Avaliação de vários autores; Gestores não serão considerados os "mais da fin"; Conhecimento mais preciso do trabalho desenvolvido.	Mais comum em grandes empresas do que farmácias institucionais; Perda de muito tempo em reuniões e em agrupar todos estes dados; Conflito de papéis do ponto de vista do colaborador (vários intervenientes no processo).
	<i>Assessment Centers</i>	Utiliza um procedimento estandardizado para avaliar dimensões baseadas em comportamentos ou no desempenho, onde participam os avaliados mediante diversos exercícios ou simulações.	Utilizados com frequência na avaliação de chefias, quadros comerciais e diretivos; Determinação de pontos fortes e fracos do avaliado.	Simulações podem não demonstrar a realidade.
1.2 - Sistemas Relativos				
	<i>Ordenação Simples</i>	Avaliador escolhe os funcionários de forma ordenada entre maior e menor valor, dentro de trabalhos semelhantes, com critérios importantes para a Organização.	Fácil implementação e utilização; Baixos Custos; Eliminação de Tendência Central e Clemência.	Inadequado quando se pretende transmitir feedback; Presença de Efeito de Halo Ilusório; Desconfiança dos funcionários sobre imparcialidade e imprecisão do avaliador nos critérios de desempenho que foram definidos.
	<i>Comparação Emparelhadas</i>	Aplicação de comparações entre funcionários, contrastando cada colaborador com um dos colegas, utilizando um critério com valor para a empresa.	Preciso e menos ambíguo para os funcionários.	Gera feedback substantivo; Difíceis de implementar.
	<i>Distribuição forçada</i>	Método medido através da distribuição normal que permite identificar quais as pessoas indispensáveis nas funções e as que não acrescentam valor para a empresa.	Evita Erro de Tendência Central; Diferenciação por mérito aumentando a motivação dos colaboradores.	Saliente apenas o posicionamento relativo a colegas; Interpretação do sistema como discriminatório por alguns funcionários; Foco dos colaboradores nos objetivos individuais; Funcionários com boa performance podem obter más classificações.
2 - Sistemas Orientados para os Resultados				
	<i>Gestão por Objetivos</i>	Processo de gestão baseado na definição dos objetivos que são implementados a nível estratégico passando por todos os níveis hierárquicos da empresa.	Envolvimento dos colaboradores; Contribuição de cada funcionário no alinhamento estratégico; Promove a motivação do colaborador; Gera feedback.	Acessíveis a "desculpas" dos funcionários; Padrões podem ser vistos como injustos; Emergência de fatores externos condicionando o alcance dos objetivos; Foco dos colaboradores nos objetivos individuais desprezando o trabalho de equipa; Comportamentos oportunistas, manipulando resultados.
	<i>Balance Scorecard</i>	Instrumento de medição de desempenho organizacional que acrescenta critérios referentes aos clientes, aos processos internos e à aprendizagem e crescimento da empresa.	Utilizados para avaliar unidades de negócio e os seus gestores, generalizando para todos os níveis hierárquicos; Importância dada aos Stakeholders.	Sistemas bastante complexos; Tempo e custos elevados.

Os sistemas de avaliação de desempenho podem medir uma grande variedade de aspetos, isto é tanto são concebidos para identificar traços de personalidade como medem comportamentos e resultados (Terrington et al., 1991). De acordo com a tabela acima conseguimos sistematizar e identificar as diferenças entre os principais Sistemas de Avaliação de Desempenho.

A [Tabela 1](#) contém os diferentes tipos de Sistemas classificados de acordo com a sua orientação: orientados para os comportamentos ou para os resultados. Os sistemas orientados para os resultados envolvem a definição de

objetivos quantificáveis para o período seguinte. Estes objetivos têm de ser desafiadores, mas ao mesmo tempo atingíveis e é importante que haja envolvimento da parte do colaborador, na definição dos mesmos. O sistema orientado para os resultados tem sistemas como a Gestão por Objetivos e o *Balance Scorecard*.. O tipo de sistema mais utilizado pelas empresas é a Gestão por Objetivos e que consiste em seis importantes passos (Byars & Rue, 2000): a) estabelecimento de declarações claras e bem definidas de objetivos para o trabalho a ser realizado por um colaborador; b) desenvolver um plano de ação indicando como é que estes objetivos serão realizados; c) permitir que o funcionário esteja envolvido na implementação do plano de ação; d) medir os objetivos a alcançar; e) criar ações corretivas quando necessário; f) estabelecer novos objetivos para o futuro. Por outro lado, os sistemas orientado para os comportamentos são focados nos comportamentos dos colaboradores, o que requer conhecimento especializado do avaliador. Dentro deste tipo de sistemas existem sistemas absolutos e relativos. Os primeiros exigem que o avaliador indique ao avaliado se este está ou não a cumprir o conjunto de critérios pré determinados no seu desempenho. Dentro destes sistemas existem fontes de avaliação de desempenho como: Ensaio Narrativo, Incidentes Críticos, *Checklist* Comportamental, Avaliação de Escala Gráfica, Método BARS, *Feedback* de 360 ° e *Assessment Centers*. A principal vantagem destes sistemas é, por norma, o *feedback* dado durante o processo de avaliação permitindo ao funcionário ver como está a ser avaliado entre os critérios considerados importantes para a administração. Já nos sistemas Relativos, existem sistemas de Ordenação Simples, Comparação Emparelhada e Distribuição Forçada. Nestes casos, em vez do avaliador avaliar os funcionários num conjunto de características pré determinadas, estes sistemas exigem aos avaliadores a comparação entre funcionários. Por norma, os erros de Clemência e de Tendência Central são minimizados e diminuem a tendência do efeito de halo, mas tem como desvantagens o facto de não serem sistemas favoráveis para a

atribuição de recompensas aos funcionários e não contribuírem para a sua motivação. Na [Tabela 1](#) consegue-se identificar todos os diferentes tipos de sistemas de avaliação de desempenho enumerados atrás (sistemas orientados para os resultados e orientados para os comportamentos) e perceber quais as principais vantagens e desvantagens de cada um.

Erros nos processos de avaliação de desempenho

Como se constatou na [Tabela 1](#) existem vários tipos de sistemas de desempenho e todos eles têm vantagens e desvantagens. Por norma, as desvantagens têm a ver com erros cometidos nos processos de avaliação e são caracterizados por Caetano (2008), como: erro de halo ilusório, quando o avaliador se baseia na apreciação geral do avaliado em qualquer característica do mesmo; erro de brandura/severidade, caracteriza-se por uma avaliação onde o avaliador tem a tendência de atribuir classificações superiores ou inferiores ao ponto médio da escala; erro de tendência central, existe a predominância das classificações centrarem-se no ponto médio da escala, criando dificuldade na distinção dos melhores e piores funcionários; estereótipos, quando o avaliador se baseia em factos sociais ou características do avaliado que espelhem um determinado grupo; erro fundamental de atribuição causal, que consiste na avaliação de um determinado colaborador apenas tendo por base as suas características, não dando qualquer importância a fatores externos que possam ter afetado o desempenho; erro de contraste, quando o avaliador avalia o desempenho do funcionário comparando-o com o desempenho de outros colaboradores, esquecendo os critérios e padrões estipulados; por fim, existe o efeito de recência, onde o avaliador se foca no desempenho das últimas semanas e o julgamento do desempenho é por isso temporal (o avaliador deveria registar todos os meses situações marcantes).

1.2. Sistemas de Compensações e Incentivos

1.2.1. Conceito e evolução

Incluído na questão de investigação, o sistema de compensações e incentivos é outro tema importante a analisar, visto que existe congruência entre esta área e a avaliação de desempenho, visto nos subcapítulos anteriores.

Para Herzberg (2003) o salário sendo um fator higiénico não gera satisfação aos colaboradores, uma vez que são vistos como obrigatórios. Por outro lado, são fontes de insatisfação, caso se encontrem ausentes.

Num paradigma clássico, os atributos de um sistema de recompensas abrangiam fatores como: compensar a função, compensar de forma fixa e conter custos. Com a evolução na área dos recursos humanos, criou-se um novo paradigma, onde se acrescentou novos princípios tornando mais complexa a relação entre trabalho, pessoas e organização. As novas tendências passam por: compensar as pessoas de acordo com o seu contributo para a empresa, compensar as competências, compensar de forma variável e motivar, ao mesmo tempo que se assegura a flexibilidade e envolvimento dos colaboradores com a capacidade de se adaptarem.

Compensação constitui uma transação na qual um empregador paga um determinado valor em troca de tempo, aptidões, conhecimentos, experiência e empenho, tornando-o num símbolo de estatuto e um elemento de diferenciação social (Torrington et al. 2005).

Para Câmara (2011) a compensação consiste em determinar como é que a pessoa é recompensada em troca do seu valor para a organização. É a pessoa que deve ser recompensada, não a função. Por este motivo é que existe uma

quantidade progressiva de empresas que adota políticas de compensação focalizadas nas competências detidas pelos funcionários. Já Kintana (2006) afirma que recompensa e compensação são conceitos diferentes. O primeiro está dividido por recompensas monetárias (extrínsecas) e não-monetárias (intrínsecas). Só as recompensas monetárias é que são consideradas compensação e dizem respeito às recompensas relacionadas com o trabalho que engloba o salário e todos os bens suscetíveis de avaliação em termos monetários (incentivos e benefícios). Já as recompensas intrínsecas incluem aspetos como o trabalho desafiante, reconhecimento social, prestígio da função ou até mesmo ações empresariais de responsabilidade social. Ambos os tipos de recompensa são importantes para atrair candidatos, motivá-los e retê-los na empresa. Por outro lado, Pfeffer (1998), caracteriza três componentes principais da compensação: (1) retribuição variável, (2) retribuição fixa e (3) benefícios. A retribuição fixa engloba todos os valores pagos monetariamente relacionados com a função do colaborador, como os salários e subsídios inerentes. A retribuição variável está dependente dos resultados ou o alcance de objetivos e pode ser entregue em função do desempenho individual, de grupo ou da empresa. Este tipo de retribuições são considerados incentivos aos colaboradores e podem ser bónus, comissões, distribuição de lucros, atribuição de ações de empresa, *stock options* (concessão de direito de compra de um determinado número de ações) e até uma componente variável do salário. Por fim, os benefícios adicionais são atribuídos sob formas não remuneratórias, como a disponibilização de viatura, combustível, cartões de crédito, seguros de saúde, planos complementares de pensões, *health clubs*, atividades culturais, assistência ao cuidado infantil, entre outros. Estes benefícios são utilizados como mecanismos de atração e retenção dos colaboradores, mas por norma não são valorizados pelos mesmos. O facto de não estarem identificados na folha de salário, a maior parte dos funcionários não tem uma percepção clara do seu impacto monetário, ao contrário do que acontece com as retribuições.

Para Pfeffer (2007) estes benefícios têm vantagem para as duas partes, primeiro porque os funcionários não pagam impostos sobre a maioria dos benefícios e segundo porque as empresas têm uma maior capacidade de negociar seguros e outros benefícios do que os próprios indivíduos.

Para Dale Olsen (2006), os benefícios adicionais podem atuar como principais substitutos dos salários. As entidades podem optar por oferecer benefícios caso os funcionários os prefiram. A substituição entre os salários e os benefícios adicionais é um tema bastante recorrente nas empresas e pode ter um impacto negativo sobre a satisfação no trabalho. Tal pode acontecer se os colaboradores sacrificarem os salários e aceitarem a provisão de um benefício adicional que não deseja necessariamente. Isto é o caso do seguro de saúde que pode diminuir a satisfação do colaborador se o cônjuge do mesmo já tiver seguro de saúde familiar. Desta forma, reduz efetivamente o salário do funcionário por um benefício adicional desfavorável para o mesmo.

Com o aumento de benefícios adicionais, o impacto estimado na satisfação do colaborador também aumenta. Cada benefício ilustra uma explicação diferente para o seu impacto individual sobre a satisfação no trabalho e oferece conclusões gerais quanto ao tipo de trabalho que podem valorizar um benefício adicional particular. Pelos resultados observados por Artz (2010), os benefícios adicionais variam conforme os grupos sociais. Por norma, o sexo masculino e feminino valorizam benefícios similares, como as horas de trabalho flexíveis, licenças parentais mas existem rubricas onde isto não acontece, como por exemplo a valorização na participação nos lucros por parte do sexo masculino e as pensões no sexo feminino. No que diz respeito ao estado civil dos funcionários as vantagens de benefícios adicionais são diferentes para os solteiros e casados. O mesmo acontece com os seguros de saúde que se correlacionam negativamente com a satisfação no trabalho no grupo civil casados, devido à duplicação de benefícios através do cônjuge. A amostra usada em Artz (2010) também divide os colaboradores com crianças

em casa, ou não. Por fim, Artz (2010) comparou o impacto dos benefícios na satisfação do trabalho entre membros dos sindicatos e não membros, concluindo-se que por norma os sindicalistas têm mais benefícios do que os não sindicalistas e estes são mais valorizados pelos não sindicalistas. Horas de trabalho flexível e participação nos lucros são valorizados pelos dois grupos, mas apenas os não sindicalistas valorizam as pensões de valor, as licenças parentais e assistência às crianças.

1.2.2. Objetivos, Impactos e Interface com Avaliação de Desempenho

Como foi verificado um dos fatores valorizados pelos funcionários é a recompensa e incentivos fornecidos pela concretização dos objetivos. Logo, neste subcapítulo iremos focar-nos essencialmente na relação que existe entre estas atividades da área de recursos humanos.

Pina e Cunha et al. (2008) definem o sistema de compensação de uma empresa como a resposta a três objetivos: (1) alinhar os comportamentos individuais como os objetivos da organização; (2) manter um estado de equidade interna, externa e individual, reforçando positivamente os bons comportamentos e negativamente os comportamentos indesejados; (3) manter os custos sob controlo. A primeira alínea consiste no alinhamento da política salarial com a estratégia organizacional. Este alinhamento pode ser alcançado através de uma identificação clara dos objetivos da organização, acompanhada pelo estabelecimento de um sistema de compensações com o intuito de se atingir os mesmos objetivos. No caso de uma farmácia, onde o principal objetivo é aumentar o número de vendas e fidelizar clientes, deve ser criado

um sistema de compensação capaz de medir o desempenho dos mesmos e premiá-los quando o desempenho for o pretendido. Por isso, uma boa política de compensação permite à organização reter com maior facilidade os seus colaboradores, sendo importante que a empresa defina níveis salariais competitivos, mas também incentivos e benefícios atrativos. A segunda finalidade é o alcance de um estado de equidade interna, externa e individual. Quanto à equidade, as pessoas comparam o que dão à organização em termos de dedicação, empenho e competência com aquilo que recebem da mesma. Para além disto, fazem comparações com as outras pessoas, nomeadamente colegas de empresa ou mesmo de empresas concorrentes. De forma a criar equidade interna, as compensações dentro da organização têm de ser justas para os diferentes cargos e funções (funções diferentes geram compensações diferentes). Equidade externa existe quando as compensações pagas numa determinada organização são justas relativamente ao que são pagas noutras organizações. Já a equidade individual diz respeito à justiça nas compensações por função (indivíduos com a mesma função e desempenho diferentes, devem receber compensações diferentes). Para Rego (2000) o sistema de compensações constitui uma das principais fontes de justiça na organização, existindo uma relação contingente entre as contribuições e os ganhos individuais, isto é, as principais contribuições para o desempenho organizacional são mais recompensadas. Kintana et al. (2006) afirmam que existem aspetos importantes que os empregadores têm de ter em conta, tais como a comunicação correta do plano de atribuições, a sua transparência e clareza, o facto das recompensas basearem-se no mérito e o envolvimento dos colaboradores na participação do planeamento dos sistemas de compensações. É também importante que os critérios de avaliação de desempenho estejam relacionados com aspetos pertinentes para a função, que as pessoas que definem os sistemas de compensação sejam respeitadas e credíveis, assim como o processo tem que ser respeitador da dignidade das pessoas. Por fim, é

necessário haver controlo dos custos, com a preocupação de não onerarem excessivamente os produtos ou serviços da organização, garantindo assim a adaptação dos custos da empresa à envolvente.

Já os sistemas de incentivos podem ser medidos através do desempenho de carácter objetivo ou subjetivo, ou uma mistura de ambos. As medidas de carácter objetivo têm vantagem de retirar subjetividade às avaliações e ajudam os colaboradores e equipas a focalizarem-se em objetivos específicos. Estas medidas podem ter como desvantagem o desvio dos colaboradores de outros objetivos, que embora não estejam formalizados, são igualmente importantes. Neste caso existe ainda o risco de os objetivos dependerem de fatores externos e que estão fora do controlo dos funcionários. Por outro lado, as medidas subjetivas são, por norma, menos bem aceites pelos colaboradores. Envolvem esforços emocionais da parte dos funcionários e das chefias e podem suscitar conflitos e problemas nas interações. No que diz respeito ao controlo do desempenho, este depende exclusivamente do colaborador. Por conseguinte, o sistema de incentivos perfeito é impossível de alcançar.

Qualquer sistema de incentivos pode ser válido, desde que os seus objetivos sejam claros e estejam alinhados com a estratégia organizacional. Existem incentivos individuais, como os bónus de produção ou pagamento à peça, as comissões e os planos de Taylor ou taxa diferencial, em que o montante ganho pelo colaborador aumenta à medida que aumenta o número de unidades produzidas. Incentivos de equipa são mais comuns, quando a produção ou a área a ser avaliada estiver alocada em equipa como um todo e não individualmente (risco de gerar competição interna). A compensação de equipas também suscita algumas dificuldades, nomeadamente no que diz respeito ao fenómeno da preguiça social. Para minimizar este fenómeno, existem medidas como a supervisão mútua entre

membros de equipa, a pressão social exercida pelos membros de equipa sobre os mais “indolentes”, comportamento exemplar do líder de equipa e a seleção de pessoal e uma cultura de equipa que valorize a reputação do indivíduo entre os colegas. Por fim, existem sistemas de incentivos organizacionais que têm como finalidade atribuir prémios a todos os colaboradores. São exemplos destes prémios a participação nos lucros, a participação nos ganhos com base em poupanças de custos na empresa, bónus anuais e *stock options*.

Para Stajkovic & Luthans (2001), os sistemas de compensação são mais eficazes quando agregam um conjunto de fatores como a remuneração, reconhecimento social e o *feedback*, e não aqueles que se limitam a aplicar de forma mecânica determinadas quantidades de dinheiro a níveis pré-estabelecidos de desempenho. Por norma, os *best performers* da empresa tendem a preferir fortes ligações entre resultados e recompensas. Como a organização pretende reter e motivar os colaboradores com melhor desempenho, deve estabelecer sistemas de recompensas que gerem melhores compensações.

A motivação dos funcionários foi observada por Delaney & Huselid (1996) e verificaram que a eficácia dos empregados qualificados será limitado se não forem motivados para executar os seus trabalhos. É claro que tanto a motivação extrínseca e intrínseca preveem resultados organizacionais importantes como o desempenho no trabalho. Chen & Hsieh (2006) descrevem quatro tipos de motivadores extrínsecos financeiros para os empregados que podem influenciar o sucesso e a vantagem competitiva de uma empresa: pagamento por habilidade específica, remuneração por desempenho, pagamento com base na antiguidade e pagamentos com base em trabalhos. Todos estes fatores motivacionais estão relacionados com sistemas de remunerações e incentivos.

Como a investigação sobre a relação entre práticas de recursos humanos e desempenho da empresa tem progredido, tem havido um interesse crescente em sistemas de práticas de RH que aumentam o desempenho da empresa. Temos de perceber que estes sistemas englobam um conjunto de práticas de RH projetados para aumentar o desempenho individual e organizacional.

Com a investigação feita por Verburg (2004) a 476 empresas, a maior parte das práticas de gestão de RH estão correlacionadas com os resultados atingidos pelas próprias empresas. Os sistemas de remuneração por desempenho e a participação nos lucros da empresa são práticas que motivam os colaboradores e como tal, estão correlacionados positivamente com o desempenho da organização.

Porque o aumento da produtividade deve ser compensado com ganhos maiores, um caminho natural para medir a eficácia de programas de remuneração com base no desempenho implementadas é através de salários auferidos (Booth & Frank, 1999).

Para Gibbons et al. (1998), os sistemas de remuneração baseados na avaliação de desempenho dos colaboradores são implementados pela empresa com o objetivo de induzir um maior esforço da força de trabalho do colaborador. Estes regimes promovem a produtividade dos trabalhadores e as suas recompensas em relação ao seu desempenho. Com o estudo de Mach (2003), os benefícios adicionais também contribuem para o aumento do desempenho dos colaboradores e conseqüentemente o aumento de produtividade da empresa. Estes incentivos também são vistos pelos funcionários como recompensa. Este tipo de benefícios são esperados apenas para induzir o nível mínimo de esforço necessário para manter um emprego desejável ou para persuadir os trabalhadores a aceitarem um determinado

trabalho.

2. A Farmácia Gaia Jardim

A questão de investigação deste trabalho trata de desenvolver um sistema de avaliação de desempenho aliado ao sistema de compensações e incentivos na farmácia Gaia Jardim. Após analisarmos o estado da arte referente aos diferentes temas que subjacentes à questão de investigação, iremos neste capítulo conhecer a farmácia Gaia Jardim, o seu funcionamento e conceito de serviço, mas principalmente perceber o sistema de avaliação de desempenho e incentivos que tem atualmente, após caracterização dos recursos humanos da farmácia.

2.1. Apresentação da Farmácia Gaia Jardim

A Farmácia Gaia Jardim é uma sociedade Unipessoal por Quotas, onde o sócio-gerente da empresa é a Doutora Luísa Venda que detêm 100 % de participação no Capital Social. A sede da farmácia encontra-se na Avenida dos Escultores, 399 em Vila Nova de Gaia. No que diz respeito ao código de atividade da farmácia Gaia Jardim (CAE 47730) – Comércio a retalho de produtos farmacêuticos, estabelecimentos especializados – está inserido no setor de atividade farmacêutico permitindo que a empresa comercialize medicamentos e produtos similares aos medicamentos, substâncias medicamentosas, medicamentos e produtos veterinários, medicamentos e produtos homeopáticos, produtos naturais, dispositivos médicos, suplementos alimentares e produtos de alimentação especial, produtos fitofarmacêuticos,

produtos cosméticos e de higiene corporal, artigos de puericultura e produtos de conforto.

Ainda no início da sua atividade, a Farmácia Gaia Jardim conta apenas com um ano de atividade, pode ser considerada uma *start-up*. Apesar disso, a farmácia dispõe de uma equipa de 18 elementos, orientada pela Dr^a. Luísa Venda.

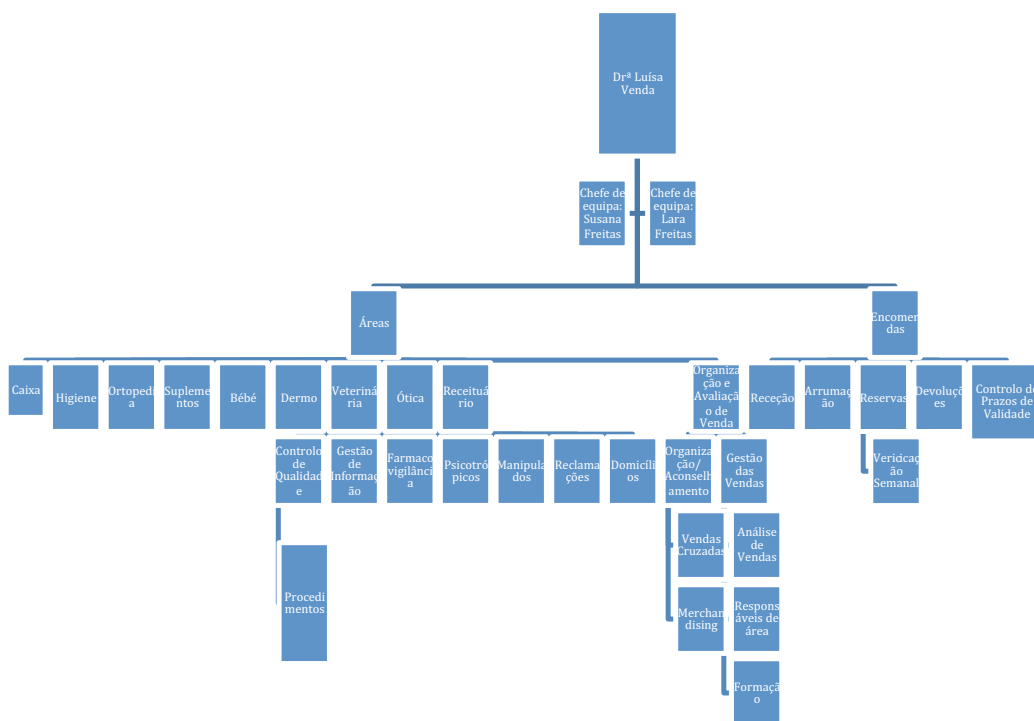


Figura 1: Organograma operacional da farmácia Gaia Jardim

O atual organograma operacional da farmácia apresenta-se na Figura 1, onde podemos ver uma elevada hierarquização das funções. Com o crescimento da empresa, algumas tarefas passaram a ser suportadas pelas chamadas “Chefes de Equipa” que supervisionam o trabalho dos colegas. Os

principais setores de atividade da farmácia Gaia Jardim são as diferentes áreas de produtos e as encomendas. A distribuição dos produtos está dividido por áreas, permitindo ao cliente ter um maior apoio na sua procura, uma vez que a equipa conta com funcionários especializados que prestam um melhor serviço. Todas estas áreas são compostas por um ou dois responsáveis por área, que juntamente com as chefes de equipa e posteriormente com a administradora controlam e gerem as mesmas. Já o Receituário é uma secção onde existem diferentes tarefas onde atuam grande parte dos colaboradores da farmácia, existindo um grande acompanhamento das chefes de equipa na definição das tarefas. No Receituário existem colaboradores que dedicam mais tempo a esta secção, principalmente os que não estão especializados nas outras áreas. Esta secção é composta pelo controlo de qualidade, gestão da informação, farmacovigilância, psicotrópicos, medicamentos manipulados, reclamações e domicílios. Cada atividade tem um ou dois responsáveis, de forma a minimizar os erros. É importante salientar a atividade de organização e avaliação de venda que existe em todas as áreas da farmácia Gaia Jardim, focando-se nas vendas dos colaboradores, que estão interligados com o sistema de avaliação de desempenho atual. Esta atividade é dividida pela organização e aconselhamento das Vendas, como as vendas cruzadas e o *merchandising*, e pela gestão das vendas. Na gestão de vendas existe uma análise profunda das vendas mensais, a comunicação entre as chefes de equipa e os responsáveis das áreas e a formação interna (disponibilizada pela farmácia Gaia Jardim, referente à estratégia da farmácia) e externa (referente a novas marcas e novos produtos). A organização e avaliação de venda é maioritariamente acompanhada pelas chefes de equipa. No que diz respeito às encomendas existem atividades como a sua receção e conseqüentemente arrumação no respetivo lugar, as reservas dos produtos a encomendar, a sua verificação semanal no sistema e inventário e as suas devoluções. Para além disto, também existe controlo dos prazos de validade. A maior parte do trabalho

desenvolvido nas encomendas, nomeadamente a receção de encomendas, é feita pela colaboradora administrativa que trabalha em *back-office* e pela técnica de farmácia. No *back-office* processam-se as funções operacionais e administrativas da farmácia. Uma vez que é de extrema importância haver uma boa gestão do inventário, esta é feita pelos responsáveis de cada área que se encarregam também da organização e arrumação dos produtos. Sempre que não houver clientes em loja, os colaboradores têm que arrumar medicamentos, repor nas prateleiras do receituário e *back-office*, colocar o alarme nos produtos e assinalar todos os produtos a devolver (com problemas).

A comunicação entre os diferentes departamentos e áreas é um dos pontos a melhorar, visto que existe alguma dificuldade neste âmbito. Como se trata de um estabelecimento com uma enorme área, nem sempre é fácil encontrar o colaborador que se deseja para transmitir alguma mensagem e já utilizam *walkie-talkie's*. Os meios de comunicação são essencialmente contacto pessoal, mensagens internas via email, reuniões (por turnos, áreas ou com as chefes de equipa) e existe também um quadro na zona de *back-office* onde são transmitidas as mensagens mais importantes.

2.1.1. Farmácia Gaia Jardim e a indústria farmacêutica

A farmácia Gaia Jardim teve o seu início de atividade em Setembro de 2014 e contou nesse mesmo ano com um volume de negócios no valor de 1.593.598,77 € juntamente com a farmácia Serpa Jardim que apresenta o mesmo contribuinte que a farmácia Gaia Jardim. Isto acontece pelo facto da sociedade unipessoal ter as contas de ambas as farmácias agregadas, visto que a gerente Dr^a Luísa Venda também é gerente da farmácia Serpa Jardim. Numa análise feita a 2113 empresas pela Informa DB, com o CAE 47730 – Comércio a retalho de produtos farmacêuticos, em estabelecimentos especializados – em Portugal,

confirmou-se que 90,9 % das empresas são micro empresas, 8,99% são consideradas pequenas empresas e existe apenas uma grande empresa neste setor de atividade (ver Tabela 2).

Tabela 2: Farmácia Gaia Jardim e o setor farmacêutico em 2014 (Fonte: Informa DB, 2015)

Análise setorial (2014)					
CAE 47730 - Comércio a retalho de produtos farmacêuticos, em estabelecimentos especializados					
Dimensão	Total	Grandes	Médias	Pequenas	Micro
N.º de empresas analisadas (1)	2 113	1	-	190	1922
Volume de negócios (2)	1 123 514,67€	93 853 584,17€	-	2 942 261,22€	895 475,18€
Resultados líquidos (2)	36 540,44€	607 069,54€	-	148 413,21€	25 184,38€
Número de empregados (2)	7	993	-	15	6
Failure score (2)	75/100	26/100	-	74/100	75/100

(1) São incluídas apenas as empresas com apresentação de contas no ano em análise. (2) Valores médios.

Comparativamente com as restantes empresas do setor de atividade, esta sociedade unipessoal tem um volume de negócios superior em 41,84% à média do setor de atividade, no entanto, apesar desta superioridade tem um resultado líquido negativo de 56.209,06 € e a média do setor é positiva em 36.540,44 €. A principal razão para este resultado negativo tem a ver com o elevado investimento inicial efetuado na farmácia Gaia Jardim que iniciou a atividade no último trimestre de 2014. Esta farmácia foi desenvolvida com o intuito de ser uma farmácia de referência a nível nacional e ser a melhor farmácia em termos de prestação de serviço ao cliente, com o objetivo de ter um volume de negócios de 6.000.000 € em cinco anos.

Os principais concorrentes da farmácia Gaia Jardim são: Farmácia do Norteshopping, Farmácia da Arrábida e Farmácia da Liga dos Socorros Mútuos de Gaia. Estas farmácias são consideradas concorrentes da Gaia Jardim para a administradora porque: “têm um espaço e um conceito de serviço mais aproximado do da farmácia Gaia Jardim (diferente da farmácia tradicional) e as duas últimas são as farmácias mais próximas da mesma que procuram vender ao mesmo segmento geográfico de clientes”.

No que diz respeito à distribuição geográfica em 2014, a farmácia Gaia Jardim vendeu exclusivamente no mercado nacional, não existindo qualquer exportação. Já nas compras, existe uma pequena percentagem de importação (0,27%), sendo os restantes 99,73 % respeitantes a compras no mercado nacional.

2.2. Conceito de serviço

Diferente da típica farmácia tradicional, a farmácia Gaia Jardim é uma farmácia de retalho que dispõe de um espaço aproximado de 1000 m², sendo a maior farmácia do país, no que diz respeito a área. Com isto, a farmácia Gaia Jardim pretende ser “mais do que uma farmácia”, desenvolvendo um conceito de serviço bastante diferente daquele serviço farmacêutico tradicional. A Farmácia dispõe de oito áreas no ativo, sendo estas divididas por: área dos suplementos, dermocosmética, higiene, área bebé, ortopedia, veterinária, ótica e receituário. As áreas onde se aplicam as maiores margens são a ortopedia, dermocosmética e suplementos, e por outro lado a área que tem mais vendas é a área com margens mais reduzidas, a área do bebé. Como estratégia de criar maior tráfego na farmácia e atrair mais clientes esta é a área onde existe a maior aposta de marketing e, juntamente com a dermocosmética, são as áreas com o maior número de referências. Para além destas áreas, existe a área do caixa onde complementa parte do serviço das restantes áreas. A área do caixa engloba produtos de todas as áreas, que surgem das compras por impulso e pela disponibilidade dos produtos na loja. Nesta área existem algumas regras que têm de ser cumpridas, como: seguir obrigatoriamente o protocolo de abertura/fecho, rececionar os clientes, explicar o funcionamento da farmácia e encaminhá-los para o serviço pretendido. O funcionário não deverá sair da zona da caixa sem se certificar que a área é assegurada por outro colega. Já a área destinada ao receituário tem a obrigação de permanência de um

colaborador sempre, não sendo permitido que abandone o local sem que chegue outro colega para o substituir.

Cada área tem uma pessoa responsável que orienta os restantes colaboradores e ajuda sempre que estes tenham dúvidas no atendimento ao cliente. São também os responsáveis da área que têm a responsabilidade de fazer a reposição de *stock* da respectiva secção, destaques a campanhas e gestão do espaço no que diz respeito à disposição dos produtos. Durante o atendimento, os colaboradores acompanham os clientes às secções a que se destinam, mostrando os artigos que dispõem, demonstrando o seu conceito de serviço diferenciador. Isto porque a farmácia cria um ambiente com uma boa atmosfera, colocando música calma, de forma a que a evidência física experienciada pelo cliente seja de relaxamento e de uma vivência única. Também a disponibilidade do espaço é de fácil acesso aos locais pretendidos, no que diz respeito à distribuição das diferentes áreas por cores tornando a loja mais iluminada e “viva” (ver [Figura 2](#)) sendo mais fácil para o cliente deslocar-se à área que pretende. Na entrada da loja existe a descrição de cada área associada a uma cor, para o cliente saber qual a área que pretende ([Figura 3](#)).



Figura 2: Distribuição das áreas por cores

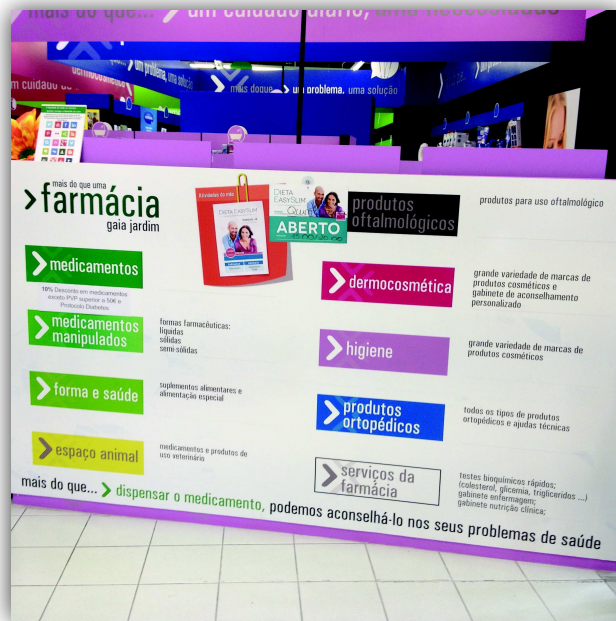


Figura 3: Apresentação das diferentes áreas na entrada da loja

Como se verificou na revisão de literatura, a farmácia Gaia Jardim tem todas as características de uma loja de retalho, optando por um grande espaço, com um sistema de senha para atendimento aos clientes e a disponibilização dos diferentes produtos com promoções em contacto com os clientes - *self-service*. O sistema de senha só é utilizado pelos clientes da área do receituário, onde existem seis balcões. Os clientes das restantes áreas vão diretamente às áreas que pretendem ou direcionam-se à caixa (dois balcões) e são encaminhados para as mesmas. Já as promoções são colocadas com o intuito de chamar a atenção do cliente e proporcionar compras por impulso.

A predisposição do espaço da farmácia, permite que os clientes vejam, toquem e comparem os produtos que estão nas montras de cada secção, tornando o tempo de espera menos incomodativo. Como podemos verificar na figura abaixo ([Figura 4](#)) o local de espera tem sempre algumas promoções, para que o cliente seja persuadido a comprar. Já na [Figura 5](#) e [Figura 6](#) observamos algumas técnicas de venda da farmácia Gaia Jardim, demonstrando aos clientes o seu Top de Vendas e o seu Top de Produtos das



Figura 4: Local de espera de clientes

áreas com mais procura na farmácia. Estes anúncios são colocados nas zonas consideradas estratégicas para a farmácia, ou seja, no corredor de espera dos clientes e também na entrada da loja.



Figura 5: Top Vendas da farmácia Gaia Jardim



Figura 6: Top Produtos da farmácia Gaia Jardim

O espaço da farmácia é alicerçado em dois princípios base: especialização (como já referimos com as diferentes áreas) e a privacidade. A farmácia diferencia-se das restantes farmácias, visto que tem um atendimento alargado e diversificado. Por norma, as farmácias tradicionais não têm um portefólio de produtos tão vasto. A personalização e a capacidade de ouvir aquilo que as pessoas necessitam, caracterizam as exigências da farmácia e possibilitam dar um acompanhamento mais próximo. Para isto, têm três salas específicas para este acompanhamento mais privado (ver figuras abaixo, com duas das salas existentes) .



Figura 7: Sala 1 de acompanhamento privado



Figura 8: Sala 2 de acompanhamento privado

Este conceito de serviço é baseado no conceito de serviço prestado pela Farmácia *CityPharma* em Paris, sendo o modelo referência para a Gaia Jardim. A farmácia Gaia Jardim tenta todas as semanas ter um evento dinamizador, com presença de conselheiros das próprias marcas e *workshops* com temas variados relacionados com as diferentes áreas. São também enviadas mensagens telefónicas aos clientes por segmento, com promoções das marcas que já têm histórico na compra dos mesmos e existe também divulgação nas redes sociais com página de Facebook da farmácia Gaia Jardim.

2.2.1 A estratégia

Posto isto, a estratégia da Farmácia Gaia Jardim passa essencialmente por oferecer um conceito de serviço que a diferencie da concorrência, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes com um serviço de qualidade e uma grande variedade de produtos. Esta variedade de produtos é conseguida pelo facto da farmácia Gaia Jardim contar com um vasto leque de fornecedores e com um grande espaço de armazenamento de produtos. Isto permite à Farmácia comprar os artigos em grandes quantidades e conseqüentemente diminuir os preços, atuando com preços competitivos no mercado e também oferecer vários produtos diferentes para a mesma necessidade. A gestão de preços é feita pela administradora e chefes de equipa que através de uma análise de *benchmarking* aos preços, os calculam de forma a que estes sejam competitivos. A estratégia passa então por reunir num só local uma vasta gama de produtos que permita ao cliente comprar tudo aquilo que necessita, num só sítio. Uma das ferramentas que originam este objetivo estratégico são as vendas cruzadas onde os funcionários têm um papel preponderante, no incentivo aos clientes a adquirir uma maior variedade de produtos no mesmo ato de compra, indo de encontro às necessidades do cliente.

Apesar dos preços serem competitivos, a estratégia de negócio da farmácia Gaia Jardim é de diferenciação *Premium*, onde pretende aliar o melhor e mais cuidado serviço ao cliente. Nomeadamente através da grande variedade de produtos e especialização dos farmacêuticos e técnicos de farmácia, a evidência física do serviço e espaço proporcionam uma experiência única para o cliente, fidelizando o mesmo.

A Farmácia pretende atingir resultados, nomeadamente no aumento de clientes fidelizados, no aumento do número de atendimentos diários que irá proporcionar um crescimento sustentável da empresa.

Missão – **A missão da Farmácia Gaia Jardim passa essencialmente na satisfação do cliente com um serviço personalizado, havendo espírito de equipa e interajuda, prestando o melhor serviço ao cliente criando a fidelização do mesmo.** Consiste então em ser “mais do que uma farmácia”, na promoção de cuidados de saúde primários, através do uso racional dos medicamentos dispensados aos clientes. Ao disponibilizar diversos serviços de saúde, existe o objetivo de fomentar o bem-estar dos clientes e da comunidade em geral prestando um serviço diferenciado aos mesmos.

Visão - **Na farmácia existe a necessidade de haver uma melhoria contínua dos serviços prestados aos clientes tornando a farmácia Gaia Jardim na melhor e maior farmácia de Portugal.** Isto será atingido através de um atendimento de excelência aos clientes, havendo um elevado empenho de toda a equipa da farmácia, prestando um serviço tão diferenciado que o cliente se sinta fidelizado. Outras formas de atingir esta visão dizem respeito ao desenvolvimento da área dos cuidados farmacêuticos, atualização dos conhecimentos científicos nomeadamente na formação e também a melhoria na organização do *back-office*.

Como se trata de uma farmácia muito recente e com um conceito de serviço inovador, houve desde início uma grande aposta no *Marketing* de forma a salientar esta diversidade. A farmácia está presente com campanhas publicitárias em estádios de futebol, nos cinemas do Arrábida Shopping com um vídeo publicitário, campanhas de merchandising em produtos de marcas das diferentes áreas e a disponibilidade de rastreios. Todas estas iniciativas têm como objetivo a angariação de novos clientes e a satisfação dos mesmos.

2.3. Gestão de Recursos Humanos – Diagnóstico da situação Atual

2.3.1. Metodologia

Com a necessidade inerente na farmácia Gaia Jardim em adotar um sistema de avaliação de desempenho que se adequa às suas características, este trabalho serve como um estudo de caso para implementação na Farmácia Gaia Jardim. Estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural e é a estratégia de investigação mais adequada quando se pretende saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo (Yin, 1994). No caso desta investigação realizou-se uma pesquisa de caso de estudo intrínseco, que Yin (1994), afirma ser utilizado quando o investigador pretende uma melhor compreensão de um caso em particular e que contém em si mesmo o interesse da investigação. Neste método de investigação o pesquisador tem grande envolvimento nas diferentes tarefas, como na recolha de informações, análise dos dados, determinação de soluções e um processo de julgamento ou avaliação. Este tipo de investigação enquadra-se na metodologia qualitativa. Após perceber as diferenças entre uma farmácia tradicional e uma farmácia tipo loja de retalho, foi feito o diagnóstico da situação atual do sistema de avaliação de desempenho da farmácia Gaia Jardim. Para isto, recorreu-se a trabalho de campo, com a presença no local de trabalho durante semanas intensivas. O objectivo da presença no local foi perceber a situação atual da farmácia numa conjuntura geral e mais especificamente na área dos recursos humanos, com a avaliação de desempenho em mente. Para isto foi utilizado o método de observação e contacto direto com a empresa em estudo.

De forma a sustentar e melhorar a opinião formada, foram desenvolvidas entrevistas a quatro funcionários da farmácia Gaia Jardim e também à administradora da mesma. Os funcionários foram escolhidos com a preocupação de ter a presença de uma chefe de equipa que representa uma das áreas e três funcionários de áreas distintas (sendo que estas áreas foram escolhidas de forma aleatória). Foram escolhidos estes entrevistados para que o âmbito de respostas às questões fosse mais alargado e perceber a percepção das diferentes hierarquias da farmácia. Em baixo podemos ver o guião utilizado para a entrevista aos funcionários e na figura seguinte o guião utilizado para entrevistar a administradora da farmácia Gaia Jardim.

Guião de Entrevista a colaboradores da Farmácia Gaia Jardim

Colaborador : ____

Esta Entrevista tem como principal objetivo verificar a percepção dos colaboradores de diferentes áreas e diferentes funções sobre a Farmácia Gaia Jardim num âmbito geral e no que diz respeito ao Sistema de Avaliação de Desempenho atual. Esta entrevista é confidencial, para que os as respostas não sejam condicionadas.

Questões:

- 1) O que considera ser a estratégia da Farmácia Gaia Jardim ?
- 2) Em termos profissionais, quais são os seus principais objetivos ?
- 3) De acordo com a resposta anterior, sente que tem na Farmácia Gaia Jardim condições para atingir esses objetivos?
- 4) De que forma é que os seus objetivos pessoais estão ligados com os objetivos da farmácia ?
- 5) Qual a sua percepção em relação ao Sistema de Compensações por objetivos que a farmácia Gaia Jardim aplica ?
 - a) Sente que os objetivos propostos na Avaliação de Desempenho são atingíveis?
 - b) Os objetivos propostos para as diferentes áreas são justos e equitativos ?
 - c) Sente que o seu esforço está correlacionado com o desempenho, isto é, quanto mais se esforçar melhor será o seu desempenho ?
 - d) Sente que é recompensado pelo trabalho que desempenha ?
 - e) Se melhorar o desempenho é recompensado pela melhoria ?
 - f) Quão importante é para si as retribuições variáveis atribuídas pelo bom desempenho?
- 6) Por favor, sugere melhorias ao funcionamento da farmácia Gaia Jardim, enaltecendo os pontos fortes e fracos da mesma.

Figura 9: Guião de Entrevista aos colaboradores

Guião de Entrevista à administradora da Farmácia Gaia Jardim

Esta Entrevista tem como principal objetivo verificar a percepção da administradora da Farmácia Gaia Jardim num âmbito geral e no que diz respeito ao Sistema de Avaliação de Desempenho atual.

Questões:

- 1) Como define o Conceito de Serviço da farmácia Gaia Jardim– O que o diferencia da Concorrência ?
- 2) Quais os seus principais objetivos para a farmácia Gaia Jardim ao criar uma farmácia com este conceito de serviço inovador?
- 3) No que diz respeito ao Sistemas de Avaliação de Desempenho:
 - a) Quais os principais objetivos da farmácia ao implementar este sistema ?
 - b) Como é que definiram os objetivos de grupo e individuais? Houve envolvimento da parte dos colaboradores na definição dos mesmos ?
 - c) No que diz respeito aos objetivos quantitativos de grupo, como é que definiram os 5 % no aumento de vendas ?
 - d) Nos objetivos quantitativos individuais, porque razão se optou pela venda destes produtos, sujeitos a avaliação ?
 - e) O sistema de compensações com retribuição variável Prémio, está disponível para todos os funcionários?
 - f) Os colaboradores só recebem prémio caso cumpram todos os requisitos ?
 - g) Nos objetivos qualitativos estão sujeitos a avaliação a Proatividade, Disponibilidade, Assiduidade e Espírito de Equipa. Porque razão escolheu estes comportamentos ? Quais os padrões de avaliação de cada um destes comportamentos desejados ?

Figura 10: Guião de entrevista à administradora

A entrevista aos funcionários começou por questões genéricas em relação à motivação para o trabalho e a opinião do colaborador em relação ao funcionamento da farmácia. Por fim tem perguntas mais específicas sobre a avaliação de desempenho atual. Já a entrevista feita à administradora engloba os mesmos temas, mas tem questões diferentes.

Posteriormente foi feita uma análise documental, de todos os dados recolhidos. Estes dados foram contrastados com a revisão de literatura feita na área de investigação sobre os recursos humanos, avaliação de desempenho, sistemas de incentivos e compensações e por fim ajustando ao caso da farmácia Gaia Jardim e às suas características. De forma a manter a confidencialidade da farmácia, não são colocados em anexo a maior parte dos dados analisados. Para além das vendas da farmácia Gaia Jardim, foram analisadas quantidades de vendas por funcionário, quantidades de vendas por áreas e também a média de valores de venda dos talões por funcionário.

2.3.2. Recursos humanos – Caracterização

A [Tabela 3](#) contém uma caracterização dos recursos humanos da farmácia gaia jardim, identificado para os seus 17 funcionários a sua idade, a sua função, o seu salário base e outros aspetos relacionados com a sua situação profissional e contratual. Esta tabela não caracteriza a administradora da farmácia.

Tabela 3: Caracterização dos colaboradores da farmácia Gaia Jardim

Func. n°.	Idade	Função	Habilitações	Vínculo	Género	Antiguidade	Experiência prévia
Func.1	43	Área Caixa	S/Formação Sup.	Contrato	Feminino	Set/14	Com experiência
Func.2	27	Resp. Higiene /Resp. Veterinária	Técnico de farm.	Contrato	Feminino	Set/14	Com experiência
Func.3	26	Resp. Dermo	Farmacêutico /a	Contrato	Feminino	Set/14	Sem experiência
Func.4	28	Chefe de equipa/Res p. Bébé	Farmacêutico /a	Contrato	Feminino	Set/14	Com experiência
Func.5	34	Resp. Suplementos/Resp.	Farmacêutico /a	Contrato	Feminino	Set/14	Com experiência

		Receituário					
Func.6	27	Chefe de equipa/Res p. Bêbé	Farmacêutico /a	Contrato	Feminino	Set/14	Com experiência
Func.7	31	Resp. área Caixa	S/Formação Sup.	Contrato	Feminino	Set/14	Com experiência
Func.8	24	Resp. Veterinária	Farmacêutico /a	Contrato	Feminino	Jun/15	Sem experiência
Func.9	28	Área Receituário	Farmacêutico /a	Contrato	Feminino	Jun/15	Com experiência
Func.10	24	Back-office	Técnico de farm.	Estágio	Feminino	Jul/15	Sem experiência
Func.11	23	Área Receituário	Farmacêutico /a	Estágio	Feminino	Ago/15	Com experiência
Func.12	30	Resp. Ortopedia/ Resp. Dermo	Farmacêutico /a	Contrato	Feminino	Ago/15	Com experiência
Func.13	45	Área Dermo	S/Formação Sup.	Recibos Verdes	Feminino	Mar/15	Com experiência
Func.14	51	Área Dermo	S/Formação Sup.	Recibos Verdes	Feminino	Mai/15	Com experiência
Func.15	29	Área Receituário	Técnico de farm.	Contrato	Masculino	Set/15	Com experiência
Func.16	29	Área Receituário	Técnico de farm.	Recibos Verdes	Feminino	Set/15	Com experiência
Func.17	46	Administrativa	S/Formação Sup.	Contrato	Feminino	Set/15	Com experiência

Para além da gerente Dr^a Luísa Venda, esta equipa contém maioritariamente colaboradores de categoria farmacêutica (12 pessoas, sendo quatro técnicos de farmácia e 8 farmacêuticos), duas pessoas responsáveis pela categoria dermocosmética (duas funcionárias com experiência na área de cosmética), uma administrativa e duas responsáveis pelo caixa que se focam no primeiro impacto dos clientes ao entrar no estabelecimento e as direcionam às áreas que procuram. Podemos verificar na [Tabela 3](#) que os colaboradores são maioritariamente do sexo feminino (94,44%), existindo apenas um funcionário do sexo masculino (técnico de farmácia).

Da análise da [Tabela 3](#) podemos ainda concluir:

- a média de idades é de 32,06 anos. Podemos observar que é uma equipa com pessoas de diferentes gerações que estão num intervalo de 23 e 51 anos;
- apenas 16,67 % dos funcionários não tinham experiência prévia;
- apenas 7 colaboradores se mantêm desde o início da atividade da farmácia Gaia Jardim;
- a média do salário base é de 730,25 € e varia num intervalo de 555 € a 800;
- a maior parte dos colaboradores têm contrato de trabalho, sendo que somente dois funcionários se encontram com estágio e três funcionários a recibos verdes;
- as áreas que a farmácia Gaia Jardim contrata sem necessidade de formação superior é para a área do caixa, dermo e a função administrativa. As restantes áreas requerem formação farmacêutica;
- a experiência exigida para a área dermo é na área cosmética.

Salários

Como foi revisto no enquadramento teórico, os salários podem ser fontes de insatisfação numa empresa. Todas estas condições são abordadas na entrevista de seleção, sendo que, os salários a propor não distinguem os farmacêuticos dos técnicos de farmácia, mas têm por base o currículo dos mesmos. Quanto mais vasto for o currículo e a perceção de que o colaborador tem o perfil indicado para as funções, maior será o salário proposto pela farmácia Gaia Jardim. Em baixo, [Tabela 4](#), podemos observar os diferentes salários brutos auferidos na farmácia Gaia Jardim e o número de funcionários que recebe cada montante.

Tabela 4: Número de funcionários por salário bruto

Nr. funcionários	Salários Brutos
1	555 €
1	625,85 €
2	691,71 €
5	700 €
3	725 €
5	800 €

No caso da farmácia Gaia Jardim, estes não optam pelo Contrato Coletivo de Trabalho ([Tabela 5](#) e [Tabela 6](#)), porque como é uma empresa em início de atividade considera ainda não ter as condições necessárias para praticar os salários exigidos pelo mesmo. Comparando os salários brutos da farmácia Gaia Jardim com os salários brutos do Contrato Coletivo de Trabalho para os farmacêuticos e técnicos de farmácia, verificamos que existem diferenças significativas nos farmacêuticos.

Tabela 5: Salários brutos do Contrato Coletivo de Trabalho para farmacêuticos (Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego, 2012)

Tabela Salarial Contrato Coletivo Trabalho (CCT) – farmacêuticos	
Farmacêutico — Grau I	1.521,26
Farmacêutico — Grau II	1.399,19
Farmacêutico — Grau III.	1.258,33
Farmacêutico — Grau IV.	1.183,20
Farmacêutico — Grau V.....	1.000,00

Tabela 6: Salários brutos do Contrato Coletivo de Trabalho para técnicos de farmácia (Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego, 2010)

Tabela Salarial Contrato Coletivo Trabalho (CCT) – Técnico de farmácia	
Técnico de Grau I	769,35
Técnico de Grau II.	745,27
Técnico de Grau III.	725,02

O salário base mais elevado praticado pela farmácia Gaia Jardim são 800 €, 25 % inferior à categoria mínima aplicada pelo CCT nos farmacêuticos. Isto significa que, comparativamente com os salários base aplicados pela farmácia Gaia Jardim são inferiores. No entanto, como poderemos contrastar mais à frente com o Sistema de Compensações e Incentivos, a farmácia Gaia Jardim opta por compensações de retribuição variáveis através de prémios aliados ao sistema de avaliação de desempenho e variam entre 50 e 350 €. Os farmacêuticos recebem entre 150 € e 350 €, os técnicos de farmácia entre 100 € e 150 € e os colaboradores do caixa entre 50 € e 100 €. No caso das retribuições variáveis, o sistema de compensações da farmácia Gaia Jardim assume as diferenças entre os técnicos de farmácia e os farmacêuticos. Podemos observar que, caso os funcionários atinjam os prémios devidos através da avaliação de desempenho, o sistema de compensações estará próximo dos salários brutos aplicados pelo CCT dos farmacêuticos. Já os salários brutos dos técnicos de farmácia encontram-se enquadrados com os do CCT para técnicos de farmácia, acrescentando ainda as retribuições variáveis do sistema de avaliação de desempenho.

Horários

De forma a tornar os horários mais justos e equitativos, a farmácia Gaia Jardim opta por horários rotativos. O horário de trabalho e funcionamento da

farmácia começa às 08:30 da manhã e encerra às 23 horas. Na figura em baixo temos um exemplo do ficheiro utilizado pela farmácia para que todos os colaboradores passem pelos mesmos horários, no que diz respeito ao atendimento ao cliente.

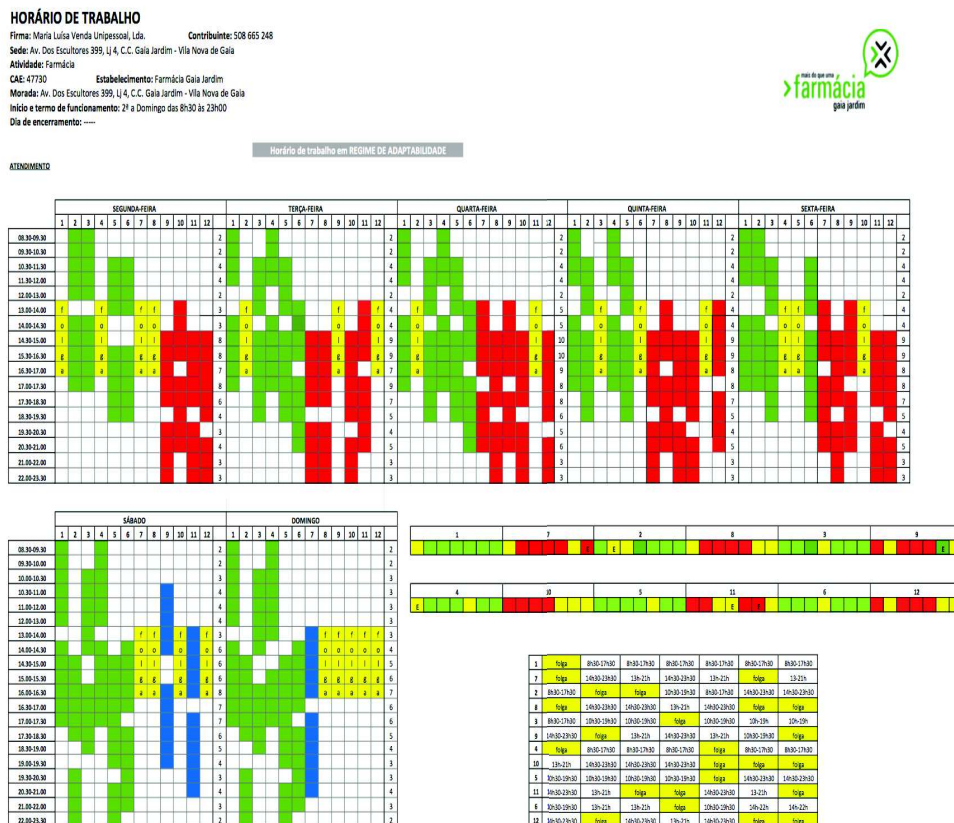


Figura 11: Horários de Trabalho para colaboradores de atendimento ao cliente

A cada horário é atribuído um número e no início de cada mês são atribuídos os números aos colaboradores. A cor verde demonstra o horário diurno, o vermelho mostra o horário noturno e o amarelo as folgas. Em cada dia semana, o funcionário consegue perceber qual o seu horário através do número que lhe é atribuído no início de cada mês. Uma vez que se trata sempre da mesma sequência de horários, os funcionários conseguem fazer uma projeção dos horários para o ano inteiro.

Esta sequência de horários foi desenvolvida com as seguintes preocupações:

- os funcionários não podem estar mais de seis dias seguidos ao serviço;
- existe a necessidade obrigatória de ter sempre duas pessoas a abrir e duas a fechar a loja;
- para que os funcionários tenham mais fins de semana contínuos;
- como os funcionários estão divididos por duas equipas, existe a necessidade de colocar as mesmas em turnos diferentes;

Para além deste horário, a farmácia Gaia Jardim tem que prestar o seu horário de serviço 24 horas, conforme imposição pela ANF (Associação Nacional das Farmácias). Nestes casos, o serviço é considerado extra aos funcionários que trabalharem nestes dias. Para além de receber o valor referente ao dia extra, também é dado um dia de folga ao colaborador. Quando se anunciam estes serviços extra 24 horas, a administradora propõe aos funcionários voluntariarem-se para o horário em questão.

Como foi dito, os funcionários são divididos por equipas, o que faz com que as reuniões programadas pela administradora ou pelas chefes de equipa tenham de ser feitas por turnos, para que a loja mantenha sempre o número de funcionários exigidos às horas em questão, havendo a exigência de ter sempre um funcionário no caixa e um no receituário.

Já a responsável administrativa e a funcionária de *back-office* têm um horário constante e diferente do resto da equipa.

Ao que se veio a apurar, a taxa de rotatividade do pessoal tem sido bastante elevada desde o seu início de atividade. De uma análise feita de Abril a Outubro de 2015, verificou-se que passaram 30 colaboradores pela farmácia Gaia Jardim e apenas 7 se mantêm desde Abril. Isto significa que neste período, 76,67% da equipa foi renovada. Após investigação sobre estas

desvinculações, verificou-se que o número de despedimentos efetuados pela administração e as desvinculações por vontade própria são equivalentes. As justificações dadas pelos colaboradores no momento de desvinculações são pela instabilidade do horário, propostas de trabalho com melhores condições, razões pessoais e ritmo de trabalho elevado. No que diz respeito aos horários, um dos funcionários admitiu que: “Apesar dos horários serem justos e equitativos, temos um horário instável, pois tanto se trabalha de dia como de noite”. Por outro lado, os despedimentos feitos pela administração são efetuados pela administradora e as chefes de equipa e aconteceram essencialmente por fatores como: falta de proatividade, falta de espírito de equipa, desenquadramento com a estratégia da farmácia e falta de disponibilidade dos funcionários. Como foi revisto no estado da arte as elevadas taxas de rotatividade de lojas de retalho, o caso da farmácia Gaia Jardim, criam insatisfação nos clientes.

2.3.3. Recrutamento e Seleção

Após se analisar as componentes de manutenção dos funcionários, que dizem respeito às características dos recursos humanos e as condições que estes têm, focamo-nos agora na fase de atração dos mesmos, com as suas políticas de recrutamento e seleção.

No que tem a ver com recrutamento, a farmácia Gaia Jardim faz a sua pesquisa através de anúncios na internet e também com os currículos que são entregues na farmácia ou enviados por email. Caso algum dos candidatos seja referenciado por algum colaborador da farmácia, este é convocado para uma entrevista. Após análise dos currículos que já têm, a administradora e as chefes de equipa fazem uma seleção para as entrevistas, conforme as funções que irão exercer e os atributos que se pretende no candidato.

Já os métodos de seleção utilizados são testes psicotécnicos, numa primeira fase, para perceber as principais características dos candidatos e se estes se enquadram nas características pretendidas para as funções a exercer e nos objetivos estratégicos da farmácia Gaia Jardim. Um exemplo dos testes psicotécnicos encontra-se em anexo ([Anexo 1](#), [Anexo 2](#), [Anexo 3](#) e [Anexo 4](#)), com as respostas dadas por uma candidata. A segunda fase de seleção consiste numa entrevista, onde estão presentes as chefes de equipa e a administradora da farmácia.

2.3.4. Acolhimento e integração de pessoas

No que diz respeito ao acolhimento e integração dos funcionários, a farmácia Gaia Jardim não tem nenhum procedimento formal para este acontecimento. Por norma, os novos funcionários vêm destinados para uma área e são acompanhados no primeiro dia por uma das responsáveis da área, que explicam o funcionamento da farmácia Gaia Jardim e da área em questão. Os novos funcionários são também apresentados aos restantes colegas, onde serão dadas as boas vindas e a abertura para que o mesmo tire as dúvidas que tenha. É entregue ao novo colaborador um guia com os principais procedimentos a adotar na farmácia Gaia Jardim, mais especificamente no atendimento ao cliente ([Anexo 5](#)).

2.3.5. Funcionamento e Normas

Neste subcapítulo irá ser analisado o funcionamento da farmácia Gaia Jardim, mais focado no serviço de atendimento ao cliente.

A gestão de pessoas na farmácia Gaia Jardim é um departamento informal, no qual várias pessoas são responsáveis por diferentes tarefas de recursos humanos. No que diz respeito ao planeamento das formações, são atividades alocadas a uma das chefes de equipa que planeia as mesmas com

uma semana de antecedência. Ainda sobre a delegação de tarefas, a avaliação de desempenho é desenvolvida pelas chefes de equipa que para além de colocar no início do mês as tabelas de forma visível aos funcionários, têm também de apurar os resultados, verificando quem cumpre ou não os objetivos propostos.

Para que a estratégia seja seguida pelos colaboradores, a administração da farmácia Gaia Jardim disponibiliza formações aos colaboradores. Existem vários tipos de formação:

- Formação em produtos farmacêuticos vendidos na Gaia Jardim. Tem como objectivo informar os colaboradores para que estes estejam a par das mudanças existentes nos produtos que vendem e darem assim uma melhor acompanhamento aos clientes. A farmácia Gaia Jardim opta por formações internas e externas, sendo que as primeiras são executadas por outras empresas e as internas são dadas pelos responsáveis de áreas, chefes de equipa e pela administradora.
- Formação através de reuniões de grupo criadas para fomentarem a estratégia da organização, permitindo que haja um alinhamento do comportamento dos colaboradores e a estratégia organizacional.
- Reuniões periódicas com o intuito de dar a conhecer aos colaboradores as principais campanhas da farmácia no momento em questão.

As necessidades de formação são identificadas através da análise de vendas pela administradora da farmácia, que verifica a faturação e as quantidades vendidas de cada área. Após esta análise, identifica quais as áreas que precisam de ser formadas e quais os funcionários em questão. Por outro lado, estas formações são também identificadas pelas responsáveis de área e os funcionários também têm abertura para pedir formações em áreas em que não se sintam à vontade.

Existem normas de funcionamento que têm de ser cumpridas, para que o desenvolvimento do serviço prestado pelos funcionários seja o pretendido, como :

- pontualidade, com entrada no serviço apresentando cartão de identificação e bata em perfeito estado
- assiduidade, com comunicação prévia e 24 horas para justificar as faltas com documento comprovativo
- proibição de utilização da bata após saída de serviço
- proibição de trocas de horário entre colegas sem autorização do responsável pelos horários dos colaboradores
- no caso de haver autorização da administradora, só é permitido fazer uma troca por mês
- proibido aceitar produtos ou incentivos de vendedores
- proibido deixar ficar uma venda por anular, alterar preços sem autorização e alterar *stocks* na ficha
- todos os pedidos de clientes têm de ser registados
- sempre que se registam produtos é obrigatório o colaborador verificar no visor se a descrição corresponde ao mesmo produto.

Ainda no atendimento aos clientes, existem procedimentos a seguir no caso de reclamações. Primeiro é necessário que o funcionário ouça sempre o que o cliente tem a dizer e perceber o motivo da insatisfação. É necessário explicar ao cliente o porquê do sucedido e assegurar a satisfação do mesmo, visto que a estratégia da organização passa pela fidelização de clientes. Quando a reclamação diz respeito a produtos danificados, é necessário que o funcionário ajude o cliente a preencher a folha de reclamação, para averiguar com o fornecedor em questão os principais motivos desta danificação. Respeitante às devoluções, simplesmente não podem ser devolvidos fraldas nem leites, exceto se for no próprio dia.

2.4. Sistemas de Compensações e Avaliação de Desempenho da farmácia Gaia Jardim

2.4.1 Contribuições Variáveis através de avaliação de Desempenho

À retribuição base definida para a função e discutida no ponto 2.3.2. e [Tabela 4](#), acrescem montantes variáveis definidos no sistema de compensações e incentivos da farmácia Gaia Jardim. Estas compensações dependem do cumprimento de objetivos quantitativos e qualitativos, e têm em vista aumentar a motivação dos funcionários, aumentar as vendas, premiar o mérito, a dedicação e o desempenho dos colaboradores. Estes objetivos são definidos e medidos numa base mensal. Com o cumprimento dos objetivos, os colaboradores recebem uma compensação variável do tipo prémio, que varia entre 50 a 350 euros. Estes valores são acordados entre a administradora e o funcionário no momento de seleção e são ajustados caso a farmácia verifique essa necessidade. A Farmácia Gaia Jardim aplica, assim, um Sistema de Avaliação orientado para os Resultados, mais especificamente Gestão por Objetivos com remunerações variáveis.

A [Tabela 7](#) ilustra a composição do prémio em termos dos objetivos quantitativos e qualitativos (que são ponderados de igual forma), bem como os componentes quantitativos e qualitativos considerados.

Tabela 7 Sistema de Avaliação de Desempenho atual

<u>Objetivos Quantitativos - 50 % do Total</u>	
Objetivos de venda mensal individual	Cumprido/Não Cumprido
50 % ponderação dos objetivos quantitativos	
Objetivos de venda equipa da Farmácia - aumento de 5% das vendas do mês anterior	Cumprido/Não Cumprido
50 % de ponderação dos objetivos quantitativos	
<u>Objetivos Qualitativos - 50 % do Total</u>	
Assiduidade - 30 %	Cumprido/Não Cumprido
Proatividade - 30 %	Cumprido/Não Cumprido
Espírito de equipa - 20 %	Cumprido/Não Cumprido
Disponibilidade - 20 %	Cumprido/Não Cumprido
Cumprimento de regras estipuladas	Cumprido/Não Cumprido Básico para receber prémio

Nos objetivos quantitativos, a administração determinou objetivos de vendas mensais individuais e de grupo. Como podemos verificar na [Tabela 7](#), para o colaborador atingir os objetivos, existe uma ponderação de 50% nos objetivos individuais (é necessário que o vendedor venda os mínimos exigidos por produto) e 50% nos objetivos de grupo (haver um aumento de 5% das vendas do mês anterior). Este aumento de 5% das vendas do mês anterior, foi

definido pela administradora para que houvesse um estímulo para atingir os objetivos de resultados que passam por crescer constantemente todos os meses de forma gradual.

Através de uma análise às vendas mensais em 2015 entre Janeiro e Novembro, verificou-se que a média de aumento percentual foi de 6,62 % (ver [Figura 12](#)) logo os objetivos quantitativos de grupo acabam por estar enquadrados com o crescimento da farmácia ao longo dos meses. Neste caso, optou-se por apresentar somente o crescimento do volume de vendas e não os valores concretos, de forma a manter os dados confidenciais.

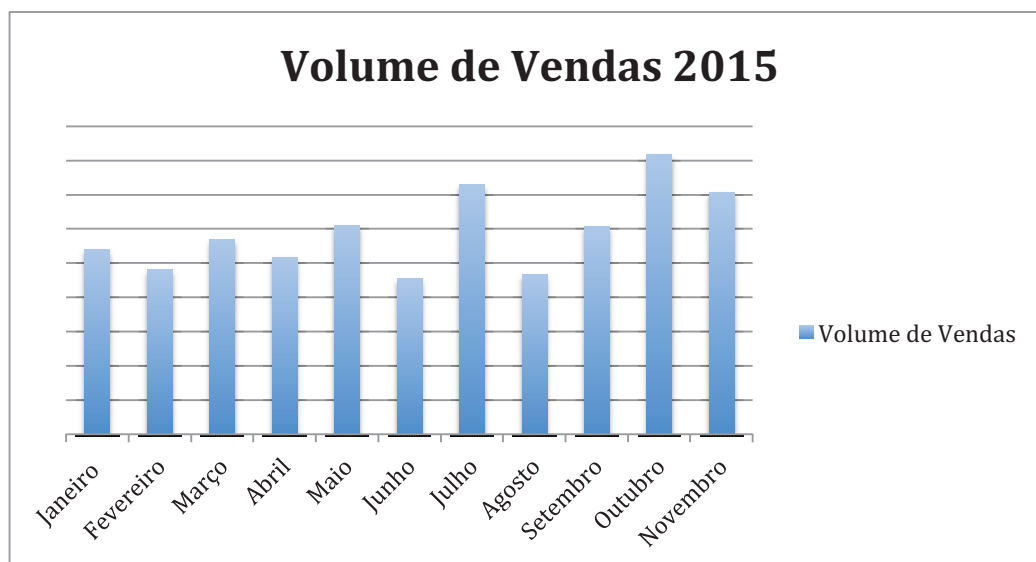


Figura 12: Volume de Vendas de Janeiro a Novembro de 2015

Nos objetivos quantitativos individuais, a farmácia todos os meses define quais os produtos que interessam ser vendidos e quais as quantidades. Existe esta definição todos os meses pelas seguintes razões:

- sazonalidade, havendo maior interesse em vender certos produtos em determinadas alturas do ano;
- reposição de stock, interessa à farmácia forçar a venda dos produtos com validade mais limitada;

- produtos com maior margem e que dão maior rentabilidade à farmácia.

Quem define quais os produtos a serem alvo de objetivos é a gerente e as chefes de equipa, após reunião entre as chefes de equipa e as responsáveis das áreas. Não existe qualquer envolvimento da parte dos restantes funcionários que também serão avaliados.

Estas vendas são então qualificadas por áreas, ou seja, são avaliadas as vendas dos colaboradores por área de venda e também por vendas de receituário. Como se trata de uma *start-up*, existe uma grande partilha de tarefas e a compensação de atividades. Isto é, uma vez que alguns funcionários não se podem focar simplesmente nas vendas e no atendimento aos clientes (farmacêuticos, técnicos e caixas) a definição de objetivos é feita de acordo com o tempo estimado para cada área. Recorreremos a um exemplo:

Se o funcionário X se dedica exclusivamente ao atendimento ao cliente, tem que cumprir 70% dos objetivos quantitativos individuais, ao contrário do funcionário Y, que partilha o seu tempo de atendimento ao cliente com a reposição e organização do Inventário, apenas terá que cumprir 50% dos objetivos quantitativos individuais.

Isto acontece muito na área do receituário, onde existem colaboradores que para além do receituário estão presentes noutra área especializada e existem colaboradores que só se encontram no receituário. Os colaboradores que apenas trabalham no receituário têm que atingir 70% dos objetivos, os colaboradores que dividem o seu trabalho pela área de venda ou receituário têm que atingir 50% ou 30% de venda dos produtos definidos no mesmo, conforme o tempo que se dedicam ao mesmo. Em baixo, podemos ver o modelo utilizado pela Farmácia Gaia Jardim, neste caso específico, no receituário em Janeiro. Verificamos que os colaboradores estão divididos por colunas e do lado esquerdo têm o número de quantidades que são necessárias vender por produto e que estão separados por áreas. Voltando ao exemplo dado anteriormente, se o funcionário X dedica todo o seu tempo ao

Receituário, dos objetivos na tabela em baixo, apenas terá que cumprir 70 % para o desempenho do funcionário ser denominado como “Cumprido”.

Tabela 8: Objetivos quantitativos individuais - exemplo Janeiro, receituário

OBJETIVOS JANEIRO			RECEITUÁRIO										
			Func.12 - 30%	Func.2 - 30%	Func.3 - 50%	Func.9 - 70%	Func.15 - 70%	Func.4 - 30%	Func.5 - 30%	Func.8 - 50%	Func.11 - 70%	Func.6 - 30%	Func.16 - 70%
TOSSE SECA	DRILL XAR.	10											
	BISOLTUSSIN PAST.	10											
	BISOLTUSSIN XAR.	15											
TOSSE EXPECTORANTE	DRILL XAR.	10											
	BISSOLVON	8											
	MUCORAL	5											
	ANTIGRIPE	20											
GRIFE	CEGRIPE	20											
	PARAMOLAN C	5											
	C'NERGIL	5											
	BISOLVIRAL	3											
ANT-HISTAM.	TELFAS	10											
	CETIX	5											
	NEO-SIN. INFANT	10											
INALADORES	VIBROCIL	8											
	NASOMAR	10											
GARGANTA	MEBOCAÍNA	15											
	STREPFEN SPRAY	10											
DORES	PANADOL	15											
MUSCULAR	MOMEN	8											
	DICLOSPRAY	5											
	OZONOL	5											
	MOMENDOL	5											
	ICON CART E 24	5											
SISTEMA DIGESTIVO	IMOFLORA	3											
	DULCOGAS	2											
	ERO-OM 42 E dL	3											
	PURSENIDE	3											
SUPLEMENTOS	WINFIT	8											
	SOLGAR	4											
	CREMES MÃOS BIODERMA												
	LÁBIOS VICHY	25											
ORTOPEDIA FUNGOS	AF 24	6											
	LAMISIL 1	3											
HIGIENE HOMEPATIA	DERMA INTIMICA	4											
	BOIRON	15											

O exemplo dado na tabela é referente ao Receituário, mas o mesmo acontece nas restantes áreas. Quanto maior o tempo dedicado à área, maior será a percentagem imposta de cumprimento (varia entre 70, 50 e 30%), sendo que o funcionário em nenhum caso tenha que atingir todos os objetivos para o desempenho ser dado como “Cumprido”. Logo, se exemplificarmos com a tabela em cima, no caso do funcionário 1 com a imposição de cumprimento de 70%, podemos dizer que no primeiro produto da [Tabela 8](#) onde são exigidos 10

quantidades vendidas, o colaborador tem que vender 7. No caso de cumprir, assume-se que atingiu os objetivos para esse produto. No final das contas, é contabilizado pelas administradora o cumprimento ou não, de todos os produtos e o funcionário em questão (Func.1) terá que ter cumprido 70 % de vendas dos produtos distinguidos como objetivos.

No que diz respeito aos objetivos qualitativos, verificamos anteriormente na [Tabela 7](#) que a farmácia Gaia Jardim pondera 30% à assiduidade, 30% à proatividade que se refere à autonomia dos funcionários, 20% atribuídos ao espírito de equipa e colaboração entre eles e os restantes 20% têm que ver com a disponibilidade demonstrada pelo colaborador. Neste tipo de objetivo é exigido o cumprimento de regras estipuladas (horários, trocas, férias), para que o funcionário receba o prémio devido e caso cumpra este fator, o colaborador recebe o percentual dos itens que cumpriu. Estas quatro componentes foram definidas pela administradora da farmácia e as chefes de equipa, que consideram ser fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Estas classificações são atribuídas pela administradora e pelas chefes de equipa que avaliam estes percentuais sem usar métodos específicos, podendo estar sujeito aos erros verificados na revisão de literatura. Já o feedback é dado pela administradora da farmácia Gaia Jardim, de forma esporádica, após análise de objetivos propostos a cada funcionário. Esta entrevista de feedback não é comunicada com antecedência aos colaboradores.

Cumprimento versus Não Cumprimento – Que prémio a receber ?

Após verificarmos quais as orientações do Sistema de avaliação de desempenho, quer resultados quer comportamentos, vamos agora perceber como é feita a distribuição do prémio pelo Cumprimento destes objetivos. Explicando de uma forma mais genérica, percebemos que o funcionário obterá o valor do prémio em proporção aquilo que cumprir. Por exemplo, se o funcionário X cumprir com os objetivos qualitativos e não cumprir com os quantitativos e se o prémio acordado com esse funcionário for 100 €, o funcionário em causa só receberá 50€ (50 % de 100 €). Logo, o funcionário só receberá aquilo que cumprir nesse mês ou o que a equipa cumprir (no caso do objetivo de grupo).

Para além disto, existem meses que, para além do cumprimento ou não dos objetivos exigidos, houve a atribuição dos prémios. A falta de um sistema consistente e organização do mesmo é um dos principais problemas sentidos pelas chefes de equipa e pela gerente da farmácia.

2.4.2. Análise aos Resultados da Avaliação de desempenho Individual - Atual

Vários dados da avaliação de desempenho, relativos ao período de Abril a Outubro de 2015, foram recolhidos e analisados. Os resultados na [Tabela 9](#) referem-se aos objetivos quantitativos individuais. Esta tabela consiste em perceber quais os colaboradores que cumpriram(SIM) e não cumpriram(NÃO) os objetivos quantitativos individuais propostos pela farmácia no intervalo destes meses e que estão divididos pelas áreas onde estão inseridos. No caso da tabela em baixo ([Tabela 9](#)), apenas será analisado o cumprimento quantitativo individual, para perceber de que forma os objetivos

propostos foram atingidos e não os percentuais e a proximidade dos funcionários em cumprirem os mesmos.

Tabela 9: Resultados dos objetivos quantitativos individuais de avaliação de desempenho por área

Áreas	Func.	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Outubro	%/ Func.	% Média mensal
Área Dermo									
	Func.19	Não	Não	Sim	Não	-		25%	
	Func.3	Não	Não	Não	Não	Não	Não	0%	
	Func.20	Não	-	-	-	-		0%	
	Func.13				Sim	Sim	Não	66,67%	
	Func.14				Não	Sim	Sim	66,67%	
	% mensal	0,00%	0,00%	50,00%	25,00%	66,67%	33,33%		29,17%
Área Bebê									
	Func.6	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%	
	Func.4	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%	
	Func.21					Não	Sim	50%	
	% mensal	100%	100%	100%	100%	66,67%	100%		94,45%
Área Higiene									
	Func.2	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	66,67%	
	Func.22	Sim	Sim	Não	Não	-	-	50%	
	Func.19				Não	-	-	0%	
	Func.13					Sim	Sim	100%	
	Func.14					Não	Sim	50%	
	% mensal	50%	50%	50%	33,33%	66,67%	100%		58,33%
Área Veterinária									
	Func.23	Sim	Sim	Sim		-		100%	
	Func.8					Sim		100%	
	% mensal	100%	100%	100%		100%			100,00%
Área Suplementos									
	Func.5	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	33,33%	
	Func.24	Sim	Não	Não	Não	-	-	25%	
	Func.8					Sim	Não	50%	
	Func.11						Sim	100%	
	% mensal	50%	0%	0%	0%	100%	66,67%		36,11%
Área Ortopedia									
	Func.25	Não	Não	-	-	-	-	0%	
	Func.26	Não	Não	Não	-	-	-	0%	
	Func.27			Sim	-	-	-	100%	
	Func.12					Sim	Não	50%	

	% mensal	0%	0%	50%		100%	0%	30,00%
Área caixa								
	Func.1	Sim	Não	Não	Não	Não		20%
	Func.30	Não	-	Não	Sim	-		33,33%
	Func.7	Sim	Não	Não	Sim	Não		40%
	Func.18	Não	Sim	Não	Sim	Não		40%
	Func.26			Não	-	-		0%
	% mensal	50%	33,33 %	0%	75%	0%		31,67%
Área Ótica								
	Func.21					Sim		100%
	Func. 7					Sim		100%
	mensal					100%		100,00%
Receituário								
	Func.24	Sim	Não	Não	Não	Não	-	20%
	Func.22	Sim	Não	Não	Sim	Sim	-	60%
	Func.23	Não	Não	Não	Não	Não	-	0%
	Func.2	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	66,67%
	Func.3	Não	Não	Não	Não	Não	Não	0%
	Func. 20	Não	Não	-	-	-	-	0%
	Func.25	Não	Não	-	-	-	-	0%
	Func.19	Não	Não	-	Não	-	-	0%
	Func.4	Não	Não	Não	Não	Não	Não	0%
	Func.5	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	83,33%
	Func.8						Não	0%
	Func.28	Não	Não	Não	Não	Não	-	0%
	Func.21						Não	0%
	Func.27	Não	Não	Não	-	Não	-	0%
	Func.6	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	16,67%
	Func.23	Não	Não	Não	Não	Não	-	0%
	Func.15						Sim	100%
	Func.29	Não	Não	Não	Não	Não	-	0%
	Func. 9			Não	Não	Não	Não	0%
	Func.12						Sim	100%
	% mensal	27%	6,67%	0,15%	23,08 %	23,08%	30%	18,27%

Algumas notas sobre a [Tabela 9](#) e a descontinuidade de alguns valores:

- por causa da renovação de parte da equipa, em Setembro não se aplicou o sistema de objetivos de vendas;
- neste intervalo de tempo foram avaliados 28 funcionários;

- os funcionários a partir do func.18 (inclusive) são funcionários que já não se encontram na farmácia;
- o sistema de avaliação de desempenho apenas avalia funcionários farmacêuticos, técnicos de farmácia e os responsáveis pela caixa, excluindo a colaboradora administrativa e a do *back-office*;
- a área ótica apenas teve objetivos em Outubro;
- houve a passagem de funcionários de umas áreas para as outras;
- existe uma grande disparidade no cumprimento dos objetivos por áreas. Tirando a ótica onde só houve um mês de análise, a área onde a média de cumprimento é superior é na área veterinária com 100% de cumprimento e na área do bebé onde se cumpriu 94,45% dos objetivos. De seguida existe uma grande descida para as restantes áreas, seguindo-se a área da higiene com 58,33% de cumprimento, a área de Suplementos com 36,11%, a área de caixa com 31,67 %, 30 % na área de ortopedia e 29,17% na dermocosmética;
- curiosamente no receituário onde existe maior rotação de pessoal e onde estão quase todos os funcionários presentes, é a secção onde o cumprimento de objetivos é inferior, nomeadamente com 18,27 % dos objetivos cumpridos pelos colaboradores.
- a maior parte dos colaboradores da área dermo também estão presentes na higiene.
- 76,92 % dos colaboradores estão presentes na área do receituário, onde apenas quatro dos funcionários se dedicam exclusivamente a esta mesma área;

De acordo com o testemunho de um dos colaboradores: “Existem áreas com objetivos mais acessíveis do que outras”. Este testemunho vem justificar os resultados encontrados na [Tabela 9](#): que demonstram a diferença do cumprimento dos objetivos por área.

A análise acima foi feita, como já referido, de Abril a Outubro de 2015. Neste intervalo de tempo constatou-se que o pessoal avaliado foram 28 colaboradores, sendo que apenas 7 colaboradores cumpriram o tempo total de Abril a Outubro (25%), demonstrando a elevada taxa de rotatividade dos recursos humanos.

O facto de não haver envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos quantitativos, permite que haja abertura para “desculpas” dos funcionários para que estes não atinjam os mesmos. O mesmo acontece no caso dos objetivos qualitativos, porque não existem métricas a definir os valores de cumprimento atribuídos. Exemplificando, no caso da avaliação de um funcionário no “campo” Espírito de Equipa ser – Não Cumprido – dá azo a que o funcionário não perceba os padrões envolvidos na sua classificação e arranje dessa forma desculpas para o seu desempenho.

O incumprimento dos objetivos quantitativos e qualitativos (obtenção de “Não cumprimento” nos resultados mensais) pode ter como causa os seguintes fatores:

- falhas do funcionário, isto é, o funcionário não conseguiu vender as quantidades dos produtos necessárias para atingir os objetivos. Como se pode ver, as competências dos funcionários variam, sendo que existe uma grande disparidade no cumprimento dos objetivos de colaborador para colaborador. O intervalo do cumprimento % por funcionário varia de 0 a 100 %, existindo colaboradores que atingiram todos os objetivos e colaboradores que nunca atingiram;
- falhas na definição dos objetivos, uma vez que existem objetivos que nunca foram atingidos, o que pode denotar que os mesmos eram demasiado exigentes e inatingíveis. Outra falha assistida é referente à inexistência de métricas e padrões de avaliação de desempenho, nos objetivos qualitativos;

Das entrevistas feitas a 4 funcionários com responsabilidades diferentes e de diferentes áreas percebeu-se que coincidiam nas opiniões. O sistema de avaliação de desempenho aliado ao sistema de compensação é valorizado por todos os colaboradores entrevistados (ainda que não exista envolvimento na definição desse sistema). Os funcionários sentem que para além de ser motivacional, o sistema de avaliação de desempenho e de compensações permite que estes se superem e tenham um melhor desempenho. Todos eles consideraram que o seu esforço aumenta o seu desempenho e conseqüentemente eleva o número de vendas. Também se verificou que na grande maioria dos funcionários existe uma percepção de crescimento dentro da própria farmácia. Isto é, os funcionários acreditam que existe uma forte possibilidade de serem promovidos a cargos superiores caso tenham um bom desempenho. O Sistema de objetivos da farmácia é visto como um fator motivacional, mas que poderia ser ajustado quer em quantidades quer em produtos a vender, pelas diferentes áreas.

Operacionalização da Avaliação

Como já se verificou, a farmácia Gaia Jardim opta por objetivos qualitativos e quantitativos e iremos nesta parte perceber como procede à avaliação operacional de cada sistema.

No que diz respeito aos objetivos quantitativos individuais, o método utilizado pela farmácia Gaia Jardim para avaliar desempenho passa simplesmente por ter uma tabela física de tamanho A3 para cada área onde é colocado por cada vendedor um traço nos produtos que são vendidos. Esta tabela é impressa por uma das chefes de equipa e colocada numa área de *back-office* com acesso a todos os funcionários que vão colocando todas as suas vendas .

Este método não é o mais adequado, que pode causar problemas como:

- possível desaparecimento da Tabela
- incerteza nas vendas colocadas pelos colaboradores, visto que não são comparados no final do mês com as vendas existentes;
- esquecimento do colaborador ao colocar as vendas.

De forma a suportar este tipo de objetivos, a farmácia Gaia Jardim poderá contrastar com as quantidades de venda apresentadas no Sistema de Informação Sifarma utilizado pela mesma. O facto de ser uma grande quantidade de produtos específicos, torna a análise muito detalhada, e gera grandes perdas de tempo.

Já os objetivos quantitativos de grupo, são analisados pela administradora no Sistema de Informação Sifarma, que analisa o crescimento de vendas da farmácia Gaia Jardim e caso o crescimento mensal tenha sido igual ou superior a 5 %, os funcionários cumprem este requisito.

Por fim, no que diz respeito aos objetivos qualitativos, apesar das rubricas a avaliar estejam estrategicamente relacionadas com os objetivos da farmácia, não existem métricas para definir os padrões utilizados pela administradora na avaliação de desempenho. Isto cria subjetividade e torna o feedback inconclusivo, suscetível a desculpas do colaboradores.

2.4.3 Benefícios adicionais

Para além de compensações variáveis, a farmácia Gaia Jardim também opta por Compensações por Benefícios. Os funcionários da farmácia Gaia Jardim têm alguns benefícios, tais como: 20% de desconto nos produtos vendidos pela farmácia, excepto produtos de receituário, leites, fraldas ou produtos em promoção. Nestas compras é necessário consultar um chefe de loja para poder efetuar a compra e as faturas têm que estar em nome do colaborador, havendo um plafond limite de 100€ ; oferta de uma ida por mês ao

cabeleireiro do mercado Gaia Jardim; lavagem uma vez por semana da bata dos colaboradores na lavandaria 5 a SEC do mercado Gaia Jardim. Por fim, a farmácia Gaia Jardim oferece também o pagamento das quotas dos funcionários farmacêuticos e técnicos de farmácia à ANF, que rondam os 270 € anuais (varia de colaborador para colaborador).

2.4.4 Pontos fortes e fracos do Sistema de Compensações e avaliação de desempenho atual

Contrastando o Sistema de Avaliação de Desempenho em vigor com a revisão de literatura, podemos verificar que existem pontos fortes e fracos no mesmo. Os pontos fortes do sistema atual são:

- satisfação dos colaboradores pela existência de um sistema de avaliação de desempenho baseado em objetivos, promovendo a sua motivação;
- sistemas de avaliação de desempenho aliados à remuneração aumentam desempenho dos colaboradores;
- existência de compensações por benefícios que são valorizados pelos colaboradores.

Como pontos fracos foram detetados :

- não envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos tornando o sistema acessível a desculpas por parte dos funcionários;
- o sistema de registo e de suporte da gestão por objectivos (registos feitos pelos próprios funcionários) pode gerar comportamentos oportunistas.
- objetivos qualitativos são definidos e avaliados de forma vaga, não existindo padrões definidos para a avaliação de desempenho nos comportamentos ;
- existe pouco aproveitamento de feedback. O avaliador dá feedback aos funcionários de forma esporádica. Não existe comunicação entre os

colaboradores quer na divulgação dos objetivos propostos (entrevista de planeamento), quer no feedback após desempenho ser avaliado. Isto assume que os objetivos de desenvolvimento individual verificados na revisão de literatura não são admitidos;

- sistema dependente da contagem e apuração dos resultados por recursos humanos, sendo necessário passar algumas tarefas de contabilização para os sistemas de informação – tornar o sistema de avaliação de desempenho mais acessível a quem avalia;
- existência de erro de brandura, uma vez que existem situações em que os colaboradores mesmo não atingindo os objetivos propostos são recompensados com prémios; Este tipo de ações torna o sistema de avaliação mais susceptível retirando-lhe credibilidade e impacto na motivação dos funcionários e na melhoria do seu desempenho;
- objetivos definidos em algumas áreas são mais acessíveis do que outras.

3. Propostas de Melhoria

Como foi sendo verificado ao longo do trabalho realizado, a farmácia Gaia Jardim adota um sistema de avaliação de desempenho com algumas lacunas e que precisam de ser desenvolvidas e enquadradas com a revisão de literatura vista em capítulos anteriores. As sugestões de melhoria serão feitas num âmbito genérico da Gestão de Recursos Humanos e por fim será dada especial atenção às oportunidades de melhoria na avaliação de desempenho.

3.1. Melhorias gerais em termos de Gestão de Recursos Humanos após diagnóstico

Após se analisar a situação atual da farmácia Gaia Jardim na gestão de recursos humanos, apercebemo-nos que existem algumas oportunidades de melhoria nesta mesma área.

Começando pela fase de recrutamento e seleção, a farmácia Gaia Jardim poderá adoptar outro tipo de seleção ou avaliação de potencial, como por exemplo entrevistas de grupo. Este tipo de entrevistas são vantajosas quando se pretende avaliar determinadas características dos candidatos, como a liderança e a criatividade. Neste tipo de seleção, existe a possibilidade de se avaliarem as *soft skills* dos candidatos. Na pré seleção dos candidatos, deverão ser excluídos currículos através de criação de filtros indispensáveis à farmácia.

Numa fase de integração e acolhimento dos novos funcionários da farmácia Gaia Jardim, existe um instrumento bastante utilizado pelas empresas que é o Manual de Acolhimento de Integração. Neste tipo de brochura, de leitura fácil, os candidatos terão uma introdução da história da farmácia e o conceito de serviço que opera na empresa. Também são dadas as boas vindas, os direitos e obrigações do funcionário no que diz respeito às normas e funcionamentos da farmácia e por fim a difusão de valores da mesma. Ainda na integração, uma vez que existem várias áreas na farmácia, como sugestão de melhoria é aconselhável que o funcionário cumpra um acesso de trabalho por todas as áreas, para conhecer a dinâmica e o funcionamento de cada área. Isto é importante não só para perceber a dinâmica da farmácia Gaia Jardim, mas também para estar preparada para substituir um colega, caso seja necessário.

3.2. Melhorias na Avaliação de Desempenho

O foco deste trabalho está essencialmente na proposta de melhorias para a farmácia Gaia Jardim, mais especificamente no sistema de avaliação de

desempenho. Quando o sistema é bem aplicado, para além de aumentar a motivação dos colaboradores, também provoca um aumento no desempenho dos mesmos. Isto permitirá à farmácia Gaia Jardim melhorar a sua força de capital humano, seguindo a sua estratégia organizacional.

Existem alguns passos importantes que são necessários ter em conta, para que o sistema de avaliação de desempenho seja bem implementado. Todos estes passos estão congruentes com o formulário proposto em baixo para a avaliação de desempenho dos colaboradores. A sugestão de melhoria na avaliação de desempenho passa então por um ajustamento do sistema atual, contrastando com a revisão de literatura, aproveitando os aspetos bem implementados e melhorando o resto.

Com isto, a proposta de melhoria para a avaliação de desempenho passa por manter um sistema orientado para os resultados (através de Gestão por Objetivos) e um sistema orientado para os comportamentos (por via de Avaliação de Escala Gráfica). Em baixo, na [Figura 13](#), apresento um gráfico que irá ajudar a perceber o sistema de avaliação de desempenho proposto.

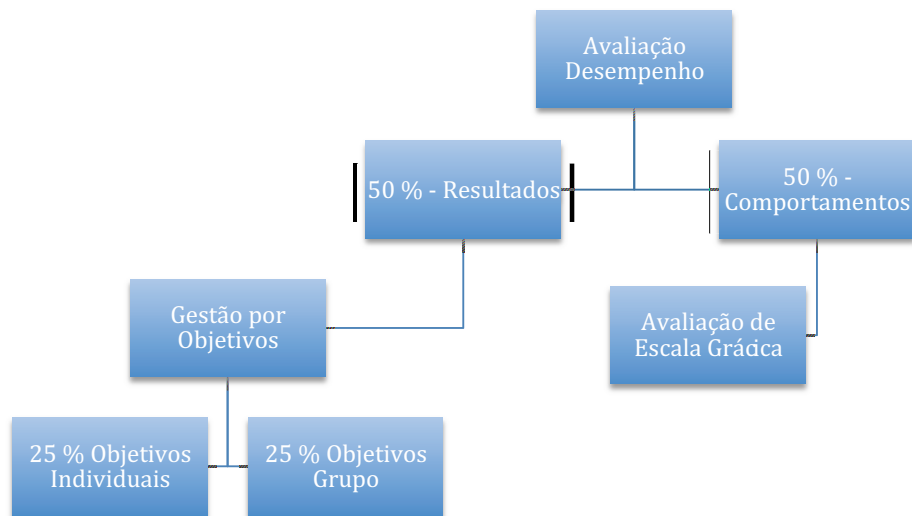


Figura 13: Proposta do novo Sistema de Avaliação de Desempenho

Como se pode averiguar, a proposta passa por pesar em 50% os resultados e os comportamentos. Na parte dos resultados, os objetivos são divididos em, objetivos individuais e objetivos de grupo. Nos objetivos individuais, é necessário o funcionário cumprir duas componentes:

- mínimo de quantidades vendidas exigidas a cada funcionário, por mês;
- aumento de 3,5 % no valor médio por talão do colaborador

Estes objetivos individuais vêm alterar os que estão atualmente definidos no sistema de avaliação de desempenho atual referente às vendas específicas por produto. A necessidade de venda dos produtos com as características atrás definidas (sazonalidade, prazos de validade reduzidos e maiores margens) continuarão a ser incentivados através da componente proatividade nos objetivos orientados para os comportamentos. Já os objetivos de grupo exigem que os funcionários atinjam 3,5% de crescimento de vendas nas áreas onde estão inseridos. Os objetivos de grupo e os objetivos individuais serão

ajustados quando os funcionários nesse próprio mês atingirem os objetivos propostos ou quando factores externos o justificarem (por exemplo, quando a farmácia estiver numa fase de menor crescimento, pode não fazer sentido impor objectivos de crescimento tão exigentes). Quando os funcionários não cumprem, em princípio os objectivos não se devem ser ajustados.

Em baixo, temos o formulário de Sistema de Avaliação de Desempenho proposto para a Farmácia Gaia Jardim, apresentado nas Figuras ([Figura 14](#), [Figura 15](#), [Figura 16](#), [Figura 17](#) e [Figura 18](#)).

Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da Farmácia Gaia Jardim

Nome: _____

Mês: _____ Área/as: _____

(Avaliação do dia 29 de cada mês até ao dia 28 do mês seguinte)

- 1) 50 % - Resultados (Gestão por Objetivos)
 - 1.1) 25 % Objetivos Individuais
 - 1.2) 25 % Objetivos Coletivos
- 2) 50 % - Comportamentos (Avaliação de Escala Gráfica)

1 - Sistema orientado para os Resultados, através de Gestão por Objetivos

1.1 - 25 % Objetivos Individuais

Valor médio de Talão exigido	€
Quantidades Mínimas exigidas	Qtd.

Valor médio de Talão do mês respetivo - _____ SIM / NÃO

Quantidades vendidas no mês respetivo - _____ SIM / NÃO

Planeamento de objetivos para mês seguinte – Aumento de 3,5 % no valor médio de talão exigido no mês seguinte, caso o colaborador tenha atingido os objetivos individuais) - _____

Figura 14: Formulário do Sistema de Avaliação de Desempenho (Parte 1)

1.2 – 25 % Objetivos Coletivos

SIM / NÃO

Área: _____

--	--

Quantidades de venda exigidas por área – _____ Qtd.

Quantidades vendidas - _____ Qtd.

Planejamento de objetivos para mês seguinte – Aumento de 3,5 % no crescimento de quantidades vendidas por área, caso a equipa da área em questão tenha atingido os objetivos de grupo) - _____ Qtd.

.....

2 – Sistema orientado para os Comportamentos, através de Avaliação de Escala Gráfica – 50%

Classificação	1	2	3	4	5	Média
	Muito Insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Bom	Excelente	
<i>A - Assiduidade</i>						
<i>B - Espirito de Equipa</i>						
<i>C - Disponibilidade</i>						
<i>D - Proatividade</i>						
(somatório dos pontos atribuídos / 5) =						

(É exigido ao colaborador um mínimo de pontuação de 3,75 para que os comportamentos desejados sejam atingidos)

Figura 15: Formulário do Sistema de Avaliação de Desempenho (Parte 2)

*Manual Avaliação de Desempenho orientado para Comportamentos –
Avaliação de Escala Gráfica*

A – Assiduidade
➤ 5 Muito Bom – O colaborador esteve sempre presente, de forma pontual
➤ 4 Bom – O colaborador nunca faltou, mas chegou uma vez atrasado
➤ 3 Satisfatório – O colaborador faltou uma vez com justificção e chegou atrasado no máximo uma vez
➤ 2 Insatisfatório – O colaborador apresentou uma falta justificada e mais do que um atraso
➤ 1 Muito Insatisfatório – O colaborador apresentou mais do que uma falta justificada, qualquer falta injustificada e mais que um atraso

B – Espírito de Equipe
➤ 5 Muito Bom – O colaborador demonstrou uma excelente cooperação e colaboração com todos os colegas, independentemente das áreas, de forma espontânea e voluntária
➤ 4 Bom – O colaborador demonstrou uma boa cooperação e colaboração com todos os colegas, de forma espontânea e voluntária
➤ 3 Satisfatório – O colaborador demonstrou alguma cooperação e colaboração com todos os colegas
➤ 2 Insatisfatório – Apesar da pouca cooperação e colaboração com os colegas, não foi de forma espontânea ou voluntária
➤ 1 Muito Insatisfatório – O colaborador demonstrou dificuldade e falta de vontade na cooperação e colaboração com os colegas

Figura 16: Formulário do Sistema de Avaliação de Desempenho (Parte 3)

C- Disponibilidade
➤ 5 Muito Bom – O colaborador demonstrou uma excelente disponibilidade para qualquer atividade, tarefa e iniciativa adicional relacionada com a farmácia
➤ 4 Bom – O colaborador demonstrou uma boa disponibilidade para qualquer atividade, tarefa e iniciativa adicional relacionada com a farmácia
➤ 3 Satisfatório – O colaborador demonstrou alguma disponibilidade para atividades, tarefas e iniciativas específicas adicionais relacionadas com a farmácia
➤ 2 Insatisfatório – O colaborador demonstrou pouca disponibilidade para atividades, tarefas e iniciativas específicas adicionais relacionadas com a farmácia
➤ 1 Muito Insatisfatório – O colaborador não demonstrou qualquer disponibilidade para atividades, tarefas e iniciativas adicionais relacionadas com a farmácia

D - Proatividade
➤ 5 Muito Bom – O colaborador demonstrou uma excelente autonomia e dinâmica no envolvimento nas atividades congruentes com a estratégia da farmácia, com apresentação de novas ideias e iniciativas - Divulgação de campanhas/Vendas produtos recomendado
➤ 4 Bom – O colaborador demonstrou uma boa autonomia e dinâmica no envolvimento nas atividades congruentes com a estratégia da farmácia, com apresentação de novas ideias e iniciativas - Divulgação de campanhas/Vendas produtos recomendados

Figura 17: Formulário do Sistema de Avaliação de Desempenho (Parte 4)

<p>➤ 3 Satisfatório – O colaborador demonstrou alguma autonomia e dinâmica no envolvimento nas atividades congruentes com a estratégia da farmácia, com apresentação de novas ideias e iniciativas, mas não se focou nestes itens: Divulgação de campanhas/Vendas produtos recomendados</p>
<p>➤ 2 Insatisfatório – O colaborador demonstrou pouca autonomia e dinâmica no envolvimento nas atividades congruentes com a estratégia da farmácia - Divulgação de campanhas/Vendas produtos recomendados</p>
<p>➤ 1 Muito Insatisfatório – O colaborador não demonstrou qualquer autonomia e dinâmica no envolvimento nas atividades congruentes com a estratégia da farmácia, com apresentação de novas ideias e iniciativas - Divulgação de campanhas/Vendas produtos recomendados</p>

(O colaborador atinge o prémio com cumprimento de pelo menos 75 % dos objetivos propostos)

Tomci Conhecimento:

Avaliador: _____ Avaliado: _____

Figura 18: Formulário do Sistema de Avaliação de Desempenho (Parte 5)

Como se verifica no formulário, os funcionários só receberão os prémios caso cumpram no mínimo 75 % da avaliação de desempenho, sendo então obrigatório cumprirem a pontuação exigida nas medidas de avaliação de escala gráfica (cumprindo com os comportamentos desejados) e no mínimo um dos objetivos (individuais ou de grupo). Isto permite criar maior envolvimento

em todas as partes envolvidas pelos colaboradores, não se focando apenas nos objetivos que considera mais acessíveis para receber parte do prémio. Neste caso, os prémios só serão recebidos na totalidade, com o cumprimento de no mínimo de 75 % da avaliação de desempenho. Este formulário, incorpora aspetos administrativos (identificação do avaliado e avaliador, período a que diz respeito a avaliação e a validação formal dos intervenientes através das assinaturas), os resultados e os comportamentos a avaliar, campo para apreciação global (observações) e planeamento para o período seguinte. Como proposta de melhoria, o formulário será suportado através do Sistema de Informação da Farmácia Gaia Jardim (*Sifarma*), que facilmente traduz as quantidades de vendas individuais e por área, assim como o valor médio de talão por colaborador. Isto reduz os comportamentos oportunistas dos funcionários com a colocação das vendas individuais na tabela A3 que existe atualmente e é um processo que facilita a contagem ao avaliador.

A proposta de melhoria deste sistema assumem valores e quantidades mínimas que foram analisadas através de dados referentes às vendas de Março de 2015 a Março de 2016, cujo iremos verificar nas seguintes tabelas. Todos estes valores foram multiplicados por uma constante, de forma a preservar a confidencialidade dos dados da farmácia Gaia Jardim.

Tabela 10: Informação dos funcionários (Média de quantidades vendidas e valor médio por talão)

Funcionário	Média Vendas - Qtd	Valor médio p/Talão
Func.1	1318,56	9,48 €
Func.2	2515,68	11,02 €
Func.3	2439,36	11,51 €
Func.4	1035,36	12,41 €
Func.5	3032,16	10,78 €
Func.6	1927,68	13,68 €
Func.7	1449,12	10,85 €
Func.8	3269,28	10,34 €
Func.9	3192	10,18 €
Func.11	2506,08	10,34 €

Func.12	3795,84	10,52 €
Func.13	852,96	12,72 €
Func.14	1149,12	11,67 €
Func.15	3362,88	10,35 €
Func.16	2785,92	10,15 €

No que diz respeito aos objetivos individuais, nesta tabela verificamos que existe uma grande disparidade nas quantidades vendidas e no preço médio de venda por funcionário, mas como o tempo dedicado a cada área é diferente de colaborador para colaborador, a administradora assume a necessidade dos objetivos serem propostos através da média existente. Com estes dados, a proposta aos funcionários seria feita através da média atual (aumento de 3,5 % no valor médio por talão apresentado na [Tabela 10](#)) e quantidades atuais (quantidades mínimas exigidas). Vamos dar um exemplo: no caso do funcionário 1, as quantidades mínimas exigidas para o mês seguinte seriam, 1319 quantidades (média de quantidade de vendas no período respetivo do func.1) e o valor de venda médio exigido seria 9,81 € [média de valor por talão acrescentando 3,5% (= 9,48 + 3,5 %)]. A análise destes dados seriam uma forma de apresentar o novo sistema aos funcionários, tornando os objetivos mais congruentes com o desempenho atual. Todavia, é sempre necessário propor aos funcionários e que haja envolvimento dos mesmos.

No caso dos objetivos de grupo, verificamos que existem diferenças nas áreas pelos valores apresentados na [Tabela 11](#), portanto as quantidades de venda terão que ser diferentes de área para área (os valores também foram multiplicados pela constata anterior. A definição da média de quantidades no

Tabela 11: Média de quantidades vendidas por área

Área	Mar/15	Ab r/15	Ma i/15	Jun /15	Jul/ 15	Ago/ 15	Set/ 15	Out/ 15	Nov/ 15	Dez /15	Jan/1 6	Fev/16	Ma r/16	Médi a
Receituário	5276,16	4957,44	5404,32	4999,68	5209,92	5229,6	5301,12	5942,88	5777,28	6547,68	6316,8	5984,64	6608,16	5658,13
Veterinária	63,84	52,8	60,96	55,68	52,32	65,76	45,12	53,28	40,8	39,36	34,08	47,04	60	51,62
Suplementos	474,24	436,8	402,72	381,6	372	385,92	440,16	494,88	489,6	485,76	535,68	471,84	642,24	462,57
Ótica	24,96	25,44	23,52	20,64	32,16	20,64	15,84	31,2	15,84	23,04	22,56	12,48	18,24	22,04
Ortopedia	294,24	261,6	359,52	302,88	356,16	372	354,72	479,04	404,64	399,36	500,64	408,96	479,04	382,52
Higiene	539,52	438,24	439,2	433,92	520,8	544,8	491,04	554,4	485,28	570,24	507,36	513,12	536,16	505,70
Bébé	1001,28	940,8	1182,24	1077,12	1269,6	1438,08	1555,2	1938,72	2101,92	1993,44	1988,64	1850,88	1925,76	1558,74
Dermo	737,76	548,64	786,72	709,92	706,56	625,92	479,52	562,56	586,56	890,88	522,24	640,32	689,76	652,87

Tabela 12: Média percentual de crescimento por área

Área	Média % Crescimento
Receituário	2,14
Veterinária	1,76
Suplementos	3,28
Ótica	5,96
Ortopedia	5,86
Higiene	0,63
Bébé	6,25
Dermo	2,93
Média	3,60

mesmo período de tempo, será a mesma forma de calcular as quantidades de venda mínimas exigidas.

Tabela 11 confirma a média de quantidade de vendas por cada área (de uma análise de Março de 2015 a Março de 2016) e que servirá de modelo para a definição dos objetivos mínimos de grupo (com o acréscimo de 3,5 % nas quantidades vendidas), para cada área no mês seguinte. Este acréscimo de 3,5% nas quantidade exigidas para o mês seguinte (caso atinja os objetivos no

mês corrente) foi definido através do valor médio percentual de crescimento mensal das diferentes áreas, como se vê na [Tabela](#). Para que o crescimento seja congruente nos objetivos individuais e de grupo, desta forma também se apurou o crescimento de 3,5% no valor médio por talão, nos objetivos individuais (como foi dito anteriormente). Nos objetivos de grupo, os funcionários também terão que ser envolvidos na definição dos mesmos.

Como na área do caixa não existe forma de contabilizar a média da área, os objetivos de grupo terão que ser desenvolvidos através do crescimento global da empresa. Conforme verificamos, o crescimento das vendas da farmácia Gaia Jardim, tem tido um crescimento mensal de 6,62%. Com isto, os resultados serão avaliados através de gestão por objetivos, com objetivos de grupo, através do crescimento do valor das vendas globais em 5%, do mês anterior. Esta iniciativa promove o espírito de equipa no atendimento aos clientes, visto que o caixa e as restantes áreas terão objetivos complementares.

No caso da avaliação de Escala Gráfica a farmácia Gaia Jardim pretende desenvolver o comportamento dos funcionários. Nesta situação, será exigido que o avaliado cumpra uma média mínima de 3,75. Este valor foi apurado para que o funcionário tenha uma pontuação de 75%, obtendo no mínimo 15 dos 20 pontos possíveis.

Um aspeto importante a ter em conta na sugestão de melhorias tem a ver com o facto de todo este Sistema de Avaliação de Desempenho se focar apenas nos funcionários que operam nas vendas. Isto significa que o funcionário 10 (*back office*) e o funcionário 17 (administrativa) não estão sujeitos a avaliação de desempenho. Para que estas áreas também sejam alvo de avaliação, de forma a aumentar também a sua motivação e conseqüentemente o desempenho, será proposto para estas áreas o seguinte: sistema de avaliação de desempenho com 50 % de ponderação nos resultados e 50 % nos comportamentos. Quanto aos resultados, serão avaliados através de gestão por

objetivos, com objetivos de grupo, através do crescimento do valor das vendas globais em 5% do mês anterior, da mesma forma que os objetivos de grupo para a área do caixa. Desta forma garante-se que todos os funcionários estão sujeitos a avaliação de desempenho estrategicamente alinhados com os objetivos da farmácia Gaia Jardim. Já o sistema de avaliação orientado para os comportamentos será a medição por avaliação de Escala Gráfica, com as mesmas métricas utilizadas anteriormente – Assiduidade, Espírito de Equipa, Disponibilidade e Proatividade. Como neste caso existem apenas duas fontes de avaliação, o colaborador receberá o prémio consoante o proporcional que cumprir. Por exemplo, se o funcionário não cumprir o desempenho nos comportamentos desejados e cumprir os objetivos de grupo, receberá 50% do valor acordado.

Outra sugestão de melhoria, passa pela criação de um manual de avaliação que engloba os formulários e aspetos como:

- introdução e a sua relação com a estratégia da empresa;
- objetivos do sistema e os efeitos que terá na gestão de pessoas e no desempenho da organização;
- as dimensões a avaliar, os tipos de sistemas e as ponderações e o modo de cálculo da avaliação global, através do formulário.

Para o sistema ser bem enquadrado, é necessário que os avaliadores e os avaliados sejam formados para a avaliação de desempenho, para que exista envolvimento na definição dos mesmos e a sua aceitação. Esta formação também é importante para que percebam os padrões a ser utilizados (principalmente nas medidas de avaliação gráfica) para que haja harmonização na avaliação. Por fim, é necessário que exista entrevista de avaliação e de planeamento, para que os funcionários aproveitem o *feedback* orientado pelos avaliadores e melhorarem os seus desempenhos e estejam a par dos objetivos propostos para o período seguinte. Este tipo de entrevistas deverão ser

realizadas semestralmente de forma a fazerem um balanço do semestre anterior e o planeamento para o segundo semestre. Estas entrevistas também serão comunicadas aos avaliados antecipadamente. No entanto, os avaliadores poderão prestar sempre *feedback* contínuo em situações onde se sinta essa necessidade.

Este novo sistema de avaliação de desempenho cria uma integração estratégica da avaliação, visto que se foca em aspetos considerados fundamentais para seguir a estratégia da farmácia Gaia Jardim:

- avaliação de Escala Gráfica baseada em parâmetros indispensáveis para o bom desempenho da farmácia Gaia Jardim – Assiduidade, Espírito de Equipa, Disponibilidade e Proatividade;
- promove as vendas cruzadas (objetivo estratégico da farmácia Gaia Jardim): serão aumentados o valor de venda mínimo por talão dos funcionários. Esta medida admite que o funcionário por talão terá um valor superior de venda e estar relacionado com um maior número de artigos vendidos, por talão. Isto permite ao funcionário explorar melhor cada venda, incentivando os funcionários a vender mais produtos da farmácia. Este aspeto também está relacionado com o desenvolvimento do conceito de serviço da farmácia, uma vez que pretende que o cliente observe a farmácia Gaia Jardim, como um local onde obtém todos os produtos que necessita. Os funcionários terão que explorar a grande variedade de produtos que a farmácia tem;
- os objetivos mínimos exigidos assim como os objetivos de grupo definidos, estão relacionados com a necessidade de crescimento da farmácia Gaia Jardim, explorando a especialização e o crescimento de cada área específica da farmácia.

Neste caso em concreto, o sistema da avaliação também assume o segundo passo preponderante na implementação de um sistema deste tipo que tem que ver com os objetivos da avaliação. Com este sistema, a farmácia será capaz de:

- reconhecer o desempenho ou resultados alcançados;
- dar feedback acerca do desempenho individual ou de grupo;
- identificar as necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional;
- recompensar os membros da organização;
- fundamentar decisões de gestão sobre carreiras profissionais, como por exemplo, promoções, progressões e até demissões.

É importante que, desde a sua implementação, o sistema de avaliação de desempenho esteja relacionado com os outros sistemas de gestão de recursos humanos. Já verificamos que está relacionado com o sistema de recompensas, através da distribuição de prémios, mas é importante que se relacione também com o sistema de recrutamento e seleção (com o aproveitamento de observação das falhas existentes, das necessidades de cada área) e com os sistemas de integração e formação (aproveitamento de *feedback* por parte do avaliador e verificação das necessidades de formação de cada funcionário e até das diferentes áreas).

Ao compararmos o sistema atual com as propostas de melhoria, verificamos que existem oportunidades de melhoria no novo sistema de avaliação de desempenho atual, que irão colmatar fraquezas no sistema atual. A tabela em baixo apresenta as melhorias do novo sistema comparando com o atual:

Tabela 13: Comparação do sistema de avaliação de desempenho atual com a proposta de melhoria

Fraquezas do Sist. Avaliação de Desempenho atual	Oportunidades de melhoria no novo Sist. Avaliação de Desempenho
Comportamentos Oportunistas no Registo das vendas	Com a utilização do Sistema de Informação e o uso de objetivos mais acessíveis de quantificar, reduz este tipo de comportamentos
Objetivos qualitativos definidos e avaliados de forma vaga	Redução desta falha do sistema atual, com a criação de métricas e padrões de avaliação no Sistema orientado para os Comportamentos (Avaliação de Escala Gráfica); Criação de um Manual de Avaliação com identificação de todo o processo do Sistema de Avaliação de Desempenho
Pouco aproveitamento de <i>feedback</i>	Com o novo Sistema, o avaliador terá o <i>feedback</i> de avaliação mais acessível e intuitivo para justificar ao funcionário a sua avaliação. O sugerido é agendar datas específicas para o <i>feedback</i> de avaliação e também planeamento, para que os intervenientes se preparem para a entrevista de <i>feedback</i>
Contabilização e contagem das vendas individuais pelos recursos humanos, sujeito a erros	Com a verificação no sistema de informação – <i>Sifarma</i> – a contagem será precisa, sem erros

<p>Objetivos individuais de venda mais acessíveis numa área do que noutras</p>	<p>Como se trata de um sistema baseado em resultados anteriores tornam os objetivos individuais e de grupo viáveis. As quantidades mínimas exigidas e a média do valor de venda são definidos de acordo com a capacidade e disponibilidade de tempo na área respetiva do funcionário</p>
--	--

Outro fator importante no aperfeiçoamento do sistema atual tem a ver com a eliminação do erro de brandura. Como o sistema atual sofreu algumas alterações e a sua monitorização e implementação não foi a melhor, a administradora foi premiando na mesma os colaboradores que não atingiam os objetivos. Com a implementação deste sistema congruente com os objetivos estratégicos e com uma monitorização enquadrada em métricas existentes, os erros de brandura serão eliminados, facilitando o *feedback*.

Neste capítulo, verificou-se que existe um plano de melhorias no desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho. Estas melhorias foram validadas e feitas em acordo com a gerente da farmácia Gaia Jardim, que afirmou avançar com a sua implementação.

Conclusão

De acordo com a revisão de literatura aplicada neste trabalho, verificou-se que as necessidades da farmácia Gaia Jardim em adotar um sistema de avaliação de desempenho, são viáveis com os principais objetivos deste tipo de avaliação. Isto porque a farmácia pretende aperfeiçoar o seu sistema de avaliação de desempenho atual, para melhorar o desempenho dos colaboradores e a sua motivação. Com isto, permite aliar a vertente estratégica da organização e conseqüentemente a vertente de desenvolvimento individual do colaborador. No que diz respeito à farmácia em questão, o facto de terem um conceito de serviço inovador impõe que os funcionários estejam alinhados com a estratégia da farmácia. Desta forma, os funcionários irão promover a vantagem competitiva da empresa, principalmente se estiverem motivados para isso. Como se reviu na literatura, quanto menor as taxas de rotatividade de pessoal em lojas de retalho (tipo de loja da farmácia Gaia Jardim), maior será a satisfação dos clientes. Neste caso, convém que os funcionários se sintam motivados na farmácia. Outra questão importante para a motivação e satisfação dos colaboradores está correlacionada positivamente com o ambiente e clima vivido na empresa.

A análise da situação atual e o contraste com o estado da arte permitem afirmar que a área de recursos humanos e o sistema de avaliação de desempenho em vigor tem oportunidades de melhoria. Estas oportunidades passam pelo aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho adequado às características da farmácia Gaia Jardim. As principais sugestões de melhoria identificadas passam essencialmente pela definição de padrões e métricas para eliminar a subjetividade do avaliador, a eliminação de comportamentos oportunistas dos colaboradores, um maior aproveitamento do *feedback* e a imparcialidade nos objetivos definidos no sistema, para que os colaboradores o considerem justo. É necessário que o sistema de avaliação de

desempenho seja definido com o envolvimento dos colaboradores. No que diz respeito ao sistema atual, este apenas avalia o desempenho dos funcionários de atendimento ao cliente, sendo que neste trabalho é sugerido um sistema de avaliação de desempenho para os colaboradores das restantes funções. Todas estas sugestões de melhoria foram validadas e desenvolvidas em concordância com a gerente da farmácia Gaia Jardim, afirmando que o plano de melhoria seria implementado na mesma.

Ao desenvolver este trabalho de investigação, foram detetadas limitações no seu estudo, nomeadamente na pesquisa referente à revisão de literatura sobre sistemas de avaliação de desempenho aplicados ao setor farmacêutico.

Bibliografia

Artz, B. 2010. Fringe benefits and job satisfaction. **International Journal of Manpower**, 31: 626-644

Bailey, T. 1993. **Discretionary effort and the organisation of work:employee participation and work reform since Hawthorne**. Working paper, Columbia University, New York

Baker,J & Parasuraman,A. 1994. The influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 22 328-339

Becker, B. & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. **Academy of Management Journal**, 39: 779-801

Bergamini,C & Whitaker. 1997. **Motivação nas Organizações**, 4. São Paulo, Atlas

Bernardin, H. & Beatty, W. 1984. **Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work**. Boston, Ma. Kent Pub

Boletim do Trabalho e Emprego. nº 23 (2012.Junho.22). Disponível em: http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2012/bte23_2012.pdf. - pp 2160-2170.

Boletim do Trabalho e Emprego. nº 21 (2010.Junho.8). Disponível em: http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2010/bte21_2010.pdf- pp 2295-2301.

Bonache, J. 2006. The Compensation of expatriates: a review and a future research. **Handbook of research in International Human Resource Management**: 158-175.

Brío, A. & Junquera, J. & Ordíz, M. (2008). Human resources in advanced environmental approaches. **International Journal of Production Research**, 46: 6029-6053

- Byars, L. and Rue, L.W. 2000. **Human Resource Management-** South-Western, a Division of Thomson Learning, Mason. OH, 60
- Caetano, A. 2008. **Avaliação de Desempenho –Essencial que Avaliador e Avaliadores Precisam Saber.** Lisboa: Livros Horizonte
- Camara, P. B. 2011. **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.** Dom Quixote: Lisboa
- Campbell, J. P. 1990. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. **Handbook of industrial and organizational psychology**, 1: 687–732
- Cascio, W. 2006. **Managing Human Resources.** New York, McGraw-Hill.
- Casey, T.F. & Warlin, K. 2001. Retention and Customer Satisfaction. **Compensation Benefits**, 27.
- Cavaco, A. & Bates, I. 2007. **Gauging Portuguese community pharmacy user's perceptions. Primary Health Care Research and Development**, 8: 315-325
- Chen, H., Hsieh, Y. 2006. **Key trends of the Total Reward System in the 21st Century. Compensation and Benefits**
- Chiavenato, I. 2004.. **Recursos Humanos – O capital das Organizações.** São Paulo: Atlas
- Chiavenato, I. 2010. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier
- Chambel, M. J. & Santos, M. V. 2009. Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família. **Estudos de Psicologia**, 26: 275-286
- Dale-Olsen, H. 2006. Wages, fringe benefits and worker turnover". **Labour Economics**, 8: 87-106

Delaney J. & Huselid M. 1996. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. **Academy of Management Journal**, 39: 949-969

Feng F. & Gayle, C. & Bergsteiner, A. 2011. Organizational climate and performance in retail pharmacies. **Leadership & Organization Development Journal**, 32: 224-242

Ferguson, K. L. 2010. Human resource management systems and firm performance. **Journal of Management Development**, 29: 471- 494

Gibbons, F. 1998. Cognitive antecedents to adolescent health risk: Discriminating between behavioral intention and behavioral willingness. **Psychology and Health**, 13:, 319-340

Goleman et al. 2002. **Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Gradiva**

Gomes, F.J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cardoso, C. & Alves Marques, C. 2008. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Sílabo Gestão**

Hackman, J. R. 2002. **Leading teams: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Press.**

Herzberg, F. 2003. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review**: 87-96.

Huselid, M. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38: 635-672

Informa DB. 2016. Relatório Completo Farmácia Gaia Jardim. Disponível em www.informadb.pt

Kasinath, S. & Pradesh, A. 2011. Human resource management: A study of indian railways. **Review of Business Research**, 11: 121-132

Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. 2010. An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. **The International Journal of Human Resource Management**, 21: 2031–2051

Kintana, M.L. & Alonso, A.U. & Olaverri, C.G. .2006. High-performance work systems and firms' operational performance: the moderating role of technology. **The International Journal of Human Resource Management**, 17: 70-85

Lado, A., & Wilson, M. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective. **Academy of Management Review**, 19: 699-727.

Lawler III, E. & Bensonlawler, G & Mcdermott, M. 2012. –What Makes Performance Appraisals Effective?. **Compensation & Benefits Review**, 44: 192-200

Mach, 2003. Performance pay and fringe benefits. **International Journal of Manpower**, 24: 673 - 698

Marques, J. 2010. Uma história da gestão de recursos humanos. **Revista Dirigir**, 111: 20-23.

Merrilees, B & Miller, D. 2001. Superstore interactivity: a new self-service paradigm of retail service?. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 29: 379 - 389

Merrilees, B & Miller, D. 1997. The Superstore Format in Australia: Opportunities and Limitations. **Long Range Planning**, 30: 899-905

Murphy, K. & Cleveland, J. 1995. **Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-oriented perspectives**. Newbury Park, CA

Pacheco, F. 2007. Avaliação de desempenho. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro

Padial, A. D. 2005. **La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR.HH. en la Pymes**. Granada: Editorial de la Universidad de Granada

Pfeffer, J. 1997. Pitfalls on the road to measurement: The dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. **Human Resource Management**, 36: 357–36

Pfeffer, J. 2007. Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. **Journal of Economic Perspectives**, 21: 115-134.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Cardoso, C., Marques, C.A. & Campos e Cunha, R. 2008. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. Lisboa: Edições Sílabo

Rafael, M. & Lima, R. 2012. **Qualidade de vida no trabalho e práticas de gestão de recursos humanos: Relações com a satisfação profissional**. Papel apresentado no VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional, Lisboa, Portugal

Rego, A. 2000. **Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações – Uma abordagem sem tabus**. Lisboa: Edições Sílabo

Reichheld F. 1996. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. **Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts**

Reio, G. 2010. Human resource management systems and firm performance. **Journal of Management Development**, 29: 471-494

Roos, G. & Fernsrtom, L. & Pike, S. 2004. Human resource management and business performance measurement. **Measuring Business Excellence**, 8: 28–37

Santos, M. J. N. 2004. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, 6: 142-158

Sousa, A. A. 2006. **Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas**. Lisboa: **Lidel**

Stajkovic, A. D. & Luthans, F. 2001. The differential effects of incentive motivators on work performance. **Academy of Management Journal**, 44: 580–590.

Torrington, D.; Hall, L. 1991. **Personnel Management – A new approach**. Cambridge, Prentice Hall International

Torrington D, Hall L, Taylor S 2005. **Human Resource Management**, Prentice Hall/Financial Times: Essex

Veloso, A. 2007. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. Instituto da Educação e Psicologia da Universidade do Minho, Braga

Verburg, R.M. 2004. High performance work systems, organizational culture and perceived organizational effectiveness. **Human Resource Management Journal**, 14: 55-78

Yin, R. 1994. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks, CA

Yurchisin, J. & Park, J. Effects of Retail Store Image Attractiveness and Self-Evaluated Job Performance on Employee Retention. **Journal of Business and Psychology**, 25: 441-450

Anexos

Nome: _____
Data: _____

1. Marque os cinco sentidos ou situações que fazem você se sentir mais motivado no trabalho:

- 1.1. Trabalhar sozinho
- 1.2. Expressar minhas ideias
- 1.3. Estar no controle da situação
- 1.4. Provocar mudanças
- 1.5. Ouvir e falar
- 1.6. Criar ou usar recursos visuais
- 1.7. Prestar atenção aos detalhes
- 1.8. Aspectos técnicos
- 1.9. Trabalhar com pessoas
- 1.10. Usar números, estatísticas
- 1.11. Oportunidades para fazer experiências
- 1.12. Planejar
- 1.13. Trabalhar com comunicação
- 1.14. Fazer algo funcionar
- 1.15. Arriscar-se
- 1.16. Analisar dados
- 1.17. Lidar com o futuro
- 1.18. Produzir e organizar
- 1.19. Fazer parte de uma equipe
- 1.20. Fazer as coisas sempre no prazo previsto

2. Quando aprendo, gosto de ... (assinale cinco alternativas):

- 2.1. Avaliar e testar teorias
- 2.2. Obter e quantificar fatos
- 2.3. Ouvir e compartilhar ideias
- 2.4. Usar minha imaginação
- 2.5. Aplicar análise e lógica
- 2.6. Ambiente bem informal
- 2.7. Verificar meu entendimento
- 2.8. Fazer experiências práticas
- 2.9. Pensar sobre as ideias
- 2.10. Confiar nas intuições
- 2.11. Receber informações passo a passo
- 2.12. Tomar iniciativas
- 2.13. Elaborar teorias
- 2.14. Envolvimento emocional
- 2.15. Trabalhar em grupo
- 2.16. Orientações claras
- 2.17. Fazer descobertas
- 2.18. Criticar
- 2.19. Perceber logo o quadro geral (o objetivo final)
- 2.20. Adquirir habilidades pela prática

Anexo 1: Teste Psicotécnico (Parte 1)

3. Prefiro aprender através de ... (assinale cinco alternativas):

- 3.1. Materiais visuais
- 3.2. Demonstrações
- 3.3. Debates estruturados pelo instrutor
- 3.4. Palestras formais
- 3.5. Experiências
- 3.6. Utilizando histórias e música
- 3.7. Exercícios que usam a intuição
- 3.8. Debate em grupo
- 3.9. Exercícios de análise
- 3.10. Atividades sequenciais bem planejadas
- 3.11. Analisando números, dados e fatos
- 3.12. Exemplos com metáforas
- 3.13. Atividades passo a passo de reforço do conteúdo
- 3.14. Leitura de livros-textos
- 3.15. Discussões de casos voltados para as pessoas
- 3.16. Discussões de casos voltados para os números e fatos
- 3.17. Métodos tradicionais comprovados
- 3.18. Agenda bem flexível
- 3.19. Agenda estruturada com antecedência
- 3.20. Trabalhos bem estruturados

4. Qual o tipo de pergunta que você mais gosta de fazer?(marque somente uma):

- 4.1. O quê
- 4.2. Como?
- 4.3. Porquê
- 4.4. Quem?

5. Assinale o que mais você gosta de fazer.(marque quatro alternativas):

- 5.1. Descobrir
- 5.2. Quantificar
- 5.3. Envolver
- 5.4. Organizar
- 5.5. Conceituar
- 5.6. Analisar
- 5.7. Sentir
- 5.8. Praticar
- 5.9. Teorizar
- 5.10. Sintetizar
- 5.11. Avaliar
- 5.12. Interiorizar
- 5.13. Processar
- 5.14. Ordenar
- 5.15. Explorar
- 5.16. Compartilhar

Anexo 2: Teste Psicotécnico (Parte 2)

6. Marque cinco frases, que melhor definem seu comportamento ou atitude. Ao comprar um carro você:

- 6.1. Compra com base na recomendação de amigos
- 6.2. Se preocupa com o consumo de combustível
- 6.3. Se preocupa com as formas, a cor e a tecnologia
- 6.4. Verifica equipamento de segurança e durabilidade
- 6.5. Da importância a sensação de conforto do veículo
- 6.6. Faz comparações com outros veículos
- 6.7. Verifica tamanho do porta-malas
- 6.8. Verifica se encaixa no seu sonho de vida
- 6.9. Pesquisa e planeja antecipadamente como vai utilizá-lo
- 6.10. Se preocupa com o custo e o valor de troca
- 6.11. Quer amar o carro
- 6.12. Prefere carros lançados recentemente, novidades
- 6.13. Se preocupa com os requisitos técnicos
- 6.14. Verifica a facilidade de manutenção
- 6.15. Gosta de experimentar um novo modelo ou fabricante
- 6.16. Se preocupa com o nome do fabricante
- 6.17. Da importância a opinião das pessoas
- 6.18. Quer ver dados e estatísticas sobre o desempenho
- 6.19. Se preocupa com a qualidade do atendimento do revendedor
- 6.20. Analisa como o carro vai ser útil no seu dia-a-dia

7. Como você define seu comportamento? Das opções abaixo, marque apenas uma:

- 7.1. Gosto de organizar
- 7.2. Gosto de Compartilhar
- 7.3. Gosto de Analisar
- 7.4. Gosto de Descobrir

8. Palavras que definem meu estilo (marque quatro):

- 8.1. Organizado
- 8.2. Analítico
- 8.3. Emocional
- 8.4. Experimental
- 8.5. Lógico
- 8.6. Conceitual
- 8.7. Perceptivo
- 8.8. Sequencial
- 8.9. Teórico
- 8.10. Explorador
- 8.11. Avaliador
- 8.12. Cinestésico
- 8.13. Sentimental
- 8.14. Preparado
- 8.15. Quantitativo
- 8.16. Sintético

9. Quais as frases depreciativas que você mais ouve os outros falarem a seu respeito? (marque cinco alternativas):

- 9.1. Viciado em números
- 9.2. Coração mole
- 9.3. E-igente, esforçado
- 9.4. Vive no mundo da lua
- 9.5. Tem sede de poder
- 9.6. Fala demais
- 9.7. Não decide sozinho
- 9.8. Não sabe se concentrar
- 9.9. Frio, insensível
- 9.10. Fácil de començer
- 9.11. Sem imaginação
- 9.12. Maluco
- 9.13. Calculista
- 9.14. Ingênuo
- 9.15. Bitolado
- 9.16. Inconsequente
- 9.17. Não se mistura
- 9.18. Ultra-sensível
- 9.19. Quadrado
- 9.20. Sem disciplina

10. Quando tenho que resolver um problema, eu geralmente... (marque apenas uma):

- 10.1. Visualizo os fatos, tratando-os de forma intuitiva e holística
- 10.2. Organizo os fatos, tratando os detalhes de forma realista e cronológica
- 10.3. Sinto os fatos, tratando-os de forma expressiva e interpessoal
- 10.4. Analiso os fatos, tratando-os de forma lógica e racional

11. Quando tenho que resolver um problema, eu procuro... (marque apenas uma)

- 11.1. Uma visão interpessoal, emocional, humana
- 11.2. Uma visão organizada, detalhada, cronológica
- 11.3. Uma visão analítica, lógica, racional, de resultados
- 11.4. Uma visão intuitiva, conceitual, visual, de contexto geral

12. Quais as frases que mais se aproximam do que você diz. (marque três):

- 12.1. Sempre fazemos desta forma...
- 12.2. Vamos ao ponto-chave do problema...
- 12.3. Vejamos os valores humanos...
- 12.4. Vamos analisar...
- 12.5. Vamos ver o quadro geral
- 12.6. Vamos ver o desenvolvimento de equipe....
- 12.7. Vamos conhecer o resultado...
- 12.8. Este é o grande sucesso conceitual....
- 12.9. Vamos manter a lei e a ordem....
- 12.10. Vamos inovar e criar sinergia....
- 12.11. Vamos participar e envolver....
- 12.12. É mais seguro desta forma....



Tome nota

Regras de relacionamento

- Ser pontual na chegada ao trabalho. (chegar pelo menos 10 minutos antes de a porta abrir ao público) reuniões ou em qualquer outro compromisso.
- Cumprimentar os colegas na chegada e saída, sempre com educação (bom dia e obrigado, são palavras essenciais).
- Vestir a camisa da empresa.
- Ser responsável, pro-ativo e propor soluções.
- Não fazer críticas negativas em excesso, nem intrigas, nem cusquices.
- Não deixar que os problemas externos influenciem no trabalho.
- Ser organizado (a) e planejar as ações.
- Não sair da área de trabalho a não ser nas horas autorizadas (trazer e pequeno almoço e café, tomado de casa)
- Quando sair do seu posto de trabalho, assegurar-se que o deixa limpo e arrumado para o colega que vem a seguir.
- Caso seja fim do dia desligar todos os equipamentos elétricos do seu posto de trabalho, com a ficha tripla.
- Cumprir as funções lhe são atribuídas com zelo e dedicação.

Regras de comunicação

- Ser clara(o) direta(o) e atenciosa(o).
- Utilizar vocabulário sem calão.
- Nunca utilizar o e-mail da empresa para passar correntes, brincadeiras ou piadas.
- Não levar o telefone móvel para reuniões, a não ser que dependa de alguma informação que surja pelo telefone para ser usada na reunião.
- Evitar toques de telemóvel, que chamem a atenção, ainda mais quando não pode atende-lo.
- Antes de fazer um telefonema para alguma empresa, ou cliente, fazer anotações para não esquecer do que precisa tratar. Registrar todos os contactos efetuados em nome da empresa.
- Reportar via e-mail ou diretamente à diretora técnica, todos os acontecimentos que ocorram fora das regras instituídas pela empresa.

Vestuário

- Mostrar cuidado com a bata da empresa, usando-a sempre bem passada sem rasgos ou sujidade. Não se esquecer NUNCA de colocar o cartão de identificação.
- Não exagerar nos acessórios e perfume.
- Usa maquilhagem leve, unhas limpas e bem cuidadas, cabelo sóbrio e bem penteado, e nunca molhado - usar uma vez por semana usar, se tem a possibilidade de ir ao cabeleireiro gratuitamente através da empresa.
- Evitar calçado aberto, como chinélos de borracha, dar prioridade a calçado com salto pequeno ou médio, como sapatilhas e mocassins.

A Gerência