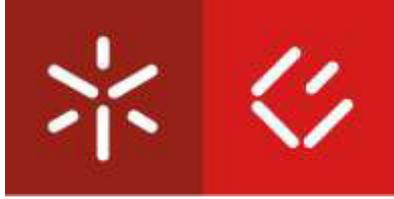


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Márcia Filipa Ramos Alves

**Conceção de um modelo de avaliação  
de desempenho por competências numa PME**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Márcia Filipa Ramos Alves

**Conceção de um modelo de avaliação  
de desempenho por competências numa PME**

Projeto de Mestrado  
Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Dra. Maria Emília Pereira Fernandes**

## DECLARAÇÃO

**Nome:** Márcia Filipa Ramos Alves

**Endereço Eletrónico:** ma.224@live.com.pt

**Título do Projeto:** Conceção de um modelo de avaliação de desempenho por competências numa PME

**Orientadora:** Dra. Maria Emília Pereira Fernandes

**Ano de conclusão:** 2016

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Estudos de Gestão

Para os devidos efeitos legais, declaro que:

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 31 de Julho de 2016

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

*“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”*

*(Arthur Schopenhauer)*

O projeto aqui realizado não passa de um modesto conjunto de ideias, que, mesmo na sua simplicidade, tem alguns agradecimentos a fazer.

Em primeiro lugar à Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes, pela sua orientação profissional e pessoal, pela calma transmitida nas horas de maior nervosismo, pela constante disponibilidade e atenção, pelos confortáveis conselhos, pela liberdade que me deu para atuar neste projeto e essencialmente, por contribuir para o meu crescimento pessoal e profissional.

Não poderia deixar de agradecer à minha empresa e aos meus colegas de trabalho que sempre se mostraram disponíveis para me ajudar e responder às imensas perguntas para a concretização desta dissertação, pela preocupação constante, pela imensa coragem que me transmitiram e mais importante de tudo, por acreditarem no meu projeto e por o quererem levar avante.

Aos meus pais, irmão, irmã e avós, que acompanharam de perto as minhas horas mais difíceis entre trabalho e tese, mas, acima de tudo, por me proporcionarem tudo o que hoje sou, por me ensinarem a lutar e ir até ao fim, a ser persistente e a não desistir dos meus sonhos.

Por último e sem nomear ninguém em especial (porque os que são especiais já o sabem que são), quero agradecer a todos os meus colegas do MEG, a todos os meus amigos de “adolescência” que aqui se mantêm desde sempre e a todos os amigos do FHC, por me distraírem, pelas palavras de incentivo, pelo combate aos momentos de desânimo e insegurança, pela alegria que me acrescentaram vezes e vezes sem conta.

Muito obrigada, de coração cheio, a todos!

## RESUMO

Esta investigação aborda a avaliação de desempenho como uma ferramenta potenciadora do sucesso nas organizações através da evolução e desenvolvimento dos seus recursos humanos, mais concretamente, a avaliação de desempenho através do desenvolvimento de competências.

Este é um projeto embrionário, uma vez que se traduz numa proposta de um modelo que será introduzido e desenvolvido pela primeira vez numa pequena e média empresa. O método utilizado foi o estudo de caso, levantando-se os dados necessários à sua realização através de entrevistas e análise documental. Para o efeito, houve a cooperação de todos os colaboradores da NortRent, que me transmitiram as suas opiniões e me permitiram um constante *feedback*.

O objetivo principal deste estudo, atendendo à missão, valores e objetivos principais da NortRent, foi o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho baseado em competências. Para o efeito, para alcançar tal objetivo, sentiu-se necessidade de efetuar previamente um levantamento das competências-chave da empresa. Com este modelo, pretende-se contribuir para que seja possível identificar metas individuais para os seus colaboradores e simultaneamente garantir que caminham no mesmo sentido.

Uma vez que o modelo aqui proposto será experimentado e revisto por todos os colaboradores numa fase posterior à apresentação deste estudo, não será possível dar conta das várias áreas em que este deve ser melhorado, no sentido de melhor se adequar à organização NortRent.

## **ABSTRACT**

This research addresses performance evaluation as an enhancer tool of success in organizations through human resources' evolution and development, more precisely, performance evaluation through skills development.

This is an embryonic project, since it reflects a proposal for a model that will be introduced for the first time in a small and medium enterprise. The used method was the study case, and the required data was collected through interviews and research. To do so, I've counted with the cooperation of all NortRent's employees, who gave me their opinions and allowed me constant feedback.

Taking the mission, the values and the goals of NortRent into account, the main goal of this research is the development of a performance evaluation model based in skills. For that, it was needed to do a previous collection of the enterprises' key-skills. With this model, it is intended to contribute to an identification of individual goals for their employees and simultaneously ensure that all walk in the same direction.

Once this model will be experimented and revised by all employees in a posterior phase to the presentation of this research, it is not possible to identify the various areas that need some improvement, in an effort to suit the NortRent organization.

# ÍNDICE

---

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....</b>	<b>3</b>
1.1. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	3
1.2. CARATERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS .....	6
1.2.1. <i>Sexo e Idade</i> .....	6
1.2.2. <i>Habilitações Literárias</i> .....	6
1.2.3. <i>Antiguidade</i> .....	7
1.3. CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZATIVA.....	8
1.4. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.5. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA NORTRENT .....	9
1.5.1. <i>Recrutamento e Seleção</i> .....	10
1.5.2. <i>Formação e Desenvolvimento</i> .....	11
1.5.3. <i>Promoção e Desenvolvimento de Carreira</i> .....	12
<b>CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	13
2.2. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	14
2.3. INSTRUMENTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	15
2.3.1. <i>Abordagens Focadas na Personalidade</i> .....	15
2.3.1.1. Escalas Ancoradas em Traços .....	16
2.3.2. <i>Abordagens Focadas nos Comportamentos</i> .....	16
2.3.2.1. Escalas de Escolha Forçada.....	16
2.3.2.2. Incidentes Críticos .....	17
2.3.2.3. Listas de Verificação .....	17

2.3.2.4. Escalas Ancoradas em Comportamentos .....	17
2.3.3. <i>Abordagens Focadas na Comparação com Outros</i> .....	18
2.3.3.1. Ordenação Simples .....	18
2.3.3.2. Comparação aos Pares .....	18
2.3.3.3. Distribuição Forçada .....	18
2.4. CRÍTICAS AOS MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	19
2.5. INSTRUMENTOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	19
2.5.1. <i>Abordagens Focadas nos Resultados</i> .....	20
2.5.1.1. Padrões de Desempenho .....	20
2.5.1.2. Gestão por Objetivos .....	20
2.6. AVALIAÇÃO CENTRADA NAS COMPETÊNCIAS .....	21
2.6.1. <i>Vantagens do Modelo</i> .....	23
2.7. FONTES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	23
2.7.1. <i>Autoavaliação</i> .....	24
2.7.2. <i>Avaliação pelos Pares</i> .....	25
2.7.3. <i>Avaliação pelos Subordinados</i> .....	26
2.7.4. <i>Avaliação de 360 Graus</i> .....	27
2.8. ESCOLHA DO MODELO .....	28
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA DO ESTUDO .....</b>	<b>30</b>
3.1. JUSTIFICAÇÃO E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO: A AD NA NORTRENT .....	30
3.2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO E PROCEDIMENTOS NA RECOLHA DE DADOS .....	32
<b>CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA INFORMAÇÃO QUALITATIVA E DESENVOLVIMENTO DO</b>	
<b>MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>37</b>
4.1. PARTICIPANTES NO DESENVOLVIMENTO DO MODELO DA AD .....	37
4.2. ETAPAS E PRESSUPOSTOS SUBJACENTES AO MODELO DE AVALIAÇÃO .....	38
4.3. FASES PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AD POR COMPETÊNCIAS DA NORTRENT .....	42
4.3.1. <i>Fase 1: Análise da Estratégia, Missão e Valores Organizacionais</i> .....	42
4.3.2. <i>Fase 2: Análise das funções e áreas funcionais</i> .....	49
4.3.2.1. Monografia de Funções .....	58
4.3.3. <i>Fase 3: Identificação das Competências Transversais</i> .....	74
4.3.4. <i>Fase 4: Fontes de Avaliação</i> .....	84

4.4. MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	90
4.4.1. Instrumentos.....	90
4.4.2. Planificação .....	91
4.5. VÍNCULO DO MODELO DE AD COM OUTRAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	94
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES .....</b>	<b>96</b>
5.1. CONCLUSÕES .....	96
5.2. LIMITAÇÕES E ORIENTAÇÕES FUTURAS .....	97
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO A. GUIÃO DE ENTREVISTA Nº1 AO DIRETOR DA NORTRENT .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO B. GUIÃO DE ENTREVISTA AOS RESPONSÁVEIS DA NORTRENT .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO C. GUIÃO DE ENTREVISTA AOS COLABORADORES DA NORTRENT .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO D. GUIÃO DE ENTREVISTA Nº2 AO DIRETOR DA NORTRENT.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO E. GUIÃO DA REUNIÃO COM OS RESPONSÁVEIS DA NORTRENT .....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO F. FORMULÁRIOS DE AUTOAVALIAÇÃO .....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO G. FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO PELOS RESPONSÁVEIS.....</b>	<b>124</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

FIGURA 1. Antigo Organograma NortRent .....	8
FIGURA 2. Comparação dos Valores da NortRent, Lda. ....	46
FIGURA 3. Lema, Missão e Valores da NortRent .....	47
FIGURA 4. Organograma NortRent.....	52
FIGURA 5. Ciclo da Avaliação de Desempenho .....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

GRÁFICO 1. Idade dos Colaboradores da Empresa .....	6
GRÁFICO 2. Habilitações Literárias dos Colaboradores da Empresa.....	7
GRÁFICO 3. Antiguidade dos Colaboradores da Empresa.....	7
GRÁFICO 4. Nomeação das Competências Transversais.....	79

## ÍNDICE DE TABELAS

---

TABELA 1. Resumo das fases do projeto .....	35
TABELA 2. Participantes no desenvolvimento da AD .....	37
TABELA 3. Etapas do modelo de avaliação.....	41
TABELA 4. Valores identificados no Manual de Qualidade da NortRent, 2012 .....	42
TABELA 5. Valores identificados nas entrevistas realizadas.....	45
TABELA 6. Distribuição dos colaboradores por área funcional .....	55
TABELA 7. Levantamento das funções existentes na NortRent, Lda. ....	56
TABELA 8. Perfil da Função – Direção.....	58
TABELA 9. Perfil da Função – Responsável Unidade Administrativa e RH .....	59
TABELA 10. Perfil da Função – Assistente Unidade Administrativa e RH.....	60
TABELA 11. Perfil da Função –Financeiro .....	62
TABELA 12. Perfil da Função – Responsável Comercial.....	63
TABELA 13. Perfil da Função – Comercial.....	64
TABELA 14. Perfil da função – Assistente Unidade Comercial e Marketing.....	65
TABELA 15. Perfil da Função – Responsável Logística e Informática .....	67

TABELA 16. Perfil da Função – Responsáveis Operacionais .....	69
TABELA 17. Perfil da Função – Eletricistas.....	70
TABELA 18. Perfil da Função – Mecânicos.....	72
TABELA 19. Perfil da Função – Assistente Operacional.....	73
TABELA 20. Medição das Competências Transversais .....	81
TABELA 21. Ponderação percentual na avaliação .....	99

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

---

**AD** – Avaliação de Desempenho

**EDP** – Energias de Portugal

**EIC** – Empresa Internacional de Certificação

**FIFO** – *First In First Out*

**ISO** – International Organization for Standardization

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

## INTRODUÇÃO

---

Num ambiente dinâmico e turbulento, onde os negócios mudam do dia para a noite e as inovações tecnológicas se geram na forma de novos produtos e processos, a busca pela competitividade impõe às organizações a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, capazes de fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (Saraiva, 2010). Neste contexto, a avaliação de desempenho (AD) assume particular importância.

A avaliação de desempenho não se trata apenas de um ato puro de avaliar, mas sim de um processo que respeita várias etapas e que dá oportunidade aos colaboradores de se desenvolverem e melhorarem algumas lacunas no seu contexto de trabalho. Assim, a AD destaca os colaboradores mais eficientes e ajuda a melhorar aqueles que têm mais dificuldades. Uma vez que os colaboradores se desenvolverão, através deste processo de avaliação, também a organização irá sair beneficiada, pelo que podemos dizer que este é um processo fundamental para que a organização ganhe vantagem competitiva no âmbito dos seus recursos humanos (Magalhães, 2014).

Este trabalho visa, portanto, estudar a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho por competências como instrumento de gestão numa pequena e média empresa (PME) portuguesa, dada a importância desse instrumento no desenvolvimento dos recursos humanos da empresa.

Para o efeito, foi necessário definir uma metodologia de trabalho que implicou o recurso a constantes entrevistas e recolha de informação junto dos colaboradores da NortRent e análise documental, de forma a conseguir elaborar um modelo de AD que estivesse de acordo com a ideia que estes têm da organização e de forma a conseguir respeitar as suas funções e responsabilidades na mesma. Antes de se delinear propriamente uma proposta para a avaliação de desempenho, foi necessário identificar o que avaliar. O processo começou no sentido de perceber quais são os alicerces da empresa, ou seja, qual é a sua missão, quais são os seus valores e a sua estratégia geral. Acima de tudo, nesta fase, foi prioritário perceber qual é o principal objetivo da empresa, qual o principal passo que deve ser tomado e a meta que deve ser atingida futuramente. Tendo todos esses fundamentos em conta, tornou-se importante

perceber quais são as competências na NortRent, respeitando sempre a sua ideologia. Durante todo o processo, foi possível identificar as competências já existentes em cada área da empresa e as competências que se pretendem desenvolver para o cumprimento da estratégia organizacional.

No final, construiu-se um instrumento de avaliação capaz de identificar e avaliar as competências, tendo em conta os objetivos definidos pelos responsáveis da empresa e o desenvolvimento da estratégia da mesma.

O trabalho aqui apresentado está organizado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo será feita uma breve apresentação da empresa, para a qual o modelo de desempenho foi desenvolvido, destacando alguns dos pontos sobre a sua gestão de recursos humanos atual. Definem-se, ainda, os principais objetivos deste estudo.

No capítulo seguinte, serão apresentados alguns pontos de vista explorados na literatura acerca da avaliação de desempenho e suas diferentes abordagens, assim como também acerca das competências.

O terceiro capítulo é constituído pela metodologia que este trabalho respeitou para a sua concretização, tais como os procedimentos tomados na recolha de dados. Este capítulo inicia-se pela justificação do tema escolhido para esta investigação, assim como caracterização dos participantes e métodos usados na recolha da informação necessária.

O quarto capítulo é representado pela parte “prática” deste trabalho, por outras palavras, o desenvolvimento do modelo. Consecutivamente, serão analisados os dados recolhidos e desenvolvida a proposta de um modelo de avaliação de desempenho deste tipo a ser aplicado na empresa em causa.

No último capítulo, capítulo V, serão apresentadas as principais conclusões do estudo, bem como as limitações que foram surgindo ao longo do seu desenvolvimento.

## CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

---

### **1.1. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

As informações que deram origem a esta resumida descrição que apresento seguidamente, foram retiradas de uma entrevista não estruturada que realizei ao proprietário da empresa e assim como também através da análise de documentos internos da mesma.

A NortRent, Lda. (nome fictício) surgiu no ano de 2001, por iniciativa de um grupo de três amigos que identificou uma lacuna existente no mercado do aluguer de equipamentos, principalmente na região norte, direcionando assim a sua atividade para a comercialização de equipamentos, materiais e ferramentas para a construção civil e obras públicas, projetos de engenharia, setores de grande força no mercado económico nessa altura. O mercado mostrou uma boa receptividade aos equipamentos disponibilizados pela empresa, entre os quais: geradores, compressores, equipamentos diversos para apoio à construção civil (cilindros, martelos pneumáticos, e outros diversos equipamentos), plataformas elevatórias, bombas submersíveis e equipamentos de terraplanagem.

Em 2003, dois dos sócios fundadores abandonaram o projeto, passando a posse e direção da empresa para um dos sócios fundadores e admitindo uma nova sócia. Sendo estes os únicos e atuais sócios da sociedade, de forma igualitária, a NortRent passa a ser maioritariamente gerida pelo seu sócio fundador. O atual diretor apresenta-se assim como um empreendedor que, não obstante não possuir uma escolaridade elevada, conhecimentos na área e em gestão de empresas, conseguiu, com a sua experiência como trabalhador de máquinas, fazer a empresa crescer; uma empresa, que começou com as mínimas condições e hoje continua a sobreviver, a crescer, a competir, e consequentemente a ocupar um lugar de destaque no mercado nacional (Página Exclusiva- Publicações Periódicas Lda., 2013).

Com mais de uma década e meia no ativo, a NortRent é uma PME reconhecida no panorama empresarial português. Todavia, sendo Portugal um país com uma economia tão incerta e imprevisível, são as PME as mais vulneráveis a tais incertezas e vulnerabilidades. Por isso, devido à quebra do sector da construção civil e das obras

públicas, em 2006 a NortRent diversificou a sua oferta. Tal ocorreu quando a empresa decidiu aumentar a sua abrangência de serviços para a manutenção industrial, metalomecânica e metalurgia, e mais tarde, o seu leque de serviços passou a abranger também a área da energia elétrica, começando pela ligação de grupos eletrogéneos em postos de transformação para o fornecimento da energia que substitui temporariamente a energia de rede (Página Exclusiva- Publicações Periódicas Lda., 2013).

Criaram-se parcerias fortes e duradouras com as empresas do sector elétrico, tais como é exemplo a Energias de Portugal (EDP), optando sempre por ter como principais parceiros, marcas de referência e de qualidade comprovadas. Este sector passa assim a representar mais de 50% da faturação total da empresa, demonstrando o peso e a importância que tem para a mesma, bem como contribuindo para a evolução que tem tido ao longo dos anos. Movimentam-se em média, por dia, quinze a vinte grupos de geradores de qualquer porte e potência, pessoas e camiões, apenas para os trabalhos elétricos.

No âmbito da sua política de autossuficiência, em 2013 a empresa agrupou ao seu leque de serviços a rebobinagem, de forma a conseguir abranger todas as atividades ligadas ao setor em que atua. Neste momento, a NortRent é uma empresa autossuficiente, tanto a nível de equipamentos, transporte e equipa técnica, o que a distingue dos seus concorrentes.

Foi também em 2013 que a empresa começou a estar envolvida nos mais diversos eventos que ocorrem pelo país: NOS Primavera Sound, Super Bock Super Rock, Vodafone Paredes de Coura, Vodafone Mexefest, Neopop, Vilar de Mouros, Maratona do Cão- Continente, RoadShow Continente, Verão Azul- RTP1, São João no Porto, entre outros.

De forma geral, podemos dividir as áreas de atuação da NortRent em cinco pontos principais:

1. Aluguer de Equipamentos Industriais e Grupos Eletrogéneos;
2. Venda de Equipamentos Industriais e Grupos Eletrogéneos;
3. Manutenção de máquinas e equipamentos, metalomecânica e elétrica;
4. Trabalhos elétricos de baixa tensão;
5. Eventos, Festivais e Produções Televisivas.

Abrangendo as mais diversas áreas de atividade, a NortRent destaca-se pela sua versatilidade e capacidade em dar uma resposta adequada a cada necessidade específica dos seus clientes. A sua estratégia consiste em conseguir manter um efeito de proximidade com os seus clientes, o que é crucial na atividade que a empresa exerce, levando-a a investir em duas filiais na região centro do país, sendo uma em Mangualde no distrito de Viseu e outra em Torres Vedras, no distrito de Lisboa (Página Exclusiva- Publicações Periódicas Lda., 2013).

Desde 2008 que a NortRent é reconhecida pelo estatuto PME Líder, tendo sido consagrada, no ano de 2010, com a distinção PME Excelência. Esta é também uma empresa certificada pela Empresa Internacional de Certificação (EIC) no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade e da *International Organization for Standardization* (ISO) 9001:2008, implementando na organização uma política de qualidade e processos de melhoria contínua, de forma a melhorar a sua eficiência, reduzir os desperdícios de matéria e recursos, de forma a contribuir para um aumento da rentabilidade (NortRent, Lda., 2012).

A empresa elaborou um manual da qualidade centrado na máxima satisfação do cliente e na promoção, a todos os níveis da empresa, de uma atitude contínua de otimização dos processos (NortRent, Lda., 2012). A NortRent acredita que a qualidade não é uma meta a alcançar, mas sim um processo contínuo, desenvolvido ao longo do tempo.

Com mais de quinze anos de existência, já com uma postura no mercado bastante madura e experiente, mas sempre com a dinâmica de encarar novos desafios, a NortRent continua com as mesmas diretrizes iniciais, porém mais seletiva na escolha dos caminhos e parceiros que a acompanharão para as próximas décadas de trabalho (Página Exclusiva- Publicações Periódicas Lda., 2013).

Tendo crescido em atividades e em dimensão ao longo dos anos, torna-se crucial ao sucesso da empresa, uma eficaz gestão daqueles que a levam a crescer: os seus colaboradores. Foi neste contexto que surgiu a necessidade, por parte da empresa, de desenvolver o seu sistema de avaliação, sendo essa a necessidade a que este projeto procura, então, dar a devida resposta.

## 1.2. CARATERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

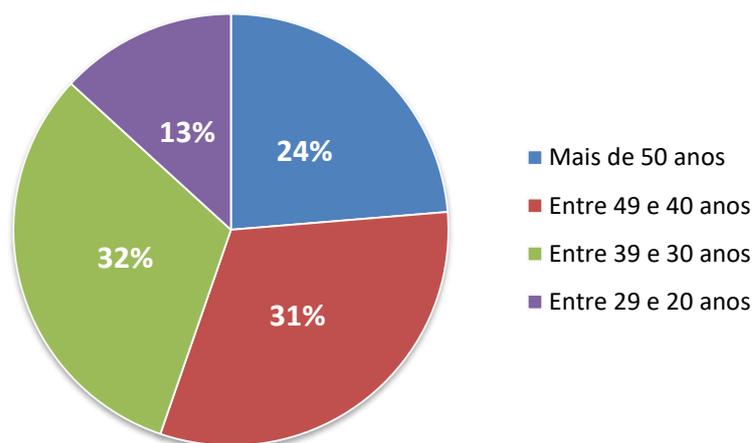
Após a análise do arquivo de admissão dos colaboradores da empresa, conclui-se que esta conta com trinta e oito colaboradores à data de execução deste projeto, distribuídos por três pontos geográficos de atuação, já referidos no ponto anterior: Viana do Castelo, Mangualde e Torres Vedras.

Na sede da empresa, em Viana do Castelo, a partir da qual é feita toda a gestão das restantes filiais, estão integrados vinte e nove colaboradores, sendo que grande parte trabalha oportunamente por todo o país. À filial de Mangualde estão alocados seis colaboradores e em Torres Vedras três colaboradores.

---

### 1.2.1. SEXO E IDADE

Destes trinta e oito colaboradores, trinta e cinco são do sexo masculino e três são do sexo feminino, com uma idade média de aproximadamente quarenta anos.



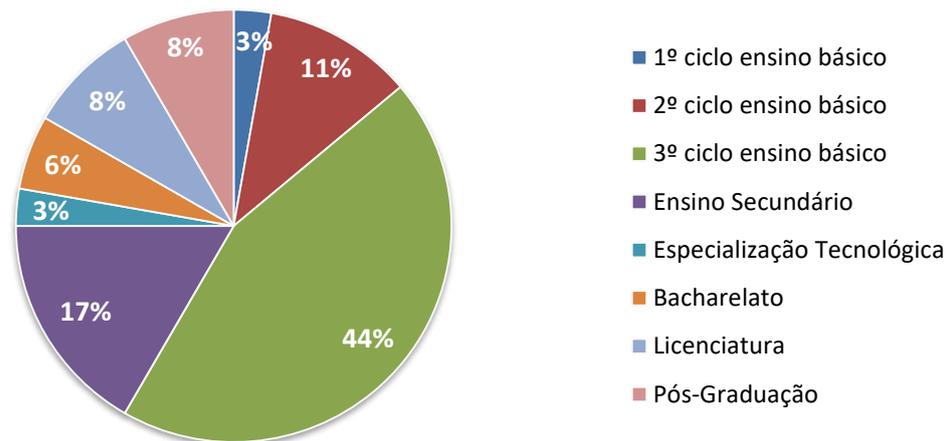
**GRÁFICO 1. IDADE DOS COLABORADORES DA EMPRESA**

Como comprova o gráfico 1, a maioria dos colaboradores da empresa têm uma idade compreendida entre os trinta e os trinta e nove anos.

---

### 1.2.2. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Relativamente às habilitações literárias, 44% dos colaboradores possui o 3º ano do ensino básico concluído, 17% completou o ensino secundário, 14% frequentaram e concluíram um bacharelato ou uma licenciatura e 8% tem uma pós-graduação concluída.



**GRÁFICO 2. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS COLABORADORES DA EMPRESA**

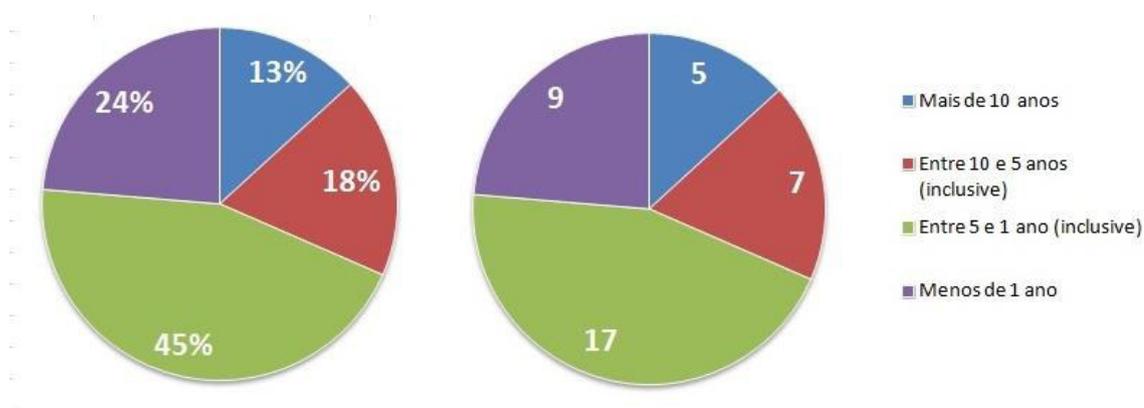
Como podemos comprovar pelo gráfico 2, a habilitação literária mais abundante na NortRent é o 3º ciclo do ensino básico.

### 1.2.3. ANTIGUIDADE

Ao nível da antiguidade dos colaboradores na empresa, cerca de 49% dos colaboradores encontram-se no intervalo entre 1-5 anos de experiência na empresa, 20% colaboram há menos de um ano, e 17% encontra-se no intervalo entre 10 e 5 anos.

A menor percentagem corresponde a 14% representado por cinco colaboradores que já colaboram na empresa há mais de dez anos.

Todos estes dados encontram-se abaixo representados pelo gráfico 3.



**GRÁFICO 3. ANTIGUIDADE DOS COLABORADORES DA EMPRESA**

É importante mencionar que todos os funcionários da NortRent são efetivos, com um vínculo contratual sem termo.

### 1.3. CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZATIVA

Com a criação do Manual de Qualidade, com base na ISO 9001:2008, a empresa construiu um organograma bastante simples e, a meu ver, com algumas contradições.

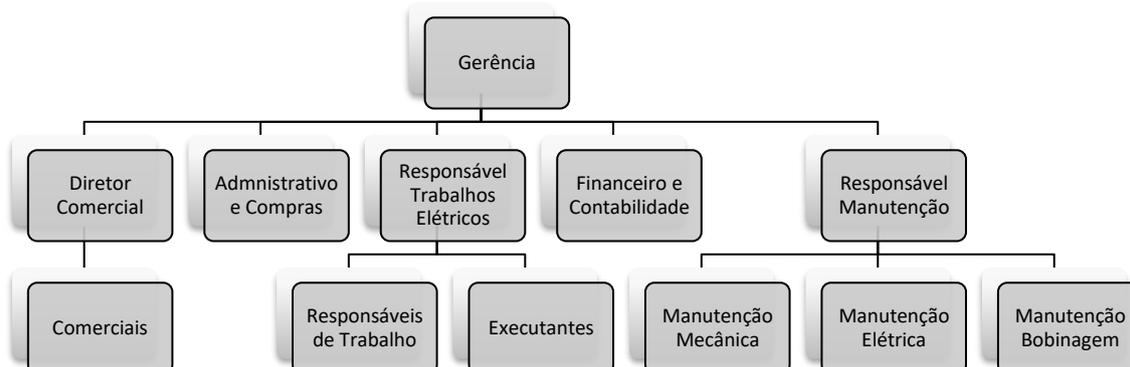


FIGURA 1. ANTIGO ORGANOGAMA NORTRENT

Neste momento a empresa encontra-se com um crescimento tão rápido e acentuado que torna este organograma desadequado. A empresa já se encontra agora muito melhor segmentada, com uma melhor noção das funções e áreas que abrange e, portanto, este organograma já não faz jus à hierarquia atualmente adotada. Como tive a oportunidade de estudar a organização e de entender melhor a sua hierarquia, tomei a iniciativa de construir um organograma, que se apresentará mais tarde no capítulo IV.

Aproveitei a entrevista com o responsável da empresa para tomar conhecimento de algumas informações introdutórias importantes à iniciação do projeto e propor o organograma por mim construído.

### 1.4. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

É evidente a importância de sistemas de gestão dos recursos humanos, neste caso, sistemas de avaliação de desempenho, nas empresas de hoje, visto que o mercado está

cada vez mais feroz e competitivo e obriga a que as empresas implementem, na sua gestão, sistemas capazes de evidenciar o potencial das pessoas e do papel que estas têm nas organizações.

Na NortRent surge assim a necessidade em gerir o desempenho dos seus colaboradores, criando um instrumento adequado à sua capacidade empresarial, capaz de reconhecer a qualidade da *performance* dos seus recursos humanos e a sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais.

O problema surge a partir do momento em que a NortRent, sendo uma empresa em constante crescimento e constituída por pessoas tão versáteis, não tem uma clara definição das funções de cada colaborador, não tem uma clara definição dos seus valores e objetivos organizacionais, e conseqüentemente, não tem uma clara definição do seu caminho expectável. A necessidade em construir um sistema justo e capaz de evidenciar os potenciais dos constituintes da empresa tornou-se assim o primeiro desafio deste projeto. Também a tomada de decisão na NortRent representa um aspeto controverso, pois sempre foi bastante centralizada, e, portanto, existe uma necessidade e uma vontade em transmitir e atribuir responsabilidades para as áreas funcionais abaixo da direção, fazendo os colaboradores sentirem-se mais autónomos e com capacidade na tomada de decisão.

### **1.5. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA NORTRENT**

Como retrata Mário Ceitil (2007), há cerca de 100 anos atrás a realidade das organizações era representada pela contratação de mão-de-obra não qualificada, em que o aspeto mais importante seria a facilidade em substituir determinado colaborador, não lhe sendo exigidas competências de maior e a formação profissional seria mesmo quase que nula. Porém, a sociedade globalizada impôs a necessidade de uma mão-de-obra cada vez mais competente e qualificada, criando um ambiente de rápidas mudanças, o que obrigou as empresas a melhor se ajustarem e a darem resposta a essas mudanças. Tornou-se indispensável criar novos métodos e ações inovadoras que assegurassem o sucesso dos produtos e dos serviços que as mesmas ofereciam. Assim, tornou-se consequência do processo de globalização, o desenvolvimento e a incorporação de novas metodologias e modelos de gestão, de forma a garantir um nível de competitividade (Ferreira, 2009).

Não obstante o sucesso da NortRent no que concerne ao crescimento do negócio, esta empresa ainda não investiu no desenvolvimento das práticas de gestão dos seus recursos humanos. Atualmente, a empresa tem duas pessoas responsáveis pelos recursos humanos da empresa, integradas na unidade administrativa. Serão descritas, de seguida, algumas das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas na empresa, de momento.

---

### **1.5.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

---

Segundo Humanator (1997), os termos recrutamento e seleção não são sinónimos. Segundo os autores, o recrutamento ocorre entre a decisão de preencher um cargo vago e a decisão de preenche-lo com o apuramento de candidatos que correspondem ao perfil da função. Por sua vez, a seleção, é esse mesmo processo de escolha, ou seja, é a tomada de decisão perante esses finalistas e qual deles deverá ser o ocupante do cargo.

De acordo com Rocha (1999), o recrutamento e a seleção devem ser capazes de acolher pessoas com o perfil ajustado para a função que são contratados, escolhendo a pessoa que melhor corresponderá a essas exigências.

Não há nenhuma formalidade na empresa, nem mesmo no manual de qualidade, que apresente o mínimo dos requisitos e qualificações dos futuros candidatos para as funções que existem na empresa e para as quais podem abrir vaga.

Usualmente, tudo começa pela identificação da necessidade de novos colaboradores numa determinada área de atuação (ex. manutenção e trabalhos elétricos). Por outro lado, pode abrir-se uma nova vaga a partir do momento em que se pretendem atingir novos objetivos, como poderá ser a contratação de comerciais com a pretensão de um aumento do volume de faturação ou até pelo facto de haver uma candidatura espontânea que corresponda às expetativas do responsável pela seleção.

A vaga é anunciada através dos meios de comunicação disponíveis, como são exemplo, os portais de emprego *online* ou através de parcerias com o Instituto de Emprego e Formação Profissional. Após analisados os currículos dos candidatos e discutidos brevemente entre o gerente e a administração, os candidatos são chamados a uma entrevista, em que os usuais entrevistadores são o diretor e o responsável financeiro.

Por norma, para o principal responsável pela seleção do candidato, que neste caso é o diretor, tem uma maior importância a experiência profissional do candidato do que as suas habilitações literárias; são mais valorizados os conhecimentos práticos e adquiridos através de experiências laborais anteriores do que a formação superior e outros graus académicos.

Findo o processo de recrutamento e seleção, não existe um plano de integração e acolhimento formalmente desenhado, apenas um manual de apoio à integração dos novos colaboradores, bastante simples e que nem sempre é lembrado.

Uma das vantagens presentes na avaliação de desempenho, como será mais tarde demonstrado, é o facilitismo que cria em contratar a pessoa certa para o lugar certo, ou seja, é uma ferramenta que permite determinar as competências e as características necessárias ao bom desempenho da função destinada ao novo colaborador. Este facto atribui uma vantagem aos recrutadores, pois já sabem antecipadamente o que procuram nos novos colaboradores quando estão nesse processo.

---

### **1.5.2. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

---

A formação é um instrumento indispensável para desenvolver as pessoas e a empresa para as respostas que lhe são exigidas (Humanator, 1997). Segundo Humanator (1997:319), “as necessidades a que a formação vai responder devem resultar de um diagnóstico da sua envolvente, das respostas necessárias para manter a eficácia organizacional e das exigências, em termos de competências técnicas e humanas, que as respostas ao meio exigem”.

De acordo com Ceitil (2007), “é inegável que o papel da formação assume uma importância cada vez maior no desenvolvimento de estratégias organizacionais competitivas”. Para que a formação tenha influência na empresa, ela deverá ser capaz de atingir dois objetivos: permitir adaptar os recursos humanos às mudanças estruturais e assumir as inovações e alterações a realizar para o desenvolvimento da organização (Peretti, 1997).

A formação ocupa um papel cada vez mais importante e integrado nas organizações de hoje, pois “está centrada na dinâmica das necessidades individuais de aprendizagem, orientada pela presença dos objetivos organizacionais e parte do pressuposto de que

em cada indivíduo existe um talento à espera de oportunidades para ser revelado” (Ceitil, 2007).

Quanto à formação e desenvolvimento, na NortRent há uma política de obrigatoriedade em trinta e cinco horas anuais, mais direcionadas para o departamento operacional, nomeadamente, formações em segurança, eletricidade, monitorização de máquinas, entre outras. Todas as outras áreas têm formações ocasionais, e muitas vezes ficam incompletas por falta de disponibilidade dos intervenientes.

---

### **1.5.3. PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA**

---

Desenvolvimento de carreira é entendido como “o conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado” (Humanator, 1997:285). Hoje em dia, os indivíduos procuram um emprego que lhes proporcione não só recompensas monetárias, como também realização pessoal. O planeamento de carreira procura identificar, internamente numa empresa, colaboradores de elevado potencial, capazes de responder às necessidades que surgem, o que também oferece a estes empregados uma visão de oportunidade de desenvolvimento dentro da própria empresa, levando-os a reforçar o seu compromisso com as mesmas (Humanator, 1997).

Não está subjacente à cultura empresarial da NortRent uma política de promoção e progressão na carreira. A posição de topo, neste caso a direção, é ocupada pelo fundador da empresa, e todos os departamentos posteriores são coordenados por colaboradores com maior aptidão para tal, não sendo obrigatoriamente e necessariamente compensados por tal cargo. A determinação do salário base é feita pela direção e sem critério definido.

### 2.1. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Chiavenato (1989:85) define que a avaliação de desempenho “é uma sistemática apreciação do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento”, corporizando um juízo de valor do avaliado. A avaliação de desempenho é vista como um processo indispensável à gestão das organizações, de planeamento, acompanhamento e avaliação, aplicados nos diversos níveis da organização. De acordo com Moura (2000), a avaliação de desempenho tem por base o processo de guiar, avaliar, desenvolver, motivar e remunerar as pessoas, para que estas melhorem os seus resultados. É considerada como uma ferramenta estratégica, uma vez que estimula os colaboradores a identificar as suas potencialidades e a contribuir para o alcance dos objetivos e metas, tanto pessoais como profissionais, através da revisão de estratégias, definição de processos de trabalho e políticas, corrigindo eventuais desvios e originando a sustentabilidade da organização.

A avaliação de desempenho não deve ser vista como um fim, mas sim com um meio para obter dados que possam ser registados, processados e orientados para a melhoria do desempenho humano nas organizações, atuando no sentido vertical e horizontal das mesmas (Chiavenato, 1998). É um processo sistemático e contínuo, pois o avaliado deverá sempre ter um *feedback* dos seus resultados, e não poderá ser contrariamente aleatório, descontínuo, isolado, e sem *feedback*, uma vez que não lhe confere fiabilidade e a inexistência de *feedback* anula a existência de avaliação do desempenho como instrumento de gestão de pessoas (Almeida, 1996).

Uma avaliação de desempenho bem desenhada traz benefícios tanto a curto como a longo prazo, para a chefia, para os seus subordinados e para a organização (Almeida, 1996). Através deste processo de avaliação, os subordinados conhecem qual é o comportamento que a chefia da organização mais valoriza, e sabem que serão recompensados por tal desempenho, o que originará uma maior motivação, um desenvolvimento das suas capacidades individuais, uma melhor produtividade, e do ponto de vista da organização, uma maior organização e gestão do pessoal, identificando mais facilmente potenciais candidatos capazes de exercer funções de

maior responsabilidade (Almeida, 1996). Existe uma discrepância de desempenho quando aquilo que é realizado pelo colaborador nem sempre é aquilo que se espera dele e a avaliação de desempenho pretende eliminar tal situação.

De acordo com Thorndike (referido por Caetano, 2008), as medidas a serem tomadas para a avaliação de desempenho devem obedecer a quatro critérios essenciais: fidelidade, validade, praticabilidade e isenção de erros. A fidelidade torna-se importante no sentido de garantir que os resultados obtidos através de um método são repetíveis e estão isentos de erros de medida; através da validade é possível perceber se estamos a medir aquilo que efetivamente queremos medir e nada mais nem menos do que pretendemos medir, percebendo assim até que ponto tal instrumento de medida nos fornece informação relevante para a tomada de decisões; a praticabilidade permite perceber se um instrumento de medida é adequado para uma aplicação a todas as situações no geral (Caetano, 2007). Todos estes critérios, sobretudo a isenção de erros, são articulados em torno dos instrumentos de avaliação de desempenho e no seu aperfeiçoamento.

Porém, como em todos os processos, este também apresenta problemas. De acordo com Caetano (2002), um dos problemas relacionado com a avaliação de desempenho diz respeito à clara definição dos objetivos, pois muitas vezes estes poderão não ser alcançáveis, verificáveis e mensuráveis devido à sua subjetividade. Outro problema mencionado pelo autor é o facto de que, muitas vezes, as empresas não possuem sistemas de informação que permitem fornecer a informação adequada sobre o desempenho do avaliado, e que influenciam o seu desempenho pela negativa.

## **2.2. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Muitas das vezes a pergunta que se impõe é "*Porquê avaliar o desempenho?*", questão para a qual existem várias respostas simples. No dia-a-dia das organizações cada vez mais existe a necessidade de dar e receber *feedback*; do lado de quem o dá para garantir que o colaborador cumpra a sua função da forma pretendida e do lado de quem o recebe, de forma a receber as orientações necessárias, cumprindo a função da forma pretendida e com um bom desempenho (Braga, 2014). Este "julgamento" sistemático surgiu quase como que uma necessidade, tentando anular eventuais erros no cumprimento das estratégias e dos objetivos organizacionais. Para que tal seja

possível, surge a necessidade de uma comunicação eficaz com aconselhamento e sugestões de mudanças, tanto no comportamento dos colaboradores e atitudes, como nos conhecimentos e nas habilidades destes (Braga, 2014).

Pode-se afirmar que a avaliação de desempenho tem como principal objetivo a criação de uma cultura de desempenho na empresa e, com isso, promover um clima de abertura entre colaboradores e partilha de informação entre eles, bem como a capacidade de exercerem as suas funções de forma autónoma e de serem responsabilizados pelas suas ações (Oliveira, 2012).

A avaliação de desempenho permite também aplicar melhorias nos métodos de recrutamento e seleção utilizados, identificar necessidades de formação, identificar colaboradores com potencial de desenvolvimento e construir planos de carreira (Braga, 2014).

### **2.3. INSTRUMENTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Os métodos de avaliação do desempenho variam não só de empresa para empresa, pois cada uma tende a criar o seu sistema de avaliação, como também dentro da mesma empresa, entre os diferentes níveis de pessoal e/ou áreas de atividade (Chiavenato, 1989).

São vários os instrumentos de avaliação de desempenho, sendo possível afirmar que estes subdividem-se em quatro tipos de abordagens: abordagens focadas na personalidade, abordagens focadas nos comportamentos, abordagens focadas na comparação com os outros e por último, abordagens focadas nos resultados. Serão mencionados, de seguida, alguns exemplos destes quatro tipos de abordagens.

---

#### **2.3.1. ABORDAGENS FOCADAS NA PERSONALIDADE**

---

Nas abordagens centradas na personalidade, o foco de atenção são os traços e atributos das pessoas. Esperam-se e valorizam-se nos colaboradores traços como a responsabilidade, a liderança, a iniciativa, a criatividade, entre outros (Caetano, 1998).

De acordo com Caetano (1998), estes tipos de abordagens estão completamente sujeitas ao poder arbitrário do avaliador. A escala ancorada nos traços é o método mais conhecido neste tipo de abordagem.

### **2.3.1.1. ESCALAS ANCORADAS EM TRAÇOS**

De acordo com Caetano e Vala (2002), o avaliador terá que decidir o ponto da escala que melhor indica o desempenho do indivíduo avaliado, ou seja, a avaliação depende inteiramente da apreciação do avaliador, o que acarreta alguma subjetividade e pré-julgamento, exigindo-se um cuidado reforçado na sua aplicação. Segundo o autor, este modelo rege-se por critérios de avaliação previamente definidos e classificados e que têm como fim definir as qualidades individuais que se pretende avaliar. Quanto mais definidos, simples e objetivos forem os critérios, maior é a precisão deste instrumento.

---

### **2.3.2. ABORDAGENS FOCADAS NOS COMPORTAMENTOS**

---

A abordagem focada nos comportamentos abandona a pretensão de avaliar traços de personalidade e passa a focar-se nos comportamentos individuais dos colaboradores (Caetano, 1998). Nesta abordagem podemos incluir as escalas de escolha forçada, os incidentes críticos, listas de verificação e escalas centradas nos comportamentos.

#### **2.3.2.1. ESCALAS DE ESCOLHA FORÇADA**

Este modelo avalia o desempenho através de blocos de frases descritivas, compostos por duas, quatro ou mais frases, de teor positivo ou negativo, focando determinados aspetos do comportamento dos avaliados. O avaliador escolhe apenas uma das duas frases de cada bloco que, segundo o seu ponto de vista, melhor servirá para caracterizar o desempenho do avaliado (Cunha *et al.*, 2010).

Segundo Caetano e Vala (2002), o método das escalas de escolha forçada proporciona a vantagem de eliminar o efeito da generalização, assim como o de não exigir uma preparação intensiva por parte de quem avalia, sendo de fácil aplicação. Porém, a sua elaboração e montagem são complexas, e tem como principal desvantagem o facto de agrupar as avaliações em “bom”, “médio” e “fraco”, sem informações adicionais, o que não poderá ser utilizado com a intenção de desenvolver os recursos humanos da organização, pois não há informação relativa ao potencial de desenvolvimento (Caetano e Vala, 2002).

Também o facto de ser anónimo, faz com que este método de avaliação não possa ser utilizado pelo avaliador para dar um *feedback* específico ao avaliado. Uma das razões para este método ter caído em desuso, foi o facto de os avaliadores não terem controlo

sobre as suas próprias classificações, pois não conheciam o valor estatisticamente calculado para as afirmações que escolhiam para descrever o avaliado (Caetano, 1998).

#### **2.3.2.2. INCIDENTES CRÍTICOS**

O modelo dos incidentes críticos consiste numa técnica sistemática e contínua a partir do qual são observados e registados os comportamentos excecionalmente positivos e/ou negativos acerca do desempenho do avaliado (Caetano, 1998). Este modelo requer rigor, pois exige anotações permanentes e ao longo do tempo. Farinha e Jacinto (2007) defendem que este modelo se baseia no facto de existirem características extremas que se revelam no comportamento humano e que levam ao sucesso ou ao fracasso dos indivíduos.

Fernandes e Caetano (2007) defendem que, neste modelo, o *feedback* dado ao avaliado torna-se quase que óbvio e esperado, uma vez que, o avaliador baseia-se em comportamentos específicos para justificar as suas avaliações.

Uma das principais desvantagens apontadas é o consumo de tempo que este método exige, o que faz com que muitas vezes os avaliadores se foquem apenas num tipo de incidentes e corrompam os resultados mais fiáveis. “Além disso, este método não permite detetar nem controlar a arbitrariedade do avaliador na escolha dos padrões de desempenho e dos incidentes associados” (Caetano, 1998:54).

#### **2.3.2.3. LISTAS DE VERIFICAÇÃO**

Este é um método tradicional de avaliação de desempenho baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check-lists*) a respeito de cada funcionário. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa. Os avaliadores têm que assinalar numa lista, ponderada ou não, os comportamentos que se evidenciam no avaliado, deixando em branco os que não são aplicáveis. Este procedimento requer pouco tempo, sendo simples e de fácil aplicação; porém, uma desvantagem presente neste modelo é a conseqüente dificuldade em dar *feedback* adequado, pois o avaliador não tem acesso aos valores dos itens, isto é, ao grau de desempenho que representam (Caetano, 1998).

#### **2.3.2.4. ESCALAS ANCORADAS EM COMPORTAMENTOS**

As escalas ancoradas em comportamentos são constituídas por dimensões que descrevem uma determinada atitude e por uma escala vertical que descreve os vários níveis de desempenho. Para cada uma das dimensões, é construída uma escala vertical onde cada posição descreve comportamentos observáveis, pertinentes ou críticos relativamente à dimensão em causa (Caetano, 1998)

Este método tem como principal vantagem o facto de quantificar a avaliação quer num *score* único quer em *scores* para cada uma das dimensões dos comportamentos avaliados (Caetano, 1998). Também o *feedback* dado ao avaliado é fácil, uma vez que se baseia em comportamentos específicos, sendo depois comunicados ao mesmo com vista ao seu reforço ou melhoria. Também envolver os avaliadores na construção das escalas é vista como um proveito, pois funciona como um processo de formação para os mesmos (Caetano, 1998).

---

### **2.3.3. ABORDAGENS FOCADAS NA COMPARAÇÃO COM OUTROS**

---

Geralmente, estes tipos de abordagens só se justificam quando a realidade organizacional pressupõe um conjunto de indivíduos cujo trabalho é em equipa ou concorrente entre si, sendo a avaliação feita pela comparação dos indivíduos com os outros.

#### **2.3.3.1. ORDENAÇÃO SIMPLES**

Segundo Almeida (1996), os avaliados são comparados e, conseqüentemente, ordenados numa lista, do melhor desempenho para o pior. Caetano (2008) defende que esta hierarquia pode ser organizada de duas formas: partindo do desempenho global ou através da criação de dimensões que ordenam os avaliados para cada uma destas.

#### **2.3.3.2. COMPARAÇÃO AOS PARES**

Ao comparar os colaboradores uns com os outros, são formados pares entre eles onde o avaliador decide quem é o melhor em cada um, tendo em conta o desempenho global e não dimensões específicas do trabalho, o que se torna numa técnica bastante complexa (Caetano, 1998).

#### **2.3.3.3. DISTRIBUIÇÃO FORÇADA**

Ao comparar os avaliados, este instrumento agrupa os colaboradores mediante o seu desempenho, fazendo grupos de pessoas com graus de desempenho considerados idênticos, ao invés de as ordenar, como nos exemplos anteriormente falados (Almeida, 1996). As vantagens deste modelo verificam-se mais nos casos em que as empresas pretendem atribuir promoções tornando a sua justificação mais facilitada. Assim, pode-se definir esta ferramenta como mais vocacionada para estratégias de recursos humanos ao nível da atribuição de recompensas (Caetano, 1998).

As limitações nestes tipos de abordagens passam pelo facto de estes modelos não avaliarem comportamentos em concreto, individualmente, e conseqüentemente a impossibilidade em dar *feedbacks* adequados aos avaliados.

#### **2.4. CRÍTICAS AOS MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Todos os métodos acima apresentados são considerados como métodos tradicionais da avaliação de desempenho. Estes métodos tradicionais entendem as pessoas como homogêneas e padronizadas, o que faz com que sejam demasiado burocratizados, rotineiros e repetitivos, e, portanto, pouco eficazes para responder às exigências organizacionais atuais (Chiavenato, 1998). Assim, as organizações procuram novos métodos mais participativos e impulsionadores do desenvolvimento mútuo. Neste sentido, cada vez mais há a tendência para a desburocratização dos processos de avaliação de desempenho, sendo este um processo cada vez mais simples e acessível, isento de formalismos e de critérios de difícil aplicação (Pio, 2008).

Segundo Ceitil (2007:114), “muitas das metodologias da avaliação de desempenho evidenciam a sua precária objetividade, provocando efeitos negativos. A subjetividade do processo pode ser atribuída a várias causas, como por exemplo, julgamento dos avaliadores, processo e política da organização e inflexibilidade do método. Os métodos tradicionais possuem uma característica como que é olhar quase que exclusivamente para a função e tarefas que o colaborador desempenha, desconsiderando as competências pessoais”.

#### **2.5. INSTRUMENTOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Devido às limitações acima apresentadas, foram surgindo novos métodos de avaliação que colocam as pessoas avaliadas e os avaliadores numa nova posição,

garantindo-lhes uma maior participação a partir de uma perspectiva de desenvolvimento profissional, focada no futuro e na melhoria contínua do desempenho (Ceitil, 2007).

Descrevem-se abaixo alguns dos métodos de avaliação considerados modernos.

---

### **2.5.1. ABORDAGENS FOCADAS NOS RESULTADOS**

---

Estas abordagens propõem os resultados de comportamentos como critério de avaliação, ou seja, os comportamentos que as pessoas adotam, para atingirem um determinado fim (Caetano, 1998).

#### **2.5.1.1. PADRÕES DE DESEMPENHO**

De acordo com Caetano (1998), este sistema de avaliação compara os resultados do desempenho do avaliado com o desempenho passado do próprio, ou de outros com cargos idênticos. Este método requer muito trabalho prévio e é geralmente realizado por especialistas em análises de funções, em que, no final de cada ano ou do período que a organização estabeleceu, comparam os resultados do trabalho dos indivíduos com o padrão definido para a função em causa. Após feita essa análise, analisam-se os desvios que ocorreram durante esse período e sugerem-se medidas de correção, como poderá ser exemplo, a formação (Caetano, 1998).

As principais desvantagens dizem respeito ao custo deste sistema e à sua fidelidade. É necessário investir no concebimento dos padrões de desempenho que vão ser utilizados como critério de avaliação e, ao nível da fidelidade é um sistema muito pendente de julgamentos avaliativos, pois os padrões definidos como adequados ao trabalho podem não ser aceites pelos seus executantes, como poderão ser exemplos, um ritmo de trabalho imposto ou até quantidades a atingir (Caetano, 1998).

#### **2.5.1.2. GESTÃO POR OBJETIVOS**

Segundo Caetano (1998: 72), “a gestão por objetivos considera os resultados futuros da empresa como alvos que devem orientar a sua atividade no presente”. Para o efeito, é importante que os objetivos organizacionais sejam definidos a longo prazo no “topo” da organização, sendo estes, por sua vez, que vão orientar os objetivos dos departamentos e os subdepartamentos e assim consecutivamente, até chegar aos colaboradores de “primeira linha”.

Este modelo tem como principal intuito o cumprimento das metas organizacionais, pois baseia-se na verificação periódica entre os resultados esperados para cada funcionário e os que foram realmente alcançados (Caetano, 1998). A gestão por objetivos é assim um instrumento que tem como propósito a identificação dos pontos fortes e fracos de cada avaliado, assim como as medidas que deverão ser tomadas futuramente (Caetano, 1998). Neste caso, o desempenho está, de certa forma, limitado aos objetivos que foram acordados entre a organização e o colaborador, apesar de se esperar iniciativa, correções e sugestões do mesmo (Caetano, 1998).

Por isso, a avaliação por objetivos é uma avaliação participativa, democrática, que motiva à negociação entre o avaliador e o indivíduo (Caetano, 1998).

Entende-se que a avaliação de desempenho por este método compreende quatro elementos essenciais: a formulação dos objetivos, em que são definidas as metas em cada nível hierárquico; o planejamento da ação, em que são determinados os meios para se atingirem os objetivos; o autocontrole, onde o próprio avaliado assume o controle do seu desempenho e corrige eventuais desvios; e por último, as revisões periódicas, onde se analisam os progressos e o desempenho global, reforçam-se comportamentos, motiva-se à continuidade e atribuem-se recompensas (Caetano, 1998).

## **2.6. AVALIAÇÃO CENTRADA NAS COMPETÊNCIAS**

De acordo com Ceitil (2007:41), “as competências são comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diferentes atividades profissionais”. São estes os dois fatores exigidos para uma ação ser definida como competência e não como um mero comportamento que ocorre ocasionalmente ao longo da atividade profissional: constância e regularidade. Assim sendo, podemos definir as competências como uma consequência do desempenho, por outras palavras, como “as realidades suscetíveis de serem observadas, permitindo, pela sua constância e regularidade, sustentar avaliações relativamente objetivas e consistentes sobre a *performance* profissional dos seus detentores” (Ceitil, 2007:41).

Por outro lado, as ações definidas como competências serão todas aquelas que foram requeridas, ou seja, que se pretende que sejam realmente exercidas face a um determinado objetivo (Ceitil, 2007).

Devido ao facto de se exigirem determinadas competências consoante o contexto em que estas se inserem, surgiu a necessidade de subdividi-las em duas categorias: competências transversais e competências específicas (Ceitil, 2007). Segundo Ceitil (2007), entendem-se por competências transversais, as competências exigidas num contexto mais amplo e diversificado, independentemente dos fatores que com elas interfiram. Poderão ser exemplos deste tipo de competências: responsabilidade, trabalho em equipa, respeito pelo outro, comunicação, empatia, entre outras. Por outro lado, as competências específicas são, como o próprio nome indica, competências associadas a determinado contexto em particular, determinada função, determinada atividade; geralmente associadas a saberes técnicos e instrumentais (Ceitil, 2007). São exemplos de competências específicas, elaboração de projetos de investimento, capacidade em realizar estudos de mercado, analisar relatórios de contas apresentando adequadas conclusões, entre outras.

Após assentes os objetivos operacionais da empresa, é importante motivar os comportamentos adequados à formação das competências, para que tais comportamentos se tornarem observáveis na prática profissional dos indivíduos, não só no espaço-tempo em que estes decorrem como também futuramente (Ceitil, 2007).

Assim, gerir competências permite às organizações, definir as competências-chave, criando uma espécie de portfólio de competências, para que a *performance* profissional siga na mesma direção que as estratégias e os objetivos organizacionais, e os resultados alcançados possam ser avaliados de uma forma razoavelmente objetiva e clara (Ceitil, 2007).

É por estas razões que o modelo de gestão de competências é uma ferramenta de grande força para as empresas, pois permite formar e desenvolver os seus colaboradores, levando-os a alinhar as suas ações no cumprimento das metas organizacionais estabelecidas. O modelo de gestão de competências é também uma abordagem que permite que se use como método de avaliação de desempenho a gestão por objetivos. Quando as empresas optam por este tipo de sistema, o foco principal são os resultados, a produtividade, o aumento da competitividade, ou seja, a gestão de competências é uma abordagem da avaliação de desempenho focada nos resultados, focada em atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à obtenção dos resultados (Ceitil, 2007).

---

### **2.6.1. VANTAGENS DO MODELO**

---

Ceitel (2007) defende que com a adoção do modelo de gestão de competências instala-se na empresa um ambiente de orientação para o resultado e para o cumprimento dos objetivos e projetos da empresa, com uma linguagem comum a todos os que lhe pertencem, usufruindo assim de uma ferramenta impulsionadora do aumento do rendimento laboral. O maior benefício que as empresas obtêm com este modelo é o facto de ser capaz de detetar os pontos fortes e fracos dos que nelas operam. Desta forma, as empresas conseguem também perceber quais as ações a sustentar para melhorar os resultados (Ceitel, 2007).

Uma outra grande vantagem que marca este modelo é a facilitação que se cria em comparar o que foi cumprido perante aquilo que se esperava e o que não foi conseguido, nomeadamente, as exigências feitas a determinada função e os comportamentos do titular da função em causa. Ao ser possível detetar quais as falhas para não se terem cumprido os comportamentos esperados, são prescritas as necessidades em causa, como poderão ser exemplo disso, as necessidades de formação do indivíduo, para que o tal comportamento esperado pelos seus superiores se cumpra (Ceitel, 2007).

Este modelo atua nas diversas áreas da gestão dos recursos humanos, através do qual se poderão detetar necessidades não só de formação, tal como já foi dito, como também de remuneração e compensação, desenvolver planos de carreira, analisar com maior rigor as funções existentes e o pessoal mais adequado para as cumprir, exploração de potenciais, entre muitos outros (Ceitel, 2007).

### **2.7. FONTES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Um dos aspetos mais importantes para a avaliação de desempenho é perceber qual a melhor fonte a utilizar para recolher a informação necessária. O próprio avaliado é considerado uma importante fonte (através da autoavaliação), porém, a chefia direta é a fonte mais utilizada para este fim (Caetano 1998).

Na verdade, a ideia que predomina nas organizações é de que existe uma estrutura hierárquica a ser respeitada e a tomada de decisões é centralizada num único responsável, o que obriga os colaboradores a cumprirem regras e normas de um certo teor inflexível, que se afastam da realidade do colaborador e tornam a avaliação num

processo burocrático (Caetano, 1998). Igualmente é assumido que o superior hierárquico “será a fonte que está em melhores condições para observar e apreciar a adequação do desempenho do subordinado” (Caetano, 1998:75). Porém, verificou-se que apesar do superior ter toda a autenticidade para o fazer, existe sempre uma relatividade e subjetividade associadas a tais observações, e consecutivamente, enviesamentos nas avaliações. Na verdade, um problema patente na avaliação do superior é o enviesamento avaliativo, que no fundo está um pouco presente em todos os modelos, mas neste caso, a chefia é sempre acusada de favoritismos ou preconceitos, muito mais quando utilizada como único método avaliativo (Cunha *et al.*, 2010).

Assim sendo, autores como Caetano (1998) defendem que não é correto a chefia ser a única fonte de avaliação, sendo de maior segurança utilizar fontes alternativas, acumulativamente ou não a esta fonte. O autor afirma que os sistemas de avaliação que utilizam várias fontes levarão à evolução das organizações. Assim, este autor refere duas fontes de avaliação que podem complementar a avaliação mais tradicional, sendo eles a autoavaliação e a avaliação aos pares.

---

### **2.7.1. AUTOAVALIAÇÃO**

---

De acordo com a análise de Bretz (1992), as autoavaliações são ferramentas com uma função mais de desenvolver do que propriamente de avaliar.

De acordo com McGregor (1957), esta prática surgiu devido ao descontentamento dos próprios avaliadores com as práticas que vigoravam. Segundo o autor, as empresas que utilizam este tipo de avaliação passam uma mensagem de maior abertura e democracia, pois é o próprio indivíduo, com a ajuda do seu supervisor, que é o responsável pelo seu desempenho e sua monitorização avaliando a sua eficácia e performance de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo seu superior, consoante a sua função ou tarefa.

McGregor (1957) enumera diversas vantagens deste tipo de abordagem. A autoavaliação leva a que o colaborador se analise a si próprio, não definindo apenas os seus pontos fracos como também os seus pontos fortes, as suas potencialidades, tomando consciência do que fez e do que poderia ter feito. Assim, o avaliado tem uma participação mais ativa no seu processo de avaliação, de forma a não ser unicamente um sujeito passivo e a não ter uma postura exclusivamente defensiva. Neste modelo de

avaliação, o foco é o desempenho do avaliado, ou, por outras palavras, as ações relacionadas com os objetivos considerados, e não é dada tanta relevância à personalidade do indivíduo.

É de salientar que a autoavaliação poderá ser a ferramenta de avaliação mais coerente no sentido em que, não há ninguém que conheça tão bem as capacidades, fraquezas, forças e objetivos do avaliado como o próprio (Caetano, 1998). Segundo o mesmo autor, colocar o avaliado no papel de próprio avaliador dá-lhe uma certa responsabilidade por estabelecer objetivos para si próprio e avaliar o seu desempenho na obtenção desses objetivos, bem como a responsabilidade de avaliar quais as necessidades e carências para melhorar o desempenho, estimulando o seu próprio desenvolvimento e passando uma mensagem de confiança e autonomia (Caetano, 1998). Neste caso, a chefia não terá um papel de juiz absoluto, mas sim um papel de conselheiro, transgredindo as normas tradicionais sobre a relação entre chefe e subordinado, o que poderá ser a causa para a falta de aderência das empresas a esta ferramenta.

Segundo Bretz (1992), a autoavaliação pode ser um antecipador do bom desempenho futuro e do desenvolvimento pessoal recíproco, tornando-se assim num meio para um fim construtivo.

Porém, esta abordagem apresenta algumas limitações. De acordo com Caetano (1998), a avaliação de desempenho através da autoavaliação traduz-se no problema de não existirem critérios de avaliação físicos que permitam medir e avaliar objetivamente o desempenho, o que leva a que a autoavaliação do mesmo fosse realizada com base na comparação com o desempenho dos outros. É, portanto, “natural que as pessoas atribuam cotações ao seu desempenho a partir da sua comparação com o desempenho dos outros” (Caetano, 1998:78), sendo este definido como um processo de medida relativa e não absoluta. Um outro fator prejudicial a este tipo de ferramenta, é a possibilidade de a informação ser processada de forma a favorecer o avaliado, com o objetivo de manter uma imagem positiva sobre si, realçando as suas qualidades (Caetano, 1998).

---

### **2.7.2. AVALIAÇÃO PELOS PARES**

---

Segundo Kane e Lawler (referidos por Caetano, 2008), este método surgiu num contexto militar, nomeadamente, na formação de equipas e esquadilhas. Os autores identificaram três métodos distintos de avaliação aos pares. O primeiro será a nomeação pelos pares, em que cada elemento de um grupo nomeia aqueles que são considerados os melhores ou os piores, em função de determinadas características, tendo que obrigatoriamente se excluir a si próprio. O problema maior é que este método não serve como instrumento de *feedback*, e a sua utilidade será mais direcionada para distinguir desempenhos extremamente bons ou maus. O segundo método será a classificação pelos pares, em que cada elemento do grupo atribui uma ponderação aos restantes elementos do grupo em função de determinado atributo ou dimensão de desempenho. Contrariamente à nomeação pelos pares, este método permite dar *feedback*, pois incide diretamente nas ações dos avaliados e não incide apenas na comparação de uns com os outros. O terceiro método será a ordenação pelos pares, segundo o qual o indivíduo avalia os restantes elementos do seu grupo com base numa lista de dimensões de desempenho e hierarquiza cada um dos elementos do grupo. Dos três métodos apresentados, este é considerado o mais discriminativo e por esse motivo é desde logo o menos usado pelos autores (Caetano, 1998).

A avaliação pelos pares pode ser muito eficaz no sentido de promover o espírito de equipa e o trabalho de grupo, melhorar a capacidade de comunicação e diminuir os conflitos no grupo. Porém, a subjetividade destas avaliações, o receio de retaliações e o receio de gerar ainda mais conflito entre o grupo, que é totalmente o contrário do que se pretende, são fatores que contribuem para o desuso desta fonte de avaliação (Caetano, 1998). Por outro lado, o facto de as avaliações serem inflacionadas ou até mesmo estarem dependentes das relações de amizade ou inimizade entre os pares, faz com que este método não seja visto como sendo fiável e válido. Smith (referido por Caetano 1998) afirma que associada a esta ferramenta pode advir o medo de perder a autoridade e o poder por parte das chefias, sobretudo em organizações fortemente hierarquizadas, pois parte do controlo detido pelas chefias é delegado aos seus subordinados. Também é essa a razão para existirem raramente avaliações da gestão cuja fonte são os próprios subordinados.

---

### **2.7.3. AVALIAÇÃO PELOS SUBORDINADOS**

---

São poucas as organizações que recorrem a este tipo de avaliação, pois esta fonte de avaliação é pouco compatível com os estilos de gestão predominantes em Portugal, na medida em que as chefias têm medo de perder o seu poder pois serão avaliadas pelos seus subordinados (Caetano e Vala, 2007).

Esta espécie de avaliação de baixo para o topo, ou seja, de forma contrária à ordem natural da hierarquia organizacional, permite que a equipa avalie o seu chefe, em determinadas dimensões do seu desempenho, tais como, o facto de este proporcionar ou não os meios e os recursos necessários para o alcance dos objetivos, assim como a ajuda cedida na melhoria dos resultados dos seus colaboradores. São os colaboradores que melhor conhecem o estilo da sua chefia, a qualidade do seu planeamento e a sua capacidade para a criação de um espírito de equipa (Cunha *et al.*, 2010).

Esta fonte de avaliação providencia vantagens como o facto de permitir ao grupo uma abordagem diferente à liderança, sendo capazes de comunicar mais eficazmente com o seu superior, tornando as relações de trabalho mais livres.

O maior problema deste tipo de avaliação é o receio que existe por parte dos subordinados que avaliam, em sofrerem represálias, caso a avaliação às suas chefias não seja do contentamento das mesmas, o que os leva a distorcer uma avaliação que deveria ser totalmente honesta (Cunha *et al.*, 2010). Também pode acontecer o contrário, quando a avaliação é anónima e os subordinados usam a sua avaliação para retaliar contra os seus superiores (Cunha *et al.*, 2010). Outro fator é o desconhecimento por parte dos subordinados das tarefas e funções que os seus chefes desempenham, pois, os subordinados têm acesso apenas a uma parte do trabalho dos seus superiores (Caetano e Vala, 2007).

---

#### **2.7.4. AVALIAÇÃO DE 360 GRAUS**

---

Este processo de avaliação é feito de modo circular e envolve todos aqueles que estão em contacto profissional com o avaliado, sejam eles internos ou externos, tais como, superiores hierárquicos, colegas, o próprio avaliado, clientes, fornecedores, ao qual todos observam os seus comportamentos.

Este tipo de avaliação é rico no sentido de o avaliado receber diversas informações e *feedback* de diversas fontes e perspetivas, de forma a garantir a capacidade de adaptação e o ajustamento do colaborador às diversas visões do seu ambiente de

trabalho e/ou dos seus parceiros, conseguindo um conhecimento mais preciso do impacto seu trabalho e percebendo em que áreas ou aspetos precisa de melhorar (Caetano e Vala, 2007).

Porém, como todos os outros modelos, este também apresenta os seus inconvenientes. Segundo os autores acima referenciados, quando não existe um clima de confiança e abertura comunicativa, poder-se-ão originar consequências negativas. Quando, na organização em que se pretende adotar a avaliação 360 graus, existe um clima de desconfiança e de controlo, este sistema não trará qualquer benefício, pois o contexto organizacional não está alinhado com os pressupostos deste sistema.

## **2.8. ESCOLHA DO MODELO**

“As competências são hoje um vetor extremamente relevante e poderoso nos processos de gestão” (Ceitil, 2007:127). O desenvolvimento do capital humano está cada vez mais associado às competências e ao seu desenvolvimento, o que lhes dá uma importância relevante quando se discutem processos de gestão, nomeadamente, de gestão de pessoas.

Os diversos processos de gestão dos recursos humanos, como são exemplos: o plano de formação, o recrutamento e seleção, a gestão de remunerações entre outros, sempre foram autónomos e individuais, cada qual com as suas metodologias e ferramentas, não possuindo ligações diretas entre si. A particularidade mais vantajosa, se compararmos a gestão de competências aos outros processos de gestão de recursos humanos, é a diminuição desta singularidade entre modelos, pois a gestão de competências é um modelo que envolve e interliga todos os processos e torna-se num suporte de instrumentos que até outrora estavam completamente desligados entre si. Quer se trate de um modelo de avaliação de desempenho, quer se trate de qualquer um dos modelos anteriormente descritos, todos estes modelos estarão interrelacionados com as competências em causa.

Assim, o modelo focaliza-se no exercício das competências necessárias e no desenvolvimento destas por parte dos trabalhadores da empresa, e ao mesmo tempo, uma maior flexibilidade no entendimento dos perfis funcionais, “valorizando, desvalorizando, ou mesmo eliminando, competências obsoletas e introduzindo as novas competências requeridas” (Cascão, 2004:152).

De acordo com Ceitil (2007:131), “as competências são modalidades estruturadas de ação requeridas pelas empresas aos seus colaboradores, num dado contexto, suscetíveis de serem observadas e validadas pela relação instrumental que apresentam relativamente aos resultados mensuráveis”. Tudo isto leva-nos a pensar que as competências só se manifestam na ação e são elas que distinguem os indivíduos no exercício da sua função e de que forma isso representa uma mais valia para a organização. As competências acontecem quando as ações do indivíduo são focadas no cumprimento do objetivo da função, quando os comportamentos deste estão alinhados com a estratégia da organização onde atua. A lógica do desempenho pelas competências explica que, não há direito a definir como competência quando o colaborador, apesar de todo o seu esforço no cumprimento da sua função, não consegue atingir os resultados pretendidos, pois preocupa-se unicamente em cumprir as tarefas que lhe estão associadas e não nos resultados que a empresa espera que este atinja (Ceitil, 2007).

O modelo que será proposto neste estudo de caso tem como principal foco o cumprimento das funções através da revelação de competências-chave, desenvolvendo o exercício de requerer determinadas competências aos seus colaboradores após identificação dos objetivos e missão da organização, de forma a perceber a “apropriação cognitiva de cada colaborador relativamente aos aspetos essenciais dos contributos que ele pode dar para ter sucesso na sua atividade profissional e no progresso do negócio da empresa” (Ceitil, 2007:132).

### **3.1. JUSTIFICAÇÃO E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO: A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA NORTRENT**

O objetivo geral deste projeto foi o de conceber uma proposta para um sistema de avaliação de desempenho numa organização de pequena dimensão. O tema surgiu em conversa com o diretor e com alguns dos responsáveis das diversas áreas da empresa, que, como principais impulsionadores do crescimento da organização, demonstraram ter interesse numa investigação que iniciasse a institucionalização do processo de avaliação de desempenho.

Para o efeito e como surgiu a necessidade de iniciar de raiz o processo de avaliação de desempenho, tomou-se como objetivo inicial a identificação das competências-chave dos recursos humanos da NortRent. A razão que se prende com esta opção de associar as competências com o futuro modelo de avaliação de desempenho relaciona-se com a cultura da própria organização que, segundo a direção, se quer polivalente e dinâmica, como será explicado no desenvolvimento deste projeto.

Por outro lado, segundo Smither e London (2009), quando um sistema de avaliação de desempenho é implementado pela primeira vez, como é este caso, o processo inicia-se com o conhecimento da estratégia e das funções.

Considerar em simultâneo a estratégia organizacional e as funções irá permitir perceber quais as competências que acabam por ser convergentes, quer na perspetiva de quem pensa a organização a longo prazo e na relação com o seu ambiente, quer na perspetiva de quem executa a função que permite cumprir a estratégia (Cascão, 2004). Ter em conta estas duas perspetivas, possibilitará identificar, então, as competências transversais.

Neste sentido, aliar o modelo de avaliação de desempenho às competências irá permitir que este esteja focado na estratégia da organização e no real desempenho dos seus colaboradores. Enquanto estagiária no departamento administrativo, considero essencial a elaboração de um modelo de avaliação de desempenho capaz de se adequar à estratégia da empresa e às suas várias áreas funcionais.

Para cumprir este objetivo tornou-se, todavia necessário clarificar as áreas funções, as relações entre elas e a estrutura organizacional. Este objetivo prende-se com o facto de presentemente a estrutura funcional da NortRent não estar formalmente definida e acarretar, com isso, algumas zonas cinzentas sobre as funções a realizar.

Por último, e depois da identificação das competências, foi necessário identificar e discutir com o diretor e os responsáveis de todas as áreas funcionais da organização possíveis modelos de avaliação de desempenho, que permitissem a avaliação das competências identificadas e de uma estreita relação com a estratégia da organização. Por último, foi apresentada uma proposta de um modelo de avaliação de desempenho à empresa. Espera-se que no futuro este modelo possa ser associado e repensado a partir da sua relação com outras práticas de gestão e recursos humanos.

Este tipo de estudo vai permitir a realização de uma análise criteriosa do trabalho e das várias funções da empresa, e consecutivamente da definição das competências a adquirir e a manter. Este modelo vai também proporcionar o recrutamento ajustado de novos colaboradores, evidenciar necessidades de formação e de outros meios para conseguir gerar as competências pretendidas. Nesta noção, a competência resulta de uma experiência profissional, observada a partir de um posto de trabalho em específico (Cascão, 2004).

A avaliação de desempenho como tema central deste projeto resulta, ainda, de uma motivação pessoal, pois considero esta prática de gestão dos recursos humanos como fundamental para um bom entendimento entre as pessoas que colaboram com uma organização. No meu percurso enquanto estudante do curso de Gestão e enquanto futura gestora, os docentes sempre tiveram o cuidado de evidenciar que é fácil gerir e trabalhar números, o mais difícil e desafiante é gerir pessoas, e neste caso, está escrito entre linhas, o conseguir gerir bem essas pessoas.

A resposta à pergunta “Porquê a NortRent?”, reside no facto de esta, como referido anteriormente, ser uma pequena empresa, jovem e em rápido crescimento, e, portanto, precisa de começar a refletir sobre como avaliar os seus colaboradores e com que fim. Neste sentido, este projeto é uma forma de auxiliar a NortRent a encontrar respostas para uma prática que está quase ausente da sua vida quotidiana e de gestão. Para além disso, este trabalho também é um contributo profissional que posso associar ao estágio profissional que presentemente me encontro a realizar nesta empresa.

Assim, após terem sido identificados “os problemas”, é necessário seguir para a ação. Como investigadora, o meu papel não será apenas o de observar como também o de participar e agir no desenvolvimento da proposta deste sistema de gestão dos recursos humanos.

### **3.2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO E PROCEDIMENTOS NA RECOLHA DE DADOS**

De acordo com Yin (1989:45), um estudo de caso “é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, onde a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. O autor defende que devemos escolher estudar um caso quando se trata de um conjunto de realidades onde os comportamentos mais importantes não são possíveis de manipular e quando é possível fazer observações diretas, assim como entrevistas sistemáticas. Na NortRent esta realidade é possível devido à acessibilidade por parte da investigadora à empresa e aos seus colaboradores.

Este estudo de caso pretende oferecer soluções viáveis ao “problema” detetado no que concerne ao sistema de avaliação de desempenho, e ver a gestão de competências, enquanto fenómeno contemporâneo contextualizado na organização em estudo (Cascão, 2004).

A pesquisa realizada no desenvolvimento deste estudo fez uso de uma metodologia qualitativa, utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um problema ou questão em particular e pertinente (Pardal e Correia, 1995). A metodologia qualitativa, considerada como sendo de natureza subjetiva, envolve o exame e a reflexão sobre as perceções de quem participa no estudo, de forma a melhor compreender as atividades humanas e sociais (Cascão, 2004). Os estudos de caso requerem uma investigação cuidada pelo facto de fornecer pouca base para a conceptualização científica, o que requer uma maximização do meu acesso enquanto investigadora às fontes de estudo, de forma a evitar conclusões distorcidas e pouco fiáveis (Cascão, 2004).

Ao iniciar este estudo ganhei consciência das alterações que iriam surgir futuramente com o seu decorrer, como é natural de acontecer. Inicialmente delinee este estudo de natureza exploratória para o desenho de um modelo na área da gestão dos recursos humanos, ao qual acabou por se orientar num modelo de gestão de

competências com o seu desenvolvimento, para perceber de que forma poderia contribuir para a alteração das práticas de gestão de pessoas da NortRent e quais seriam os resultados que iriam acrescer no fortalecer do seu sucesso.

São diversas as técnicas de recolha de informação que utilizei, sendo as mais frequentes a recolha documental, as entrevistas, e a minha própria experiência vivida enquanto colaboradora desta empresa.

O acesso aos documentos disponibilizados pela empresa deu-me a possibilidade de complementar a informação que consegui obter através das outras fontes de informação, e enriqueceram o meu estudo, na medida em que me forneceram evidências que se calhar não conseguiria junto das outras fontes. O facto de ser uma empresa com pouca formalização neste sentido, e com um escasso registo dos seus processos, encontrei informação pertinente para o meu estudo e tentei sempre aproveitar a informação disponibilizada de forma a enriquece-lo ainda mais. Este trabalho tem também como objetivo a interiorização da importância da definição de processos e técnicas e consecutivos registos na documentação organizacional, pois foi uma das principais limitações que encontrei: a falta de registos e de documentos orientadores aos instrumentos que procurava. A utilização dos dados presentes nos documentos que me foram disponibilizados requer alguma sensibilidade e discrição, tendo havido sempre o cuidado em proteger os interesses e as informações mais confidenciais da empresa.

Evidencio as entrevistas como a fonte de informação mais importante no desenvolvimento deste estudo. Todas as entrevistas realizadas respeitaram uma tipologia semiestruturada, de forma a garantir que todos os tópicos de interesse fossem abordados, e constituídas por questões abertas, de forma a poder conduzir as entrevistas da forma que me fosse mais conveniente. Enquanto investigadora, procurei sempre recolher as opiniões de vários intervenientes e dos vários níveis de atuação na empresa, de forma a conseguir autenticidade, consenso e um maior número de participações no modelo que apresento. Apesar de muitas das perguntas não terem sido intuitivamente percebidas pelos entrevistados, eu dei sugestões e conduzi as perguntas no sentido não formal, ou seja, coloquei sempre o à-vontade de responderem por próprias palavras, de simples compreensão, o que muitas das vezes me permitiu intervir de maneira pertinente e conduzir o entrevistado a responder espontaneamente. Os

guiões das entrevistas foram criados no sentido de me conduzir e não deixar esquecer dos tópicos mais relevantes, o que muitas vezes me levava a novos tópicos que não estariam inicialmente programados, mas que acrescentavam um novo pensamento à condução deste estudo, tornando-o mais rico.

Foi o feedback que recebi dos participantes deste estudo que foi tomando o rumo do meu estudo e foi conduzindo a minha pesquisa, assim como as minhas conclusões.

A minha experiência enquanto estagiária na empresa que aqui me proponho a estudar foi também considerada, pois seria de todo impensável não aproveitar esta vantagem que tenho em usufruir das informações que recebo diariamente como contributo para este estudo. A minha participação enquanto interveniente deste estudo, torna-me uma participante ativa dos acontecimentos que estão a ser estudados, o que criou um envolvimento maior enquanto investigadora com a situação de estudo. Através do acompanhamento das atividades quotidianas da equipa ou de conversas informais, foi-me permitido uma maior aproximação aos sujeitos, um maior conhecimento da “casa”, e uma maior dinâmica na aquisição das informações. Tive também a possibilidade de explicar a cada colaborador o objetivo deste estudo, de forma a integrá-los no sistema e demonstrar-lhes a minha vontade em mudar o processo de gestão dos recursos humanos da empresa.

A lógica de início deste estudo foi começar pelo topo da hierarquia, ou seja, pela gerência, porém, devido à facilidade que tenho em obter as informações junto das fontes, este estudo tornou-se fácil na medida em que tive a possibilidade de “subir e descer” na hierarquia quando precisava de esclarecimentos. As entrevistas começaram pelo topo e tentaram cobrir todas as áreas da empresa, tendo sempre um representante em cada função que defini e ocorreram consoante a disponibilidade dos entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas por mim, tendo sempre uma pequena introdução com o objetivo de dar uma breve introdução ao que iria ser falado e pedindo a autorização aos seus registos.

A tabela 1 representa as várias fases pelas quais este projeto vai passar.

**TABELA 1. RESUMO DAS FASES DO PROJETO**

<b>Fases</b>	<b>Atividade</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metodologia</b>
<b>Fase 1</b>	Análise da estratégia, missão e valores organizacionais	Identificação dos valores da NortRent, Lda.	Entrevista individual ao diretor Entrevistas individuais aos responsáveis Consulta do Manual de Qualidade 2012
<b>Fase 2</b>	Análise das Funções e das áreas funcionais	Monografia de funções	Entrevistas individuais aos responsáveis Entrevista individual ao diretor
		Construção de organograma	Entrevistas individuais aos responsáveis Consulta do organograma anterior Entrevista individual ao diretor
<b>Fase 3</b>	Identificação das competências transversais	Definição das competências transversais	Entrevista individual ao diretor Entrevistas individuais aos responsáveis
	Atribuição das competências transversais por área funcional	Validação das competências por área funcional	Entrevistas individuais aos responsáveis
<b>Fase 4</b>	Fontes de Avaliação	Definição das fontes de avaliação do modelo	Reunião
	Planificação do Modelo Inicial	1. Negociação dos objetivos a atingir	Reunião

		<p>2. Comprometimento</p> <p style="text-align: center;">Pessoal</p> <p>3. Definição dos meios e recursos necessários</p> <p>4. Desempenho do avaliado</p> <p>5. Avaliação do desempenho</p> <p>6. <i>Feedback</i></p>	
--	--	--	--

Como conseguimos perceber através da tabela apresentada, o desenvolvimento do modelo de avaliação passará por quatro fases, começando pela análise da estratégia, missão e valores organizacionais (fase 1), passando para a análise das funções e das várias áreas funcionais da organização (fase 2), sendo a fase seguinte representada pela identificação das competências transversais e aplicação dessas competências identificadas em cada área funcional da organização (fase 3), e, por último, a fase final em que serão decididas as fontes da avaliação de desempenho e a planificação e proposta de um modelo inicial de avaliação de desempenho (fase 4).

Todas as fases serão explicadas com maior pormenor no ponto 4.2. deste trabalho e desenvolvidas uma a uma nos pontos seguintes.

## CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA INFORMAÇÃO QUALITATIVA E DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

---

### 4.1. PARTICIPANTES NO DESENVOLVIMENTO DO MODELO DA AD

Segundo Cascão (2004:119), “as exigências e inflexibilidade de muitas estratégias de investigação utilizadas, tornam os estudos de caso uma ótima alternativa em algumas situações”, pelo facto de esta metodologia não exigir um número de amostra mínimo, nem há a proibição de selecionar esta amostra aleatoriamente.

O processo de escolha dos intervenientes para este estudo baseou-se na escolha de informações pretendidas enquanto investigadora e, em alguns casos, na conveniência em termos de disponibilidade e acessibilidade dos entrevistados.

Este estudo dirige-se na sua maioria, em termos de população, aos quadros superiores da empresa, pois será um sistema de competências sugerido especificamente aos colaboradores considerados estratégicos da organização.

Dos trinta e oito colaboradores que constituem a empresa, apresentados anteriormente no capítulo um deste projeto, onze deles contribuíram ativamente neste estudo, através das informações e experiências que se propuseram a entregar a este projeto, tal como demonstra a tabela 1.

**TABELA 2. PARTICIPANTES NO DESENVOLVIMENTO DA AD**

<b>Código</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Habilitações Académicas</b>	<b>Posição Hierárquica</b>	<b>Antiguidade</b>
<b>Diretor</b>	Masc.	50	9º ano	Gerência	14 anos
<b>Respons. 1</b>	Fem.	45	Curso Especialização Tecnológica em Contabilidade	Responsável Administrativa, Financeira e Recursos Humanos	4 anos
<b>Respons. 2</b>	Masc.	40	12º ano	Responsável Comercial	5 anos

<b>Respons. 3</b>	Masc.	31	12º ano + Microsoft Certified Professional	Responsável Logística e Informática	7 anos
<b>Respons. 4</b>	Masc.	41	Bacharelato em Engenharia Mecânica	Responsável Operacional e Compras	9 anos
<b>Respons. 5</b>	Masc.	26	Mestrado em Engenharia Eletrotécnica	Responsável Operacional e Compras	1 ano
<b>Respons. 6</b>	Masc.	25	Pós-Graduação em Gestão e Engenharia Industrial	Responsável Operacional	3 anos
<b>Respons. 7</b>	Masc.	31	Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica	Responsável Operacional (delegação de Torres Vedras)	10 meses
<b>Assistente 1</b>	Fem.	24	Pós-Graduação em Gestão	Assistente Administrativa e Recursos Humanos	1 ano
<b>Assistente 2</b>	Masc.	26	Licenciatura em Comunicação Empresarial e Marketing	Assistente Comercial e Marketing	1 ano
<b>Comercial 1</b>	Masc.	34	9º ano	Comercial	5 anos

#### **4.2. ETAPAS E PRESSUPOSTOS SUBJACENTES AO MODELO DE AVALIAÇÃO**

O facto de a NortRent ser uma empresa com muitas “zonas de atuação cinzentas” leva a que tenha sentido necessidade de começar este projeto por tentar identificar os

valores e a cultura organizacional percebida e uma análise às funções existentes na organização, bem como as exigências que lhes estão atribuídas. Refira-se que, de momento, a empresa não tem uma estratégia formalmente explícita.

Assumo assim uma abordagem mista: *bottom up* (Ceitil, 2007) para desenvolver a análise de funções; e *top down* (Ceitil), para identificar as estratégias e os valores da organização. Utilizando esta abordagem mista foi possível compreender os eventuais desfasamentos e alinhamentos entre o modo como a gestão de topo pensa a sua organização e modo como os colaboradores pensam e executam a sua função. Só depois de concluída esta análise é que foi possível delinear as competências que devem estar presentes nos colaboradores para que a empresa atinja as suas metas. A este nível, refiro-me, em particular, à identificação das competências transversais e específicas de forma a construir um portefólio de competências, passando a empresa a ter o poder de identificar perfis profissionais específicos para cada área funcional, quer sejam competências gerais a todos os colaboradores, quer sejam competências específicas necessárias ao bom desempenho da função.

Uma vez optada por uma abordagem *top down*, com o objetivo de obter os dados relativamente à estratégia e aos valores da empresa, realizei uma entrevista ao diretor da empresa. Defino esta entrevista como semiestruturada na medida em que não foi totalmente aberta, pois foi seguida por um número de questões previamente selecionadas, tornando-se assim mais numa conversa, facilitando a comunicação entre ambos, o que me permitiu enquanto investigadora, conseguir alcançar um maior grau de profundidade e autenticidade nas informações recolhidas. Através deste tipo de entrevista consegui uma maior margem de manobra, e dei também uma maior margem de manobra ao entrevistado, podendo este responder livremente, ao qual tentei sempre manter a direção das suas respostas para o objetivo da pesquisa e perceber certas reações do entrevistado, que possivelmente serão interessantes à minha pesquisa (Saraiva, 2010).

O guião da entrevista (anexo A) foi enviado previamente ao entrevistado via e-mail, para que este tivesse um conhecimento prévio dos assuntos que iria abordar e ocorreu nas instalações da organização, arquivando os seus registos em formato papel e digitalmente.

Também as entrevistas realizadas aos colaboradores foram constituídas por questões abertas, de teor semiestruturado e respeitando uma metodologia *bottom up*, com o objetivo de perceber, dividir e registrar as diversas áreas funcionais da empresa.

A seguinte fase de desenvolvimento do modelo consistiu na descrição das competências-chave encontradas na primeira fase do modelo. Aqui serão estabelecidos indicadores comportamentais, ou seja, de que forma os colaboradores poderão operacionalizar as competências que lhes são exigidas. Neste ponto é essencial que a definição seja clara e objetiva, sendo os indicadores comportamentais projetados em ações observáveis, não permitindo ambiguidades nem utilizando adjetivos na construção dos mesmos, de forma a não levantar dúvidas (Ceitil, 2007).

A última fase deste modelo consiste na apresentação de uma proposta de modelo de avaliação de desempenho das competências, com base na literatura sobre gestão de competências e em resultado das entrevistas realizadas. Assim, a proposta que aqui se apresenta, resultou de uma tentativa de conciliar uma avaliação centrada nos resultados (gestão por objetivos) com uma avaliação ancorada nos comportamentos necessários para atingir esses resultados. Deste modo, a organização vai conseguir perceber qual é o distanciamento entre o perfil de competências desejado e aquele revelado pelo colaborador numa relação estreita com os resultados alcançados por este.

Indo ao encontro de Ceitil (2007), esta proposta de avaliação de desempenho permite perceber quais são as causas relativas à diferença entre o perfil de competências esperado pela empresa e aquele que é realmente apresentado pelo colaborador, atendendo aos objetivos a atingir. Tal modelo facilita à organização a criação de planos de ação do desenvolvimento de competência Ceitil (2007).

O modelo de avaliação de desempenho terá também que identificar o papel da organização como facilitadora ou inibidora, pela disponibilização dos recursos necessários, do perfil de competência exigido para atingir os objetivos propostos.

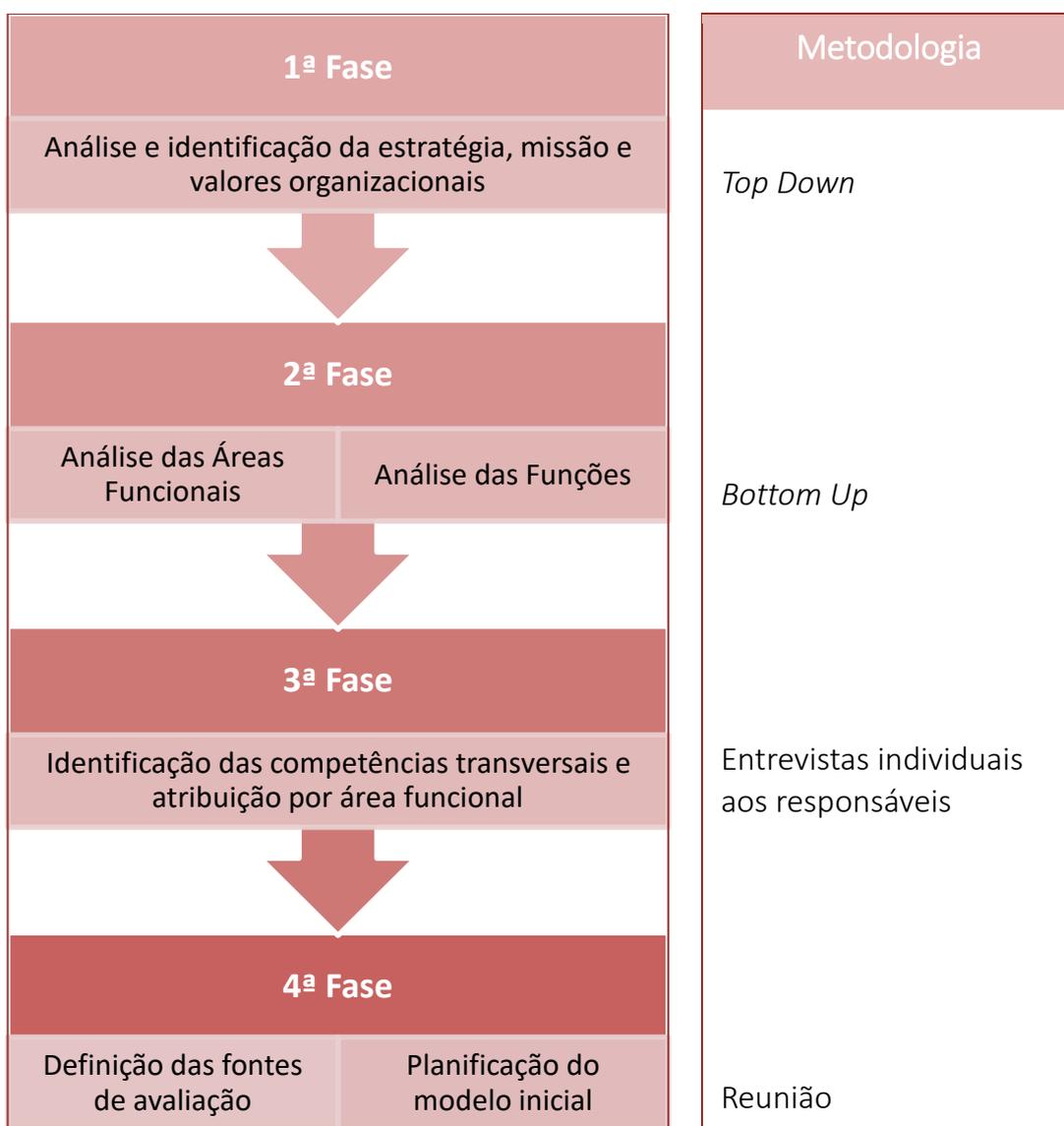
No final, esta avaliação de desempenho permite identificar as razões que porventura estarão subjacentes a avaliações que não conseguiram atingir os objetivos definidos, podendo estas ser de foro organizacional e/ou individual (Ceitil, 2007). Os primeiros fatores caracterizam-se por todos os que se relacionam com a organização e com o seu funcionamento, e caso sejam estas as causas das falhas encontradas, é importante conseguir trabalhar estes problemas e desenvolver a comunicação, a cultura e os

processos da organização (Ceitil, 2007). Segundo o mesmo autor, caso a causa de tais lacunas tenham origem na formação pessoal do indivíduo, estas têm que ser trabalhadas através de planos individuais de competências, cujo objetivo é que estas atuem nas competências que estão em falta nos indivíduos.

Descrito o modo como identificamos as competências e o modelo de avaliação de desempenho proposto para a NortRent, chegou o momento de o apresentar.

A tabela 3 representa as várias etapas pelas quais o desenvolvimento do modelo de avaliação vai passar e consequentes procedimentos na recolha dos dados para cada uma dessas fases.

**TABELA 3. ETAPAS DO MODELO DE AVALIAÇÃO**



### 4.3. FASES PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DA NORTRENT

#### 4.3.1. FASE 1: ANÁLISE DA ESTRATÉGIA, MISSÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS

O primeiro desafio do planeamento do modelo, foi conseguir perceber a missão e a estratégia da organização, e para tal procedi à consulta do site institucional e do Manual de Qualidade da empresa. Mais ainda, para a concretização desta fase do projeto, usei uma metodologia *top down*, materializada inicialmente na realização de uma entrevista ao diretor e posteriormente na realização de entrevistas aos responsáveis de cada área da empresa.

Com a consulta do Manual de Qualidade foi possível determinar os valores anteriormente definidos, que se apresentam na tabela 3 abaixo apresentada.

TABELA 4. VALORES IDENTIFICADOS NO MANUAL DE QUALIDADE DA NORTRENT, 2012

<b>Manual de Qualidade NortRent, 2012</b>	<b>Orientação para o Cliente</b> - "A empresa adota a satisfação do cliente como principal valor, de forma a identificar, implementar e melhorar continuamente os processos e procedimentos no cumprimento dos serviços. Execução completa do serviço solicitado, procurando continuamente novas soluções que possam satisfazer as necessidades que surgem, proporcionando assim um serviço «chave na mão»."
	<b>Qualidade do Serviço</b> - "Proporcionar a satisfação do cliente através da qualidade dos nossos equipamentos e serviços, de forma a conseguir proporcionar um serviço de maior valor que os restantes concorrentes."
	<b>Optimização dos Processos</b> - "Promover e incentivar a todos os níveis da empresa uma atitude contínua de optimização dos processos, conseguindo ganhos de de eficiência que promoverão o aumento da rentabilidade da empresa."
	<b>Desenvolvimento da Comunicação Interna</b> - "Prática de uma política de «porta aberta» permitindo a qualquer colaborador uma abordagem a qualquer responsável hierárquico, promovendo assim uma comunicação ascendente e igualmente descendente, sendo este um dos pilares essenciais ao envolvimento de todos os colaboradores."

Por sua vez, no site surge como *slogan* da NortRent **“Somos a energia que o move!”**, o que, de acordo com as palavras do diretor, é esta a mensagem que ele, na qualidade de diretor, pretende transmitir e fazer interiorizar, não só aos seus clientes, mas também aos seus colaboradores.

*“A principal preocupação da NortRent é conseguir acompanhar as exigências do mercado, estando atualizados e tendo a capacidade de inovar continuamente.”*

Diretor da NortRent, Lda.

Segundo o diretor, a NortRent é uma empresa orientada para o mercado e tem como elemento central o cliente, apostando na qualidade dos produtos e competência nos serviços prestados.

*“A nossa missão é conseguirmos ser uma empresa de referência, tanto a nível nacional como internacional, no fornecimento de energia e de soluções energéticas. Queremos fornecer soluções de qualidade às necessidades do mercado, garantindo a eficácia do serviço que prestamos. Pretendemos ser uma estrutura cada vez mais competente.”*

Diretor da NortRent, Lda.

Nas palavras do diretor da empresa estão explícitos como principais valores a competência e a qualidade nos serviços prestados.

Também os colaboradores tiveram uma palavra neste campo.

Segundo as palavras do responsável financeiro e comercial, a NortRent juntou as competências funcionais mais frequentes e características da região, como poderão ser exemplos a eletromecânica e a metalomecânica, para criar uma empresa que procura responder em várias áreas de negócio. Por outras palavras, a NortRent é vista como um elemento agregador de competências que conseguiu perceber a forma de as aplicar e de as rentabilizar em diversas áreas de atuação no mercado.

*“A NortRent é um elemento agregador de competências que rápido percebeu uma forma de rentabilizar essas competências. Junta as competências mais abundantes e*

*características da região e aplica essas competências no maior número de negócios de diferentes áreas.”*

Responsável Financeiro e Comercial da NortRent, Lda.

É de realçar que, pelas palavras deste colaborador, os principais valores da NortRent serão a competência, como já foi anteriormente expresso, o dinamismo e a polivalência em conseguir adaptar e aplicar essas competências em diversas áreas do mercado.

Segundo a opinião da responsável administrativa e de recursos humanos, o principal objetivo da empresa passa por rentabilizar fatores, meios e recursos de forma a conseguir posicionar-se o melhor possível no mercado, realçando assim o valor competitividade para com os seus concorrentes.

*“No meu ponto de vista, o principal objetivo da NortRent, assim como o de todas as outras empresas, é o lucro; é rentabilizar fatores, meios e recursos e posicionar-se no mercado o melhor possível, tornando-se assim numa referência nacional.”*

Responsável Administrativa e Recursos Humanos da NortRent, Lda.

Segundo a opinião de um dos responsáveis operacionais e simultaneamente responsável pela delegação de Torres Vedras, o grande objetivo da NortRent, é a angariação de novos clientes e a fidelização dos mesmos, principalmente na área da manutenção de equipamentos industriais, realçando assim a orientação para o cliente como um dos principais valores da empresa.

*“A missão e o principal objetivo da NortRent passa pelo foco no cliente, passa pela angariação de novos clientes e fidelização dos já existentes, oferecendo um serviço de qualidade em tudo superior à concorrência, investindo principalmente na área da manutenção.”*

Responsável Operacional da Delegação de Torres Vedras da NortRent, Lda.

Mais uma vez é defendido que um dos principais objetivos da NortRent é conseguir prevalecer à sua concorrência e assim conseguir ser uma empresa de referência em

todas as áreas que atua, realçando-se mais uma vez a competitividade e polivalência como valores no objetivo de atingir as metas que pretende.

Um outro responsável operacional é da mesma opinião que o anterior:

*“A meu ver, o grande objetivo da NortRent é ser líder de mercado no aluguer (e eventos, que no fundo é um aluguer personalizado) e na manutenção de equipamentos industriais.”*

Responsável Operacional da NortRent, Lda.

Ainda a opinião de um outro responsável operacional e de compras, a NortRent pretende expandir, mas com ponderação e cuidado nos passos que dá.

*“O objetivo da NortRent é ter um crescimento gradual com a rentabilidade suficiente e adequada para tal. A NortRent quer ter e manter uma perspetiva de crescimento bom e gradual, sempre “com a cabeça” no sítio.”*

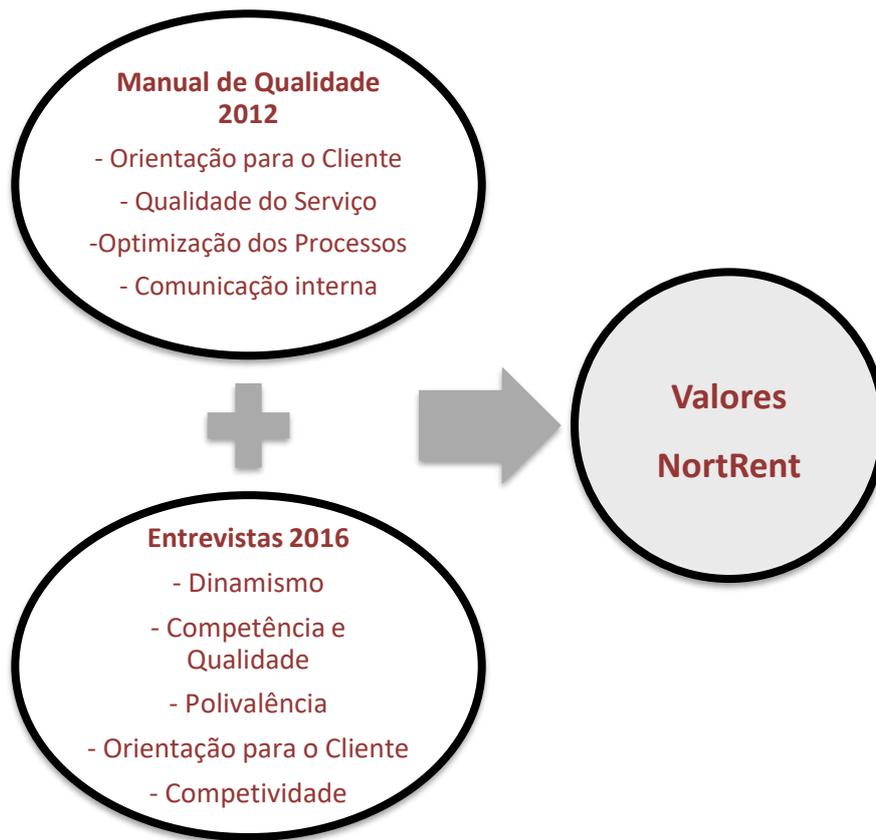
Responsável Operacional e de Compras da NortRent, Lda.

Com base nas entrevistas realizadas foi-me, então, possível identificar os seguintes valores, apresentados na tabela 4.

**TABELA 5. VALORES IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS REALIZADAS**

<b>Entrevistas 2016</b>	<b>Dinamismo</b>
	<b>Competência e Qualidade</b>
	<b>Polivalência</b>
	<b>Orientação para o cliente</b>
	<b>Competitividade</b>

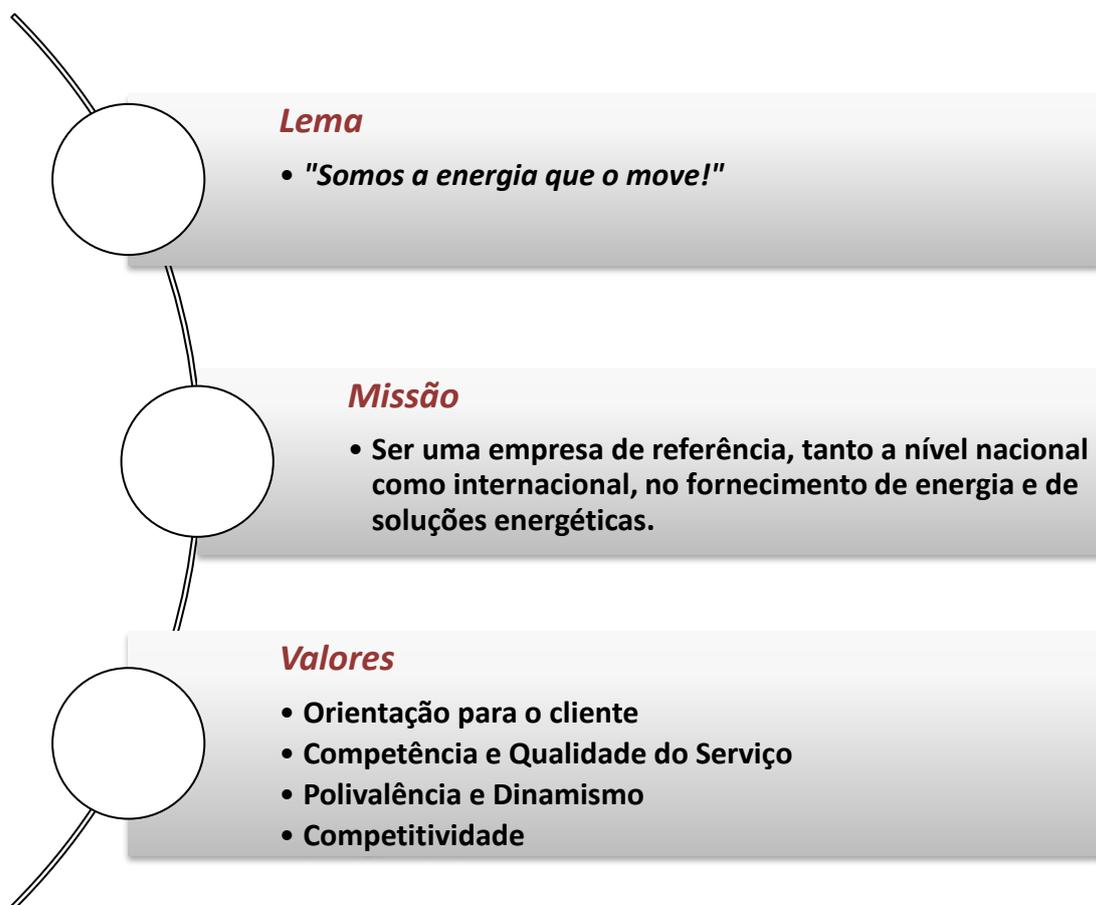
A partir deste ponto é-me possível comparar as informações que consegui de ambas as fontes e assim tentar definir os principais valores da organização (figura 2).



**FIGURA 2. COMPARAÇÃO DOS VALORES DA NORTRENT, LDA.**

Analisando os dados conseguidos é possível observar uma gradual mudança nos valores organizacionais da NortRent. A empresa parece estar agora muito mais focada para o seu autodesenvolvimento e desenvolvimento de uma competência global.

A figura seguinte representa o lema, a missão e os valores identificados para a NortRent, tendo em conta todas as entrevistas realizadas e os dados obtidos do Manual de Qualidade da NortRent, Lda. (2012).



**FIGURA 3. LEMA, MISSÃO E VALORES DA NORTRENT**

Os valores explícitos na figura 3 são uma reunião entre os valores recolhidos no Manual de Qualidade 2012 e os valores recolhidos através das entrevistas aos colaboradores, que apesar de uma gradual mudança entre uns e outros, são relativamente semelhantes, até pelo facto de os valores serem os aspetos mais difíceis de alterar no contexto organizacional.

Como é possível verificar na figura 3 a orientação para o cliente é um valor presente em ambas as fontes estando assim definido como o primeiro valor na figura 2. O 2º valor definido foi "Competência e Qualidade do Serviço" sendo que este também se encontra em consenso entre ambas as fontes. A polivalência e o dinamismo, definidos como terceiro valor na respetiva figura são valores que resultaram do feedback das entrevistas apesar de estarem subjacentes no Manual de Qualidade (2012). O surgimento destes valores deve-se à abrangência de negócios que a empresa conseguiu nos últimos anos. De uma necessidade surgiu uma competência, ou seja, o facto de a empresa precisar

urgentemente de se adaptar ao mercado e a todas as oportunidades e ameaças que iam surgindo, acabou por se transformar numa competência de uma empresa que precisa de ser constantemente uma visionária do que poderá surgir no futuro do mercado e adaptar a sua natureza a esse fator. Neste caso prevaleceu a opinião dos entrevistados na criação de um novo valor. A competitividade é um valor definido em ambas as fontes, apesar de não estar tão evidenciado no Manual de Qualidade e, portanto, foi definido como um atual valor da empresa, ainda mais visível de momento, pois cada vez surgem mais empresas a tentar “reproduzir” a capacidade que a NortRent tem em conquistar mercado e fidelizar os seus clientes.

Ao perguntar ao diretor da empresa o que é ainda importante alcançar e quais as suas preocupações futuras, a sua resposta tendeu a dar valor ao desenvolvimento do espírito de equipa, à diversificação e atualização das competências dos seus colaboradores, sendo o objetivo final o fortalecimento de uma identidade organizacional coletiva e partilhada.

*“Nunca é um processo concluído, pois procuramos sempre atingir novos patamares. Quero conseguir alcançar um melhor espírito de equipa e conseqüentemente mais união entre o grupo de trabalho. Profissionalmente ainda há muito a fazer, surgem sempre novos desafios que obrigam os profissionais a manterem-se atualizados. Espero que futuras contratações, pessoas novas e com um nível de especialização diferente tragam uma nova visão para o trabalho que aqui fazemos e, por outro lado, consigam entrosar-se rapidamente na missão da empresa e no grupo de trabalho.”*

Diretor da NortRent, Lda.

Com base nas entrevistas realizadas aos colaboradores e com base na minha experiência de trabalho na NortRent, é-me possível declarar como seu principal objetivo expandir com qualidade e competência, ou seja, um crescimento sustentado, limitado pela capacidade da empresa em se desenvolver, tendo em conta os seus meios e recursos, e assim conseguir oferecer aos clientes serviços de superior qualidade, que satisfaçam as suas necessidades reais, alargando a sua quota e fidelizando-os. É uma empresa que busca ganhar mercado à sua concorrência e, portanto, precisa de ser perspicaz, pró-ativa, competente e em constante atenção ao mercado e às suas

mudanças, de forma a alcançar o seu objetivo e ser uma empresa de referência em todos os setores que atua.

Para tal é necessário que se norteie pelos valores acima definidos. Os valores identificados como centrais da cultura da NortRent foram ainda associados a determinado grupo de competências identificadas pelos colaboradores como transversais a todas as secções que compõem a empresa. Neste sentido, os entrevistados, identificarão as competências a adquirir ou desenvolver por todos os colaboradores. Todavia, antes de analisarmos as competências identificadas pelos entrevistados, surgiu a necessidade de clarificar as diferentes áreas funcionais que compõem a organização, suas relações de interdependência e hierarquia.

---

#### **4.3.2. FASE 2: ANÁLISE DAS FUNÇÕES E ÁREAS FUNCIONAIS**

---

A partir das entrevistas, vários contactos informais com os colaboradores e alicerçando-me igualmente na minha experiência como colaboradora da empresa, surgiu o desafio de tentar construir um novo organograma.

Neste sentido, tive o cuidado de escutar a opinião de todos os que participaram ativamente neste estudo, assim como também de levar em atenção algumas linhas gerais do anterior organograma da empresa (apresentado na página 8 deste projeto).

Os colaboradores com maior influência na construção do novo organograma foram os responsáveis das áreas administrativa e recursos humanos, financeira e comercial, logística e operacional. Em todas as entrevistas que realizei, tanto ao diretor como aos colaboradores, as primeiras perguntas destinavam-se a perceber qual seria a sua ideia de estrutura organizacional ideal para a NortRent.

O novo organograma foi assim apoiado nos testemunhos dos colaboradores com constantes pedidos de feedback para garantir que existia um alargado consenso sobre este e o apoio da direção na sua aprovação, sendo o organograma final uma reunião dos pareceres de todos. O organograma que construí foi encaminhado no sentido de dividir a empresa da forma mais lógica aos olhos de todos os que lhe pertencem.

Mais concretamente, e respeitando a metodologia *bottom up*, optei por começar por escutar a opinião dos responsáveis das várias áreas funcionais de forma a perceber e a anotar as suas sugestões de como organizar o organograma. Posteriormente apresentei a sugestão do novo organograma ao diretor que teve a oportunidade de fazer

as alterações necessárias, de acordo com a sua visão, e garantir assim a aprovação daquele trabalho.

A partir de toda a informação recolhida, foi possível concluir que o antigo organograma já não conseguia explicar cabalmente o modo de organização da NortRent, sendo que as suas áreas funcionais se encontram pouco definidas.

O antigo organograma, constituído por 3 níveis, divide-se em 5 áreas funcionais abaixo da gerência, duas delas não passam do segundo nível. Face à hipótese de desadequação deste organograma, sugeri à direção fazer um novo que deveria ser discutido com os vários colaboradores. As entrevistas constituíram um espaço por excelência para discutir o antigo organograma e um primeiro esboço do novo organograma. Neste sentido, e perante as várias entrevistas que realizei houve o consenso de que o organograma anteriormente realizado já não se adequava à realidade da empresa.

*“Só passaram 4 anos desde a construção do antigo organograma, porém, o crescimento que a empresa teve no ano passado tornou-o inadequado. A meu ver, a principal causa para se construir outro organograma foi mesmo essa, o rápido crescimento e diversificação da estrutura, em todo o sentido, ou seja, em termos de atividade, recursos humanos, hierarquia, etc.”*

Responsável Administrativa e Recursos Humanos da NortRent, Lda.

*“Em primeiro lugar esse organograma não se adequa pelo facto de ser demasiado simplista e pelo facto de se adaptar à maioria das empresas no geral, no fundo, este organograma pouco especifica da nossa atividade, e a ideia de um organograma é que consiga passar uma ideia clara da divisão da empresa em causa. Em segundo lugar, o crescimento quase que «selvagem» da empresa, no ano passado, originou bastante confusão e ambiguidade na atribuição de funções e responsabilidades.”*

Responsável Financeiro e Comercial da NortRent, Lda.

*“Não concordo parcialmente com este organograma. A área operacional já não pode ser estruturada desta forma, até porque é uma área que vai muito além de manutenções e trabalhos elétricos. Para não realçar que não faz sentido ter um*

*responsável no nível dois do organograma e um outro responsável abaixo desse mesmo, no nível três.”*

Responsável Operacional e de Compras da NortRent, Lda.

No final do ano de 2015 a NortRent sofreu uma reorganização dos seus processos e uma repartição das funções, maioritariamente ao nível das chefias/responsáveis. Perante anos passados tão bem-sucedidos, a ambição de querer mais levou à contratação de mais pessoal e à adoção de novas metodologias e processos. É de evidenciar que 15 dos 37 colaboradores da organização, o que equivale a aproximadamente 41% do total de colaboradores, foram contratados no espaço de um ano. Tudo isto deve-se ao rápido crescimento que a empresa teve ao se conseguir entrosar em cada vez mais áreas de atuação no mercado. Porém, num ano, a empresa não conseguiu alcançar tais objetivos, o que está a tornar o ano de 2016 num ano de consciencialização e melhoria de processos internos.

Também existe no diretor a preocupação de conseguir uma melhor organização a sua empresa e no fundo uma razão à construção de um novo organograma:

*“Esta empresa tem sofrido alterações constantes que se prendem com o crescimento que tem tido ao longo dos anos e começa agora a apresentar uma organização muito próxima de uma organização horizontal, em que, de certa forma, é rompida a hierarquia da empresa. Para mim, a estrutura ideal tem muito a ver com a criação de patamares intermédios de responsabilidade e de decisão, dentro de cada área funcional em específico, e é essencial sentir que essa responsabilidade é transmitida a todo um grupo de trabalho em prol de um objetivo comum, onde cada elemento se sinta valorizado e motivado.”*

*Diretor da NortRent, Lda.*

A página seguinte, na figura 4 está representado o organograma por mim executado.

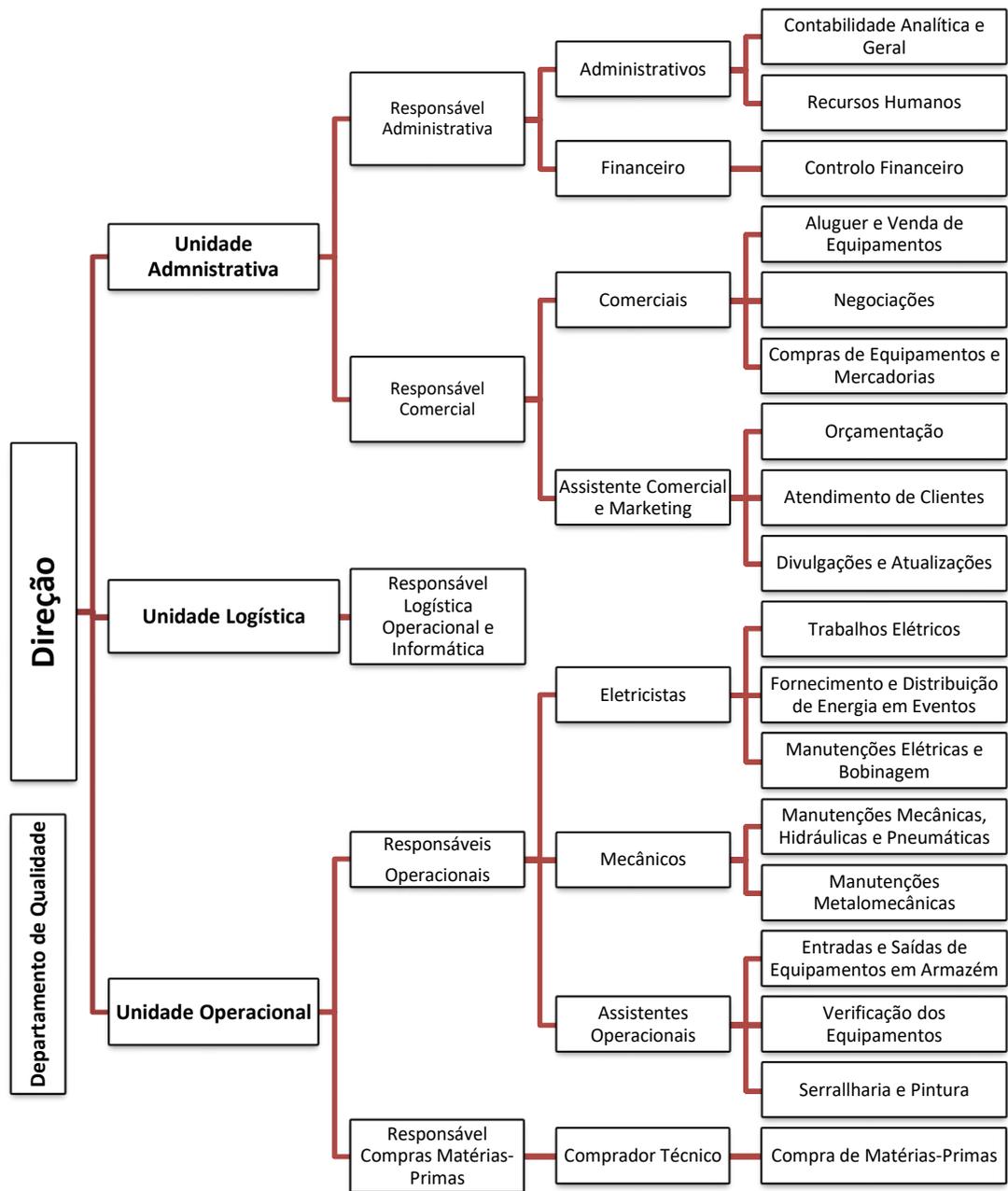


Figura 4. Organograma NortRent

Neste novo organograma foi, então, necessário clarificar a hierarquia da empresa, não pondo em causa a polivalência e diversidade das várias áreas em que atua. O facto de a NortRent ser uma empresa tão polivalente e com tantas áreas de atuação no mercado, obriga a que a divisão das funções e construção do organograma não seja tão clara nem fácil como parece. Assim sendo, tentei que este novo organograma fosse de mais fácil compreensão para todos. Nos vários esboços que fiz e nas várias fases de desenvolvimento e alterações pelo qual o organograma passou, apercebi-me que a empresa se divide quase tão facilmente quanto “escritório” e “oficina”, sendo a logística o elo de ligação e troca de informações entre ambos. Foi essa a ideia que tentei transmitir com o organograma que apresento.

O organograma respeita diversos níveis, ou seja, no extremo superior encontra-se a direção, o nível seguinte respeita as unidades em que a empresa se divide, seguido dos seus responsáveis, correspondentes equipas e seguidamente alguns exemplos de funções do sector.

A organização está assim estruturada em três áreas funcionais, sendo elas: unidade administrativa, unidade logística e unidade operacional, as quais estão sob inteira responsabilidade e dependência da direção. Cada área mencionada tem um responsável por todas as funções que lhe estão incorporadas e por todas as tarefas que são da sua competência e obrigatoriedade.

A **direção**, representada no topo hierárquico do organograma, é constituída por dois sócios que são os responsáveis pelas tomadas de decisões de maior valor e importância, como a aprovação de projetos, investimentos, financiamentos, entre outros. Regra geral, todos os assuntos e decisões tomadas na NortRent passam pela direção.

A **unidade administrativa, recursos humanos e financeira** é constituída por três colaboradores, responsáveis pela faturação de clientes e fornecedores, correspondência, negociação de valores, pagamentos e recebimentos, tesouraria, controlo financeiro, controlo de custos, contabilidade analítica, gestão de stocks, recursos humanos, processamento de salários, entre outros. É também a unidade que lida mais diretamente com a direção da organização.

A **unidade comercial** é responsável por todos os negócios feitos, ou seja, por todo o volume de faturação da NortRent. É uma unidade constituída por um total de 5 colaboradores, cada qual com a sua área de atuação. Esta unidade pode ser subdividida

ainda em duas partes relativamente distintas: um responsável de toda a área comercial, quatro comerciais com a responsabilidade de procurar potenciais clientes no mercado, fidelizar os mesmos aos serviços que oferecem, negociar valores, calcular margens, visitar periodicamente o terreno, conquistar trabalhos e empreitadas públicas, manter contactos, criar sinergias, transparecer uma imagem fiel à empresa que representam, e um outro colaborador que faz o elo de ligação entre a unidade comercial e a unidade logística. Este colaborador é um apoio comercial, no sentido de prestar atendimento direto aos clientes, registar os seus pedidos e elaborar as propostas para revisão comercial, de forma a prosseguirem mais tarde para a logística.

A **unidade logística operacional e informática** é uma unidade de muito peso na NortRent. Ao nível da logística, é uma unidade constituída por 1 responsável, ao qual os trabalhos pedidos nas obras dos clientes são coordenados, de forma a conseguir responder a todos e da forma mais eficaz possível. Esta unidade responsabiliza-se por monitorizar toda a parte de entrega e recebimento de equipamentos na empresa, receber os pedidos vindos da unidade comercial e verificar a disponibilidade dos recursos materiais e humanos, definir trajetórias de distribuição dos equipamentos e prestar informações aos diferentes intervenientes do processo. Esta unidade tem também a seu cargo a distribuição dos equipamentos, para as diversas áreas de atuação, a concretização dos diversos trabalhos, como são exemplo as instalações elétricas nos diversos eventos nacionais e as avarias elétricas na rede nacional.

Na NortRent não pode existir uma divisão tão linear entre a unidade logística e as restantes unidades, pois no fundo a logística está um pouco presente em todas as outras áreas; todas as áreas estão interligadas e dependentes umas das outras, e só funcionam corretamente se interagirem entre si.

A **unidade operacional** está ao cargo de seis responsáveis, sendo dois deles responsáveis também pelas compras, três deles responsáveis pelos trabalhos em oficina, cada qual na sua filial, nomeadamente Viana do Castelo, Mangualde e Torres Vedras e por último, um responsável pelos serviços e eventos realizados externamente. Esta unidade pode ser assim subdividida em três tipos de colaboradores: eletricitas, mecânicos e assistentes operacionais. Esta unidade representa uma das maiores parcelas de atividade da empresa, pois é onde atuam todos os restantes colaboradores da empresa, na sua maioria executantes de trabalhos elétricos, manutenções

mecânicas, manutenções elétricas, manutenções de bobinagem, manutenções metalomecânicas, serralharia e pintura. Esta unidade é responsável por todo o tipo de manutenções em motores, manutenções em sistemas hidráulicos, substituição de componentes, instalações elétricas, montagem e reparações internas de motores, automatismos elétricos em corrente contínua ou alternada, construção de estruturas metálicas, apoios para máquinas e renovação da maquinaria existente, suportes, entre outros. Nesta área, os assistentes operacionais cumprem um papel equivalente ao de “fiel de armazém”, ou seja, são responsáveis por toda a gestão e organização do armazém, entradas e saídas de equipamentos, verificação dos equipamentos, abastecimentos de combustível e óleos, manutenção do armazém, manuseamento dos materiais e equipamentos, operações de carga e descarga de equipamentos, recolha de entregas e verificação de guias de transporte, entre outros.

A tabela 5 apresenta a distribuição dos funcionários pelas diversas áreas funcionais:

**TABELA 6. DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES POR ÁREA FUNCIONAL**

<b>Área Funcional</b>	<b>Nº Colaboradores</b>
<b>Direção</b>	<b>2</b>
<b>Unidade Administrativa, Financeira e Recursos Humanos</b>	<b>2</b>
<b>Unidade Comercial</b>	<b>5</b>
<b>Unidade Logística</b>	<b>2</b>
<b>Unidade Operacional</b>	<b>26</b>
<b>Total</b>	<b>37</b>

Após a criação do novo organograma, o passo seguinte foi efetuar uma análise mais aprofundada a todas as funções existentes na NortRent e às exigências correspondentes a essas funções, o que, após validado o organograma criado pela direção, se tornou muito mais facilitado.

A tabela 6 representa o conjunto de funções identificados, sendo assim divididas em quatro responsáveis, cada qual pela sua área de atuação, e respetivas equipas.

TABELA 7. LEVANTAMENTO DAS FUNÇÕES EXISTENTES NA NORTRENT, LDA.

Unidade	Função
<b>Gerência</b>	<p><b>Diretor</b> <b>Diretora</b></p>
<b>Unidade Administrativa</b>	<p><b>Responsável Unidade Administrativa e Rec. Humanos</b> Assistente Unidade Administrativa e Rec. Humanos Financeiro</p> <p><b>Responsável Unidade Comercial</b> Comercial Assistente Dep. Comercial e Marketing</p>
<b>Unidade Logística</b>	<p><b>Responsável Unidade Logística Operacional e Informática</b></p>
<b>Unidade Operacional</b>	<p><b>Responsáveis Unidade Operacional e Compras de Matérias</b></p> <p>Eletricistas Mecânicos Assistentes Operacionais</p> <p>Comprador técnico</p> <p>Compras Matérias-Primas</p>

Após a compilação de toda a informação houve a necessidade de validar, junto dos responsáveis de cada área, as funções e as exigências correspondentes a cada área em concreto e, para tal, recorri mais uma vez às entrevistas. A principal dificuldade nesta fase foi o facto de não existir qualquer tipo de descritivo acerca das tarefas adjacentes a cada tipo de função e, portanto, teve que se proceder a tal. Para conseguir definir as responsabilidades de cada função, entrevistei cada representante da função que pretenderia conhecer, no sentido de perceber qual é o papel que estes ocupam na empresa.

Foi uma fase mais demorada pelo facto de os entrevistados nem sempre poderem disponibilizar um pouco do seu tempo para me responderem às questões, porém acabou por se conseguir concretizar com bastante facilidade graças à acessibilidade que tive às informações, gerando todos os resultados que pretendia alcançar. Foi uma fase indispensável na construção do modelo, pois acaba por me dar um total conhecimento das áreas de responsabilidade pertencentes à empresa e acaba também por envolver todos os intervenientes no meu estudo. O sentimento de integração e de colaboração foi positivamente ultrapassado.

O facto de ter optado por uma abordagem *bottom up*, pois também assim se justificou a necessidade de tal acontecer, fez com que recorresse frequentemente aos responsáveis de cada área para validar as informações que conseguia ir reunindo.

Defino como uma outra barreira o facto de ser difícil dividir claramente por áreas funcionais em separado, pois como anteriormente foi dito, uma das características da NortRent é ser uma organização cheia de pessoas polivalentes que se adaptam e procuram saber um pouco de tudo, principalmente na área operacional. A filosofia da empresa obriga a isso mesmo, pois atua em diferentes áreas do mercado.

Daqui resultou a construção de uma “monografia” de funções, que de seguida se apresenta, nas tabelas 7 a 18.

#### 4.3.2.1. MONOGRAFIA DE FUNÇÕES

TABELA 8. PERFIL DA FUNÇÃO – DIREÇÃO

<b>Direção</b>	
<b>Designação da função:</b>	Diretores
<b>Reporte hierárquico:</b>	-
<b>Substituição de ausência:</b>	Diretor
<b>Perfil da Função:</b>	-
<b>Autoridades e Responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Coordenação e orientação de todas as unidades funcionais que constituem a empresa;</li><li>2. Gestão global da empresa;</li><li>3. Representação da empresa perante terceiros;</li><li>4. Definição de preços e margens de lucro;</li><li>5. Definição de todo o tipo de necessidades ao bom funcionamento da empresa, tais como, equipamentos, mercadorias, matérias, ativos, frota de viaturas, recursos humanos, etc;</li><li>6. Seleção e aquisição de novos equipamentos e mercadorias, ativos, viaturas, etc;</li><li>7. Recrutamento e seleção de novos colaboradores;</li><li>8. Análise dos resultados da empresa e consequente evolução;</li><li>9. Definição de políticas e estratégias a serem seguidas e respeitadas pelos colaboradores;</li><li>10. Definição de salários e condições contratuais;</li><li>11. Determinação de projetos de investimento;</li><li>12. Gestão de relações com bancos, seguradoras e outras instituições;</li><li>13. Gestão das contas bancárias;</li><li>14. Emissão de cheques e realização de todo o tipo de pagamentos, tais como, serviços, fornecedores, colaboradores, etc;</li></ol>

	<p>15. Tratamento de assuntos jurídicos e todas as situações de maior responsabilidade;</p> <p>16. Realização de reuniões com as diferentes unidades sempre que necessário;</p> <p>17. Promoção da melhoria contínua em todas as unidades e a união do grupo de trabalho.</p>
--	---

**TABELA 9. PERFIL DA FUNÇÃO – RESPONSÁVEL UNIDADE ADMINISTRATIVA E RECURSOS HUMANOS**

<b>Administração e Recursos Humanos</b>	
<b>Designação da função:</b>	Administrativo e Recursos Humanos
<b>Reporte hierárquico:</b>	Gerência
<b>Substituição de ausência:</b>	Responsável Financeiro e Comercial
<b>Perfil da Função:</b>	Sem habilitações académicas mínimas exigidas Experiência profissional na área exigida
<b>Autoridades e Responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realização e controlo dos processos de integração contabilística (geral e analítica);</li> <li>2. Lançamento de faturas de fornecedores no sistema contabilístico e analítico, nomeadamente, compra de matérias-primas, subsidiárias e de consumo, compras de ativos e compras de mercadorias;</li> <li>3. Lançamento e controlo de movimentos financeiros (leasings, alugueres de longa duração, empréstimos);</li> <li>4. Lançamento e organização dos ativos fixos tangíveis e correspondente documentação;</li> <li>5. Interligação entre a empresa e a autoridade tributária, nomeadamente, execuções fiscais, penhoras, imposto único de circulação, retenções de imposto sobre rendimento de pessoas singulares;</li> </ol>
<b><u>Administrativa</u></b>	

<b><u>Recursos Humanos</u></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Organização e classificação de documentos com base no sistema de normalização contabilística;</li> <li>7. Controlo de contas correntes de clientes e fornecedores;</li> <li>8. Emissão de lista de prioridades para pagamentos a fornecedores;</li> <li>9. Definição e execução das cobranças a clientes;</li> <li>10. Processamento de remunerações, subsídios e outros abonos, nomeadamente ajudas de custo e horas extras;</li> <li>11. Elaboração dos mapas de custos do pessoal em deslocação para acompanhamento da requisição de fundos;</li> <li>12. Organização e despacho dos processos relativos a acidentes ocorridos em serviço;</li> <li>13. Registo, conferência e execução do ficheiro para transferência das remunerações adicionais e vencimentos;</li> <li>14. Encerramento nas plataformas informáticas dos colaboradores em situações de rescisão contratual;</li> <li>15. Gestão e acompanhamento dos estágios académicos e profissionais.</li> <li>16. Registo dos novos colaboradores;</li> <li>17. Emissão dos subsídios de alimentação;</li> <li>18. Controlo e registo de faltas, férias e baixas;</li> <li>19. Preenchimento do Relatório Único anual.</li> </ol>
--------------------------------	---

**TABELA 10. PERFIL DA FUNÇÃO – ASSISTENTE UNIDADE ADMINISTRATIVA E RECURSOS HUMANOS**

<b>Administração e Recursos Humanos</b>	
<b>Designação da função:</b>	Assistente Administrativa e Recursos Humanos

<b>Reporte hierárquico:</b>	Responsável Administrativa e Recursos Humanos
<b>Substituição de ausência:</b>	Responsável Financeiro e Comercial
<b>Perfil da Função:</b>	Sem habilitações académicas mínimas exigidas Sem experiência profissional na área exigida
<b>Autoridades e Responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organização das guias de transporte por série de faturação para posterior conferência e lançamento no sistema;</li> <li>2. Realização e acompanhamento do processo de faturação a clientes na área dos trabalhos elétricos;</li> <li>3. Acompanhamento do processo de guias de transporte a clientes nas áreas dos trabalhos elétricos;</li> <li>4. Organização de todo o tipo de documentos de registo emitidos, tais como, faturas de fornecedores, faturação a clientes, documentos financeiros, para dar o adequado seguimento;</li> <li>5. Lançamento de faturas de fornecedores no sistema contabilístico, nomeadamente, compras de serviços e diversos, tais como seguros, combustíveis, deslocações, etc;</li> <li>6. Tratamento da correspondência, nomeadamente, encaminhamento dos documentos para as diferentes unidades, e entrega da correspondência da empresa a clientes nos postos de envio;</li> <li>7. Preparação da documentação pedida nos concursos e após concursos;</li> <li>8. Redação de relatórios, cartas e quais queres outros documentos de teor administrativo;</li> <li>9. Preenchimento mensal do formulário emitido pelo Banco de Portugal, acerca das comunicações de operações e posições com o exterior.</li> </ol>
<b>Administrativa</b>	

<b>Recursos Humanos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organização e recolha dos documentos necessários à entrada de novos colaboradores e consequente elaboração das fichas de registo do pessoal;</li> <li>2. Execução dos contratos de trabalho e eventuais acordos realizados entre as partes;</li> <li>3. Registo e controlo dos custos correntes do pessoal em deslocação;</li> <li>4. Controlo, organização e monitorização das inspeções anuais da medicina do trabalho;</li> <li>5. Apoio à organização da realização de formações;</li> <li>6. Fornecimento de informações relativas a acordos e participações de saúde aos colaboradores.</li> </ol>
-------------------------	--

**TABELA 11. PERFIL DA FUNÇÃO –FINANCEIRO**

<b>Financeiro</b>	
<b>Designação da função:</b>	Financeiro
<b>Reporte hierárquico:</b>	Gerência
<b>Substituição de ausência:</b>	Responsável Administrativa e Recursos Humanos
<b>Perfil da Função:</b>	Sem habilitações académicas mínimas exigidas Experiência profissional na área exigida
<b>Autoridades e Responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudo da viabilidade económico-financeira dos clientes;</li> <li>2. Gestão e controlo de crédito da carteira de clientes;</li> <li>3. Gestão e controlo de contas correntes;</li> <li>4. Desenvolvimento, implementação e controlo de ferramentas de gestão;</li> <li>5. Realização e acompanhamento do processo de faturação a clientes nas áreas do aluguer, vendas e eventos;</li> </ol>

<b>Financeiro</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Acompanhamento do processo de guias de transporte a clientes nas áreas do aluguer, vendas e eventos;</li> <li>7. Controlo de contratos;</li> <li>8. Contabilidade analítica dos custos (operacionais e não operacionais) e proveitos por segmentação de áreas de atuação do negócio;</li> <li>9. Segmentação dos custos por imputação direta e indireta e cálculo de rentabilidade por secção das várias de atuação do negócio;</li> <li>10. Introdução de ferramentas de controlo de stock: FIFO (<i>First in First out</i>);</li> <li>11. Inventariação e controlo da frota de equipamentos;</li> <li>12. Criação de famílias de artigos e respetivas codificações;</li> <li>13. Controlo do stock de combustível.</li> </ol>
-------------------	---

**TABELA 12. PERFIL DA FUNÇÃO – RESPONSÁVEL COMERCIAL**

<b>Comercial</b>	
<b>Designação da função:</b>	Responsável Comercial
<b>Reporte hierárquico:</b>	Gerência
<b>Substituição de ausência:</b>	Responsável Administrativa e Recursos Humanos
<b>Perfil da Função:</b>	Sem habilitações académicas mínimas exigidas Experiência profissional na área exigida
<b>Autoridades e Responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criação, desenvolvimento e controlo de rotas comerciais;</li> <li>2. Segmentação da carteira de clientes e da faturação correspondente a cada comercial;</li> <li>3. Segmentação da carteira de clientes e da faturação correspondente a cada balcão de atividade;</li> <li>4. Estabelecimento de objetivos individuais por segmento de mercado;</li> </ol>

	<p>5. Monitorização e análise do desempenho individual de cada comercial;</p> <p>6. Análise de novas oportunidades de negócio;</p> <p>7. Organização de reuniões comerciais mensais e trimestrais para fazer um balanço do período.</p>
--	---

**TABELA 13. PERFIL DA FUNÇÃO – COMERCIAL**

<b>Comercial</b>	
<b>Designação da função:</b>	Comercial
<b>Reporte hierárquico:</b>	Responsável Comercial
<b>Substituição de ausência:</b>	Comercial
<b>Perfil da Função:</b>	Sem habilitações académicas mínimas Experiência profissional na área exigida
<b>Autoridades e Responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receção de solicitações de clientes- pessoalmente ou por telefone;</li> <li>2. Análise do produto procurado pelos clientes;</li> <li>3. Disponibilização de informação técnica aos clientes;</li> <li>4. Preparação de propostas de clientes diretamente afetos a si;</li> <li>5. Acompanhamento de propostas até à sua adjudicação pelos clientes;</li> <li>6. Desenvolvimento de contactos com os clientes;</li> <li>7. Preparação de propostas de venda de equipamentos;</li> <li>8. Cobranças a clientes;</li> <li>9. Visitas comerciais a potenciais clientes e aos já existentes, distribuídos por zona geográfica;</li> <li>10. Preparação de apresentações da empresa em primeiras abordagens a clientes;</li> <li>11. Divulgação e promoção de novos produtos em visitas a clientes ou feiras regionais;</li> </ol>

	<p>12. Apresentação de soluções aos pedidos dos clientes;</p> <p>13. Formação técnica e acompanhamento da máquina no cliente após a sua venda;</p> <p>14. Prospecção do mercado, tendo em conta a concorrência e os movimentos desta;</p> <p>15. Procura de novos nichos de mercado.</p>
--	--

**TABELA 14. PERFIL DA FUNÇÃO – ASSISTENTE UNIDADE COMERCIAL E MARKETING**

<b>Comercial e Marketing</b>	
<b>Designação da função:</b>	Assistente Unidade Comercial e Marketing
<b>Reporte hierárquico:</b>	Responsável Comercial
<b>Substituição de ausência:</b>	Comercial
<b>Perfil da Função:</b>	Sem habilitações académicas mínimas Sem experiência profissional na área exigida

<p><b>Autoridades e Responsabilidades:</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboração de todas as propostas de aluguer, para todo o tipo de clientes, mas com prioridade aos clientes sem um comercial destinado ao seu acompanhamento, que, na sua maioria, abordam a empresa pela primeira vez;</li> <li>2. Atendimento de clientes por telefone e receção dos mesmos na loja de exposição dos equipamentos;</li> <li>3. Controlo das entradas e das saídas das mercadorias que entram na loja destinadas à venda;</li> <li>4. Codificação das mercadorias de loja destinadas à venda e colocação dos seus preços nos expositores;</li> <li>5. Apoio aos comerciais quando estes se encontram deslocados em visitas aos clientes, tais como: prestação de informações sobre endereços, preços, contatos, entre outros;</li> <li>6. Após aceitação das propostas pelos clientes, ligação do pedido à logística, conferindo disponibilidades e outras condições diretamente com o cliente;</li> </ol>
<p><b>Assistente Comercial</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgação da empresa e dos seus equipamentos através da realização e propagação da <i>newsletter</i> mensal pelos clientes;</li> <li>2. Atualização de notícias, eventos, equipamentos, entre outros, no <i>site online</i> da empresa, assim como nas redes sociais, como é exemplo o Facebook;</li> <li>3. Colocação e acompanhamento de equipamentos para venda em <i>sites</i> de venda de classificados;</li> <li>4. Elaboração de promoções e divulgação das mesmas através dos canais mencionados anteriormente.</li> </ol>
<p><b>Marketing</b></p>	

**TABELA 15. PERFIL DA FUNÇÃO – RESPONSÁVEL LOGÍSTICA E INFORMÁTICA**

<b>Logística e Informática</b>	
<b>Designação da função:</b>	Responsável Logística e Informática
<b>Reporte hierárquico:</b>	Gerência
<b>Substituição de ausência:</b>	Responsável Operacional
<b>Perfil da Função:</b>	Sem habilitações académicas mínimas Experiência profissional na área exigida
<b>Autoridades e Responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecimento de contato entre a unidade administrativa e a unidade operacional, e/ou vice-versa;</li> <li>2. Controlo de todos os trabalhos de aluguer, tanto na sede como nas filiais;</li> <li>3. Atendimento presencial de clientes na receção;</li> <li>4. Abertura de todas as contas de clientes;</li> <li>5. Confirmação de disponibilidades de máquinas, recursos humanos e viaturas para realização dos serviços;</li> <li>6. Contacto direto com a oficina, controlo e organização de disponibilidades;</li> <li>7. Responsável pelas entradas e saídas em armazém;</li> <li>8. Verificação das condições à entrada e saída das máquinas do armazém;</li> <li>9. Preparação da documentação para a entrega dos equipamentos para aluguer diretamente ao cliente;</li> <li>10. Preparação da documentação para distribuição e entrega dos equipamentos;</li> <li>11. Controlo das não conformidades nos equipamentos que chegam dos clientes e tomada de decisões consequentes a esse fator;</li> <li>12. Gestão da tesouraria;</li> <li>13. Implementação de processos de controlo do inventário de equipamentos, existentes ou não, em armazém.</li> </ol>
<b>Logística</b>	

**Informática**

1. Conceção, planeamento, desenvolvimento, operação, administração e manutenção de sistemas informáticos ou de sistemas de informação, onde estão integrados computadores, infraestruturas de comunicação e um conjunto diversificado de aplicações informáticas;
2. Responsável por todos os sistemas informáticos e de comunicação da empresa;
3. Elo de ligação entre a empresa e o sistema de lançamentos financeiros adotado;
4. Implementação do controlo e acompanhamento, em tempo real, de toda a frota de viaturas a circular pelo país nos vários serviços;
5. Responsável pela compra de todas as ferramentas digitais do escritório, tais como, computadores, impressoras, tablets, etc;
6. Responsável pela compra e manutenção de todos os elementos referenciados anteriormente;
7. Aprovisionamento de toda a estrutura de comunicação e telecomunicações;
8. Realização de estudos com vista à otimização dos sistemas existentes;
9. Supervisiona a instalação de equipamentos e aplicações.

**TABELA 16. PERFIL DA FUNÇÃO – RESPONSÁVEIS OPERACIONAIS**

<b>Operacional e Compras</b>	
<b>Designação da função:</b>	Responsável Operacional e Compras
<b>Reporte hierárquico:</b>	Gerência
<b>Substituição de ausência:</b>	Responsável Operacional
<b>Perfil da Função:</b>	Habilitações académicas mínimas na área exigidas Experiência profissional na área exigida
<b>Autoridades e Responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acompanhamento dos equipamentos de aluguer quanto às suas necessidades de manutenção;</li> <li>2. Apoio técnico na instalação e montagem dos equipamentos vendidos;</li> <li>3. Planeamento de atividades de intervenção interna, solicitadas pelo cliente ou planeadas na oficina;</li> <li>4. Planeamento, controlo e registo de todas as intervenções;</li> <li>5. Orçamentação de manutenções/reparações externas;</li> <li>6. Emissão das faturas relativas às manutenções/reparações externas;</li> <li>7. Acompanhamento às visitas comerciais quando necessário apoio técnico;</li> <li>8. Introdução dos custos das manutenções internas no sistema informático;</li> <li>9. Desenvolver os projetos adequados às necessidades dos eventos, desde o fornecimento de energia à criação de estruturas de apoio no local;</li> <li>10. Assumir a responsabilidade pela execução e exploração das instalações elétricas;</li> <li>11. Acompanhamento de todos os processos relativos à Gestão da Qualidade, tais como, não conformidades, melhoria contínua de processos, calibrações, entre outros, de forma a manter o sistema ajustado ao funcionamento geral da empresa;</li> </ol>
<b>Operacional</b>	

<b>Compras</b>	<p>12. Estabelecimento do plano de auditorias internas;</p> <p>13. Preparação das auditorias Internas/Externas;</p> <p>14. Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo os colaboradores;</p> <p>15. Controlo e organização total do armazém e da oficina;</p> <p>1. Seleção de fornecedores e ordens de compras;</p> <p>2. Emissão das notas de encomendas e requisições de compra aos fornecedores;</p> <p>3. Receção das encomendas dos fornecedores;</p> <p>4. Controlo dos preços praticados no mercado e seleção do fornecedor perante uma necessidade de compra;</p> <p>5. Validação das faturas de fornecedores, fazendo correspondência da compra do material ao equipamento em que foi usado, enviando seguidamente para a contabilidade na unidade administrativa;</p> <p>6. Identificação das necessidades de peças/materiais para as intervenções, em cada setor da oficina;</p> <p>7. Requisições de componentes para reposição de <i>stocks</i>;</p> <p>8. Requisição de peças conforme as necessidades adicionais de intervenção;</p> <p>9. Emissão de reclamações aos fornecedores em caso de não conformidade.</p>
----------------	---

**TABELA 17. PERFIL DA FUNÇÃO – ELETRICISTAS**

<b>Eletricistas</b>	
<b>Designação da função:</b>	Eletricista
<b>Reporte hierárquico:</b>	Responsáveis Operacionais

<b>Substituição de ausência:</b>	Eletricista
<b>Perfil da Função:</b>	Habilitações académicas mínimas na área exigidas Experiência profissional na área exigida Formação profissional na área exigida Carta de Condução de Pesados – elemento valorizado
<b>Formações Suplementares:</b>	Formação em TET-BT (Trabalhos em Baixa Tensão) Formação Básica em Segurança Formação em Manutenção de Motores Eléctricos
<b>Autoridades e Responsabilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalhos de apoio à rede de distribuição eléctrica nacional;</li> <li>2. Planeamento, programação, controlo e supervisão de sistemas eléctricos em corrente alternada (instalações eléctricas) e corrente contínua (equipamentos);</li> <li>3. Ligação e desligamento de um grupo eletrogéneo num posto de transformação;</li> <li>4. Execução de trabalhos em baixa tensão;</li> <li>5. Montagem e/ou desmontagem, manutenção e recuperação de alternadores e/ou motores eléctricos;</li> <li>6. Diagnóstico e reparação de avarias em quadros eléctricos;</li> <li>7. Reparação de eletrobombas e substituição de componentes;</li> <li>8. Bobinagem e rebobinagem de motores;</li> <li>9. Orientação, diagnóstico e reparação de avarias em equipamentos industriais e sistemas eléctricos dos equipamentos;</li> <li>10. Teste dos equipamentos após intervenções;</li> <li>11. Execução de medições de resistência para encontrar avarias ou curtos-circuitos;</li> <li>12. Limpeza interna de motores eléctricos e/ou alternadores;</li> </ol>

	<p>13. Verificação dos equipamentos e ferramentas utilizados, assim como garantir o cumprimento de todas as normas de segurança;</p> <p>14. Acompanhamento e interpretação dos resultados dos testes, medições, e ensaios em sistemas elétricos e processamento de informações técnicas;</p> <p>15. Avaliação de falhas e diagnóstico das causas para tais falhas;</p> <p>16. Execução das normas de saúde e de segurança nos trabalhos elétricos, assim como uma análise prévia às condições de realização dos mesmos.</p>
--	---

**TABELA 18. PERFIL DA FUNÇÃO – MECÂNICOS**

<b>Mecânicos</b>	
<b>Designação da função:</b>	Mecânicos
<b>Reporte hierárquico:</b>	Responsáveis Operacionais
<b>Substituição de ausência:</b>	Mecânicos
<b>Perfil da Função:</b>	<p>Habilitações académicas mínimas na área exigidas</p> <p>Experiência profissional na área exigida</p> <p>Formação profissional na área exigida</p> <p>Formações suplementares exigidas</p> <p>Carta de Condução de Pesados – elemento valorizado</p>
<b>Formações Suplementares:</b>	<p>Formação Básica em Segurança</p> <p>Formação em Manutenção de Motores Elétricos</p> <p>Formação em Manobrador</p>
<b>Autoridades e Responsabilidades:</b>	<p>1. Reparação e substituição de motores diesel, componentes hidráulicos e elétricos;</p> <p>2. Manutenção preventiva e corretiva dos grupos eletrogéneos, interna e externa;</p>

	<p>3. Conceção de planos de manutenção trimestrais, semestrais ou anuais consoantes a necessidade do cliente;</p> <p>4. Limpeza e conservação de postos de transformação de clientes, com consignação da instalação, realização de medidas de segurança necessárias, análise de óleo de transformadores e emissão dos respetivos relatórios;</p> <p>5. Manutenção preventiva e corretiva de sistemas de ar comprimido;</p> <p>6. Trabalhos de apoio à indústria naval.</p>
--	--

**TABELA 19. PERFIL DA FUNÇÃO – ASSISTENTE OPERACIONAL**

<b>Assistente Operacional</b>	
<b>Designação da função:</b>	Assistente Operacional
<b>Reporte hierárquico:</b>	Responsáveis Operacionais
<b>Substituição de ausência:</b>	Assistente Operacional
<b>Perfil da Função:</b>	<p>Sem habilitações académicas mínimas exigidas</p> <p>Sem experiência profissional na área exigida</p> <p>Sem formação profissional na área exigida</p> <p>Formações suplementares exigidas</p> <p>Carta de Condução de Pesados – elemento valorizado</p>
<b>Formações Suplementares:</b>	<p>Formação Básica em Segurança</p> <p>Formação em Manobrador</p>
<b>Autoridades e Responsabilidades:</b>	<p>1. Registo de entradas e saídas de equipamentos e materiais do armazém;</p> <p>2. Manutenção e organização da oficina;</p> <p>3. Registo e preparação dos materiais necessários às manutenções efetuadas na oficina;</p>

	<p>4. Verificação dos equipamentos de aluguer, tanto na sua ida para efetuar o serviço de aluguer como na sua chegada ao armazém;</p> <p>5. Organização e acompanhamento dos trabalhos em curso na oficina;</p> <p>6. Contribuir para a minimização do consumo de recursos, nomeadamente, gasóleo, água, óleos, peças e todo o tipo de consumíveis, etc.;</p> <p>7. Preparação dos veículos de assistência técnica com o equipamento necessário;</p> <p>8. Trabalhos de estruturas metálicas e componentes de apoio aos trabalhos a executar em oficina.</p>
--	--

Esta monografia de funções foi construída com base no *feedback* que obtive de todas as entrevistas que realizei e da minha experiência enquanto colaboradora e da perceção que tenho das funções que os meus colegas executam.

Após recolhidas estas informações iniciais, é altura de encontrar as competências que são transversais a todos os colaboradores da empresa, de forma a poder alinhar essas competências encontradas com os objetivos, a missão e os valores da organização.

---

#### **4.3.3. FASE 3: IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS**

---

Para começar a desenvolver o meu estudo na determinação das competências transversais, comecei por recolher os dados relativos à entrevista com a gerência de forma a clarificar e validar as competências chave para a mesma.

Na opinião da gerência, a cultura subjacente à NortRent compreende então como principais competências transversais: a polivalência, a responsabilidade, a dedicação ao trabalho, a abertura ao conhecimento, o espírito de equipa e relacionamento interpessoal, a propensão à mudança, e a capacidade em fazer/resolver. Estas foram as competências nomeadas e refletidas como necessárias transversalmente a todos os colaboradores na empresa, pela gerência.

*“As competências transversais formam o saber e a capacidade da empresa no seu conjunto. Penso que as competências transversais são igualmente importantes para todos os constituintes da empresa, e as que mais privilegio são: a dedicação ao trabalho, a boa interação entre o grupo, por outras palavras, o bom espírito de equipa, a responsabilidade em saber o que se está a fazer e como se está a fazer, com a capacidade em fazer/resolver e agir com profissionalismo, o know-how técnico de cada área com abertura ao conhecimento, que neste caso poderão ser novos conhecimentos ou uma melhoria dos já existentes, e por último, ser polivalente, que é uma das características mais evidentes da nossa empresa. ”*

Diretor da NortRent, Lda.

Porém, como tive oportunidade de realizar entrevistas também aos responsáveis, tive a possibilidade de perceber o que é que eles entendiam como competências transversais essenciais e complementar a ideia transmitida pela gerência. Assim conseguia um maior número de opiniões para uma melhor definição das competências.

Segundo a entrevista realizada à responsável administrativa e de recursos humanos (responsável 1), as competências transversais essenciais a todos os colaboradores da NortRent serão a responsabilidade, a autonomia, a perspicácia, a organização e o planeamento. Na opinião da responsável, estas competências devem verificar-se mais numas áreas de atividade do que noutras, ou seja, existe a exigência de se verificar determinada competência, que apesar de transversal e geral a todos, deverá ser manifesta em maior peso em determinadas áreas.

As competências responsabilidade, autonomia, organização e planeamento serão transversais a todas as áreas da empresa, sendo a responsabilidade mais no sentido de não culpabilizar os colegas e assumir os erros cometidos, tendo plena consciência e comprometimento pela função que se cumpre diariamente; a autonomia mais no sentido de um colaborador não estar sempre dependente dos outros para cumprir as funções que lhe compete; a organização e o planeamento são considerados competências essenciais em todas as áreas, sem especial peso em nenhuma. Na sua opinião, a perspicácia deverá ser mais evidente na área comercial da empresa, no sentido de conhecer bem o mercado, arriscar, investir em determinadas relações,

procurar inovar e criar diferentes formas de abordagem e de divulgação da empresa ao mercado.

*“Considero que o mais importante nesta área é conseguir executar as tarefas adequadamente, estando constantemente informados, fazer as coisas a tempo e com a consciência do que se está a fazer, não depender tanto dos outros e ter a liberdade de tomar decisões se assim for destinado, e ter a capacidade de resolver problemas da melhor forma possível.”*

Responsável Administrativa e Recursos Humanos da NortRent, Lda.

As competências transversais nomeadas pelo responsável financeiro e comercial (responsável 2) foram a capacidade de aprendizagem; a capacidade de adaptação e polivalência, pelo motivo de abranger distintas áreas de atuação, tendo cada um a capacidade em adaptar os seus conhecimentos a essas áreas e a entrar na dinâmica da empresa; o desenvolvimento do trabalho em equipa e a propensão à mudança, no sentido de, a implementação de novas metodologias mais rápidas e melhores, não sofrerem resistências.

*“A introdução de novas metodologias, na tentativa que estas sejam mais eficazes, sofre mais resistências do que deveria. As pessoas acabam por preferir continuar como sempre foi e os “impulsionadores” da mudança acabam por desistir de inovar e remar contra a maré.”*

Responsável Financeiro e Comercial da NortRent, Lda.

Pelas palavras do responsável logístico e informático (responsável 3), as competências transversais que mais se deviam de evidenciar na empresa são apenas duas: a relação interpessoal, não só dentro do mesmo sector, como também entre todos os sectores, e o desenvolvimento do trabalho em equipa e de uma relação de interajuda.

*“Para mim, as duas competências gerais e mais importantes a todos na NortRent são o desenvolvimento da boa relação interpessoal entre todos e o espírito de trabalho*

*em equipa, sentir que lutamos todos por um objetivo comum. Acho que essas são as duas competências mais importantes e que estão em falta.”*

Responsável Logística Operacional e Informático da NortRent, Lda.

Segundo um dos responsáveis operacionais e de compras (responsável 4), as competências geralmente importantes a todos os colaboradores passam pelo respeito pelo outro, pela responsabilidade do trabalho que executam, pela abertura à captação de novos conhecimentos e também à transmissão de conhecimentos, pelo desenvolvimento da língua inglesa, pois defende que cada vez mais se fazem negócios com o exterior e este devia ser uma competência de todos os colaboradores, com especial peso no pessoal administrativo, e pelo trabalho em equipa e interajuda entre os colegas.

*“A competência mais importante e transversal a todas as áreas é a responsabilidade, apesar de ter um especial peso na área operacional, tendo em conta que esta é uma área mais perigosa, pois lida diretamente com a eletricidade e outros componentes. É também preciso saber transmitir os conhecimentos aos colegas e também saber ouvi-los, de forma a que consigam criar uma melhoria no trabalho de equipa e no espírito de ajuda. A educação é uma competência que também deveria ser comum a todos, pois não podem ser toleradas faltas de respeito, nem por ninguém nem a ninguém. Os conhecimentos em inglês deveriam ser desenvolvidos por todos aqui na empresa, deveriam todos conhecer pelo menos o básico. Acho que esta competência se deveria desenvolver especialmente no pessoal dos escritórios, pois, temos cada vez mais negócios com o exterior e são eles os principais intervenientes nessas situações.”*

Responsável Operacional e Compras da NortRent, Lda.

Na opinião de um dos responsáveis operacionais e de compras (responsável 5), é essencial todos os colaboradores, independentemente da área, terem bom senso e responsabilidade pelo que fazem diariamente. O entrevistado acha igualmente importante que haja uma capacidade de ser autónomo e ter a liberdade de tomar decisões, ou seja, uma vez que se é responsável por determinada secção ou por

determinada tarefa, ter a liberdade de agir e tomar decisões, no verdadeiro sentido da palavra. Também a dedicação foi enunciada como uma competência transversal, no sentido de motivar, de fazer o trabalho por gosto, fazer diariamente o que realmente se gosta e quase que por “amor à camisola”.

*“Acima de tudo, acho essencial haver bom senso e isso às vezes falta um pouco nesta empresa, mais concretamente olhando à flexibilidade de cada um, em termos de horários e disponibilidade. Ser responsável pelo que se faz é o mais importante de manter e interiorizar nas pessoas, não se pode fugir às responsabilidades da função. Ter a liberdade para tomar decisões uma vez nomeado como responsável, também passando essa responsabilidade para os seus operacionais. Por último, ter amor à camisola, ter dedicação e gosto pelo que se faz, sentindo que a empresa também é capaz de nos recompensar por esta dedicação.”*

Responsável Operacional e Compras da NortRent, Lda.

De acordo com um terceiro responsável operacional (responsável 6), as competências transversais a todos os colaboradores da NortRent são a responsabilidade, a criatividade em resolver os problemas, o respeito pelos pareceres e opiniões dos colegas e a polivalência perante as diversas áreas de atuação da empresa.

*“Acho que é importante haver criatividade na resolução dos problemas que surgem, no sentido de as pessoas se conseguirem desenrascar sozinhas, assim como é importante ser flexível na aceitação de ideias e conselhos dos colegas e/ou superiores na execução dos trabalhos. A responsabilidade aplicada nas funções que cada um executa e ter noção dessa responsabilidade deve ser uma competência geral, a meu ver a mais importante competência transversal. Por último, a polivalência que aqui existe e que aqui deve existir um pouco em todos os colaboradores. Devido à abrangência de áreas em que atuamos, obriga a que exista uma capacidade de adaptação a áreas que não nos são tão confortáveis ou não tanto da nossa área de dominância.”*

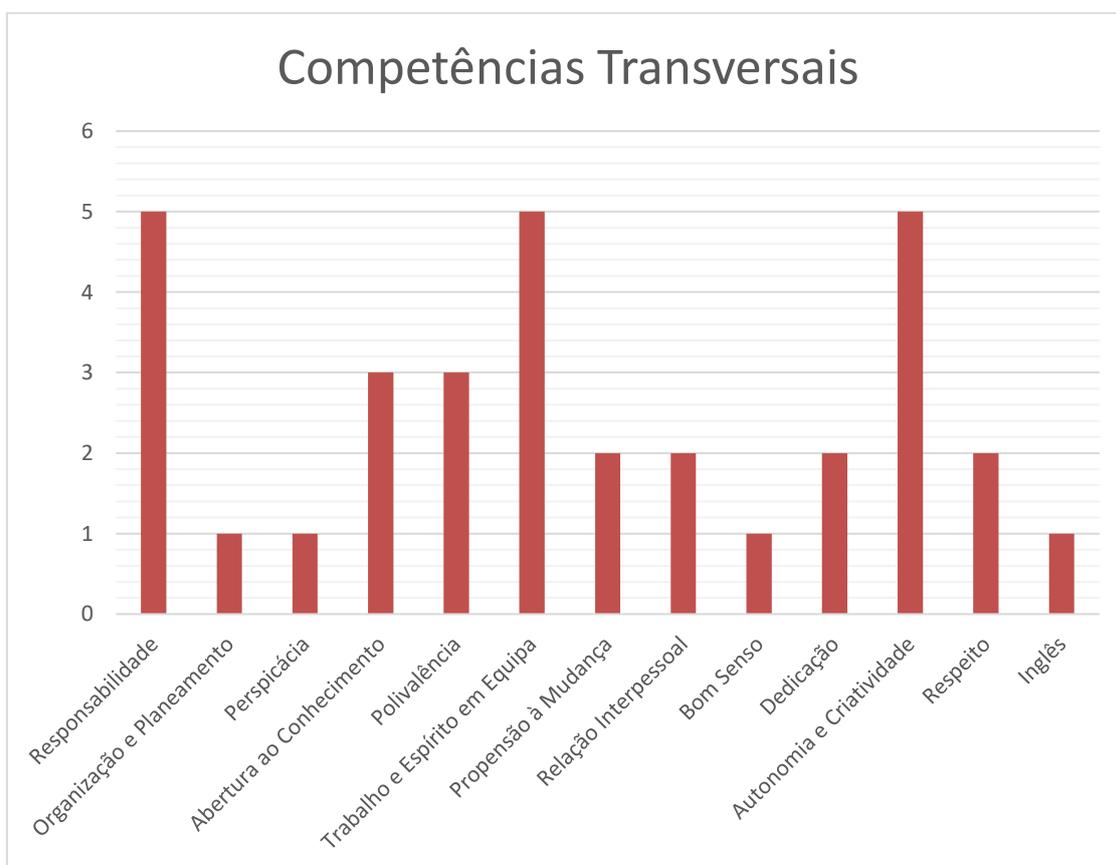
Responsável Operacional da NortRent, Lda.

De acordo com o responsável operacional pela delegação de Torres Vedras (responsável 7), a única e mais importante competência transversal essencial a todos os colaboradores será o trabalho em equipa, o qual afirma que é essencial a NortRent estimular e segurar constantemente esse espírito entre os colaboradores.

*“A única competência que quero realçar e que a meu ver é a mais importante de todas, é o desenvolvimento do trabalho em equipa. Sendo a NortRent uma empresa tão dinâmica, se a equipa funcionar entre si e no melhor ambiente possível, acredito que tudo o resto se sucederá da melhor forma.”*

Responsável Operacional da Delegação de Torres Vedras da NortRent, Lda.

No gráfico 4 resumem-se as competências transversais identificadas pelos colaboradores.



**GRÁFICO 4. NOMEAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS**

Como é possível verificar no gráfico 4, as competências mais mencionadas pelas entrevistas que realizei foram a responsabilidade, o trabalho e espírito em equipa, a autonomia e criatividade, e por último, a abertura ao conhecimento e a polivalência. Acerca de todas as outras competências que foram mencionadas e não selecionadas, assim como dos comportamentos observados, foram adaptados alguns dos seus aspetos mencionados nas entrevistas às cinco que foram nomeadas como transversais, como se poderá verificar na tabela 19 abaixo apresentada, tentando criar aqui um elo de ligação entre o que ficou definido como competência transversal e a visão de todos os colaboradores.

Esta tabela foi construída, mais uma vez, com base no *feedback* que obtenho das entrevistas e das conversas constantes e informais com os colaboradores da empresa.

**TABELA 20. MEDIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS**

<b>Competência</b>	<b>Medição da Competência</b>	<b>Comportamento observado</b>
<b>Responsabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização e Método</li> <li>▪ Bom senso</li> <li>▪ Liberdade à tomada de decisões</li> <li>▪ Compromisso com o serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constante atenção às condições necessárias e o cumprimento dos procedimentos estipulados à realização dos serviços;</li> <li>▪ Boa noção das prioridades, respondendo prontamente a situações de emergência;</li> <li>▪ Bom uso da liberdade de tomada de decisões;</li> <li>▪ Assume os resultados e consequências das decisões tomadas, mesmo que tenham sido cometidos erros;</li> <li>▪ Integra o contributo das suas funções no alcance da missão, valores e objetivos da organização;</li> <li>▪ Responde com prontidão e disponibilidade aos serviços solicitados.</li> </ul>
<b>Trabalho e Espírito em Equipa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relacionamento Interpessoal</li> <li>▪ Interajuda</li> <li>▪ Cooperação</li> <li>▪ Comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fala com respeito, assertividade e clareza com os colegas;</li> <li>▪ Respeita as opiniões e conselhos dos colegas e superiores, e partilha os seus contributos de forma adequada;</li> <li>▪ Gere os conflitos de forma adequada e mostra-se disponível sempre que necessário;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciona-se com facilidade e é cordial com quem lida;</li> <li>▪ Integra-se bem na equipa de trabalho;</li> <li>▪ Respeita o trabalho realizado pelos outros;</li> <li>▪ Capaz de promover a colaboração entre a equipa de trabalho, sendo cooperante com os colegas;</li> <li>▪ Incentiva ao espírito de grupo e contribui para o seu desenvolvimento;</li> <li>▪ Fomenta o desenvolvimento de uma visão comum, ganhando o apoio e o envolvimento dos outros;</li> <li>▪ Encorajar e responsabilizar para a ação, criando equipas responsáveis e eficazes;</li> <li>▪ Distribuir tarefas e criar oportunidades para o desenvolvimento da equipa.</li> </ul>
<p><b>Autonomia e Criatividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pro-atividade</li> <li>▪ Pensar estrategicamente</li> <li>▪ Dedicção ao trabalho</li> <li>▪ Resolução de problemas</li> <li>▪ Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas;</li> <li>▪ Implementa as soluções necessárias assegurando que resolverão os problemas encontrados;</li> <li>▪ Antecipa as necessidades do cliente e toma as medidas necessárias para as satisfazer;</li> <li>▪ Vai além do estabelecido e esperado, atua com dedicação;</li> <li>▪ Realiza com empenho as suas funções;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É pró-ativo na identificação de problemas, ameaças e oportunidades.</li> </ul>
<b>Abertura ao Conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propensão à mudança</li> <li>▪ Capacidade de aprendizagem</li> <li>▪ Transmissão de conhecimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partilha conhecimentos com os colegas de equipa e disponibiliza-se para ajudar;</li> <li>▪ Preocupa-se em amplificar os conhecimentos e experiências profissionais;</li> <li>▪ Tem interesse em aprender e atualizar-se;</li> <li>▪ Aceita e reconhece as suas necessidades de desenvolvimento, mostrando interesse em melhorar.</li> </ul>
<b>Polivalência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de adaptação</li> <li>▪ Capacidade em fazer-resolver</li> <li>▪ Perspicácia</li> <li>▪ Inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integra-se em vários contextos socioprofissionais;</li> <li>▪ Atuar como catalisador da mudança e estimular os outros a mudar, abrindo o caminho para as mudanças necessárias;</li> <li>▪ Cria ideias novas, reconhecendo a necessidade de mudar ou renovar processos;</li> <li>▪ Assume e concretiza as mudanças organizacionais;</li> <li>▪ Estimula os colaboradores no encontro de soluções inovadoras para os problemas;</li> <li>▪ Tem capacidade de adaptação à mudança, adaptando-se com facilidade a novas formas de realizar as tarefas.</li> </ul>

Através das entrevistas consegui perceber o que é que cada um dos responsáveis espera de cada competência transversal, com uma maior atenção à aplicação dessa mesma competência na área pela qual é responsável. Assim, tive o cuidado de direcionar as minhas entrevistas para o encontro das competências de cada área da NortRent.

Após isto, os comportamentos que estabeleci para cada área foram apresentados aos responsáveis a fim de perceber se estes concordam com os comportamentos estabelecidos para a medição de cada competência e que eventuais alterações gostariam de fazer.

*“Concordo totalmente. Parece-me lógico que essas competências sejam transversais a todos, porém algumas serão de maior peso numas áreas do que outras, daí os comportamentos discutidos terem esse poder: o de evidenciar o que deverá ser mais evidente numa área do que na outra.”*

Responsável Administrativa e Recursos Humanos da NortRent, Lda.

---

#### **4.3.4. FASE 4: FONTES DE AVALIAÇÃO**

---

Comecei esta parte do meu estudo com uma segunda entrevista semiestruturada ao diretor da empresa, a fim de perceber, segundo a opinião dele, quais as fontes que deveriam participar nessa avaliação. Como em todas as entrevistas que realizei, não sendo esta exceção, iniciei com uma breve introdução ao conteúdo da entrevista, começando por explicar que o resultado das entrevistas realizadas à equipa da NortRent apontam para que se faça uma avaliação centrada nas competências. De seguida, apresentei o tipo de fontes da avaliação de desempenho que a literatura aponta como centrais para que, no final, ele dissesse quais seriam, na sua opinião, as vantagens e as desvantagens de cada uma delas.

Os comentários do diretor a cada fonte de avaliação foram mais dirigidos e centrados nas desvantagens de cada uma delas. Em relação à autoavaliação, este realçou que tem a desvantagem de poder ser enviesada devido ao “ego alto” de alguns dos seus colaboradores, o que não iria tornar a avaliação verdadeira. Relativamente à avaliação aos pares, que neste caso seria dentro da mesma área de atividade, o diretor disse que a principal desvantagem seria a criação de inimizades e consecutivamente

uma relação deturpada da realidade. Uma vez que é intenção da empresa desenvolver o espírito e trabalho em equipa, o diretor acabou por desvalorizar esta opção, na confiança de que não iria correr de forma positiva. Olhando agora para a avaliação pelos subordinados, apontou que a maior vantagem deste modelo seria uma avaliação construtiva, pois os superiores também erram e esta avaliação iria servir para mais tarde corrigir os pontos fracos apontados aos superiores. Por outro lado, mais uma vez, a maior desvantagem será a tendência para sempre avaliar negativamente, principalmente por parte dos subordinados, que segundo o diretor têm sempre algo negativo e sem fundamento a dizer a respeito dos seus superiores. Em relação à avaliação 360 graus, o diretor mencionou que a principal desvantagem neste caso seria o desconhecimento por parte dos que são exteriores à empresa para avaliar os que lhe são internos. Segundo ele, os clientes e fornecedores não têm credibilidade suficiente para avaliar o trabalho dos colaboradores, porque, no fundo, também não é muito fácil de avaliar, vai muito além do serviço final que veem.

Em jeito de conclusão, o diretor demonstrou pretender uma avaliação de desempenho democrática, participativa, envolvente e principalmente motivadora, de forma a haver uma formulação de objetivos conjunta entre o avaliado e o avaliador, gerando o consenso entre ambos. Assim sendo, e apesar de todas as desvantagens mencionadas, o diretor acabou por optar como fontes de avaliação da empresa, a sua avaliação em conjunto com a autoavaliação dos seus colaboradores.

*“Confio neles e na avaliação que possam estabelecer deles próprios, acho que lhes devo dar esse passo de confiança e basear a avaliação não só na visão que tenho de cada um, como também na visão que eles têm deles próprios.”*

Diretor da NortRent, Lda.

Também os responsáveis tiveram uma palavra a dizer neste campo. Com a realização de uma pequena reunião com alguns dos responsáveis das diversas áreas da empresa, foi possível discutir este tema: as fontes da avaliação de desempenho, e todas as suas vantagens e desvantagens. Ao falar com todos ao mesmo tempo em vez de recorrer a entrevistas privadas, foi-me possível gerar alguma discussão acerca do assunto e levá-los a chegar a uma conclusão de unanimidade e consenso entre todos.

Numa primeira abordagem ao tema, começou por se discutir que este é um assunto que ainda está um pouco mitificado, ou seja, a avaliação de desempenho ainda é muito ligada à injustiça, ao autoritarismo e à tensão entre os envolvidos. Após explicada cada fonte da avaliação de desempenho, foram divididas as ideias, as quais partilho algumas abaixo.

Após introduzida a autoavaliação e uma breve explicação sobre o que esta consiste, foram questionadas as vantagens e desvantagens deste modelo, aos quais algumas das apreciações foram:

*“A maior vantagem é o facto de ninguém ter melhor conhecimento sobre nós que nós próprios, ninguém tem melhor conhecimento das nossas capacidades e limitações senão nós próprios, e conseguimos uma autoavaliação o mais realística possível. A desvantagem é a oportunidade que se dá ao avaliado de se autopromover.”*

Responsável Financeiro e Comercial da NortRent, Lda.

*“Depois de uma autoavaliação conseguimos chegar a algumas conclusões sobre nós e isso pode ser positivo mesmo ao nível do nosso desenvolvimento pessoal e não apenas ao nível do desenvolvimento profissional. O facto de haver tanta flexibilidade neste tipo de avaliação é uma desvantagem, pois o que pode ser um defeito para mim pode ser uma virtude para o outro, o que lhe acrescenta bastante suscetibilidade.”*

Responsável Administrativa e Recursos Humanos da NortRent, Lda.

*“Uma autoavaliação com base na sinceridade é o que se pretenderia, mesmo no sentido de dar a conhecer a nós próprios alguns pontos fracos que queríamos melhorar e porque é que esses pontos fracos e essas falhas surgem, de forma a mais tarde conseguir corrigi-los. A liberdade à falsidade é uma desvantagem deste modelo, pois no fundo é o avaliado que controla a veracidade que aplica na sua avaliação.”*

Responsável Operacional e Compras da NortRent, Lda.

*“A autoavaliação acaba por ser uma espécie de motivação e de confiança, acaba por ser uma responsabilidade que nos é atribuída, em que damos à pessoa avaliada a possibilidade de fazer uma introspeção e perceber o que está a acrescentar à empresa*

*e se está ou não a dar o seu contributo à empresa. O facto de uma pessoa achar que vale mais do que aquilo que realmente vale, e o facto de ter esse ego elevado, erradamente ou não, faz com que a autoavaliação não seja 100% credível. Cabe à empresa responder a essa autoavaliação de forma justa e com bom senso.”*

Responsável Operacional e Compras da NortRent, Lda.

Concluída a autoavaliação, foi o momento de discutir a avaliação aos pares. Tendo em conta que a NortRent é uma empresa tão polivalente, foi opinião geral que este tipo de avaliação não é o mais adequado para a empresa.

*“Não é o método mais correto, pois deverá seguir uma linha de orientação muito bem conseguida, um padrão sem possibilidades de subjetividade, o que é dificultado pelo facto de a NortRent ser uma empresa composta por pessoas que não cumprem exatamente as mesmas funções mesmo que inseridas na mesma área de atividade.*

*Aqui são todos um pouco polivalentes.”*

Responsável Administrativa e Recursos Humanos da NortRent, Lda.

*“Não acho correto nem possível, tendo em conta a dinâmica da NortRent, em que cada qual, mesmo que da mesma área de atividade de outros, faz algo de diferente e não é possibilitada uma comparação fiável.”*

Responsável Operacional e Compras da NortRent, Lda.

*“É injusto estar a comparar no global quando todos fazem coisas tão diferentes. Acho que este método vai apenas realçar os “elos mais fracos” e corremos o risco de excluir alguém, de alguém ficar de parte por ser um elemento mais neutro.”*

Responsável Logística Operacional e Informático da NortRent, Lda.

Já na discussão acerca da avaliação pelos subordinados as opiniões dos responsáveis mostraram-se divididas.

*“Penso que este modelo puxaria a um sentimento negativo entre os subordinados, uma espécie de sentimento de vingança, o que os poderia levar a serem injustos sem razão.”*

Responsável Financeiro e Comercial da NortRent, Lda.

*“Mais uma vez realço que deveria existir um padrão de avaliação sem possibilidades de subjetividade, e seria bom no sentido de conseguir mais e diferentes opiniões. Pode ser possível de aplicação na NortRent, porém deveria complementar-se com outro método diferente, como por exemplo a autoavaliação. Teria que ser uma avaliação anónima, caso contrário os subordinados teriam medo de dizer tudo o que pensam com medo de represálias.*

Responsável Administrativa e Recursos Humanos da NortRent, Lda.

*“Penso que existe sempre aquela confusão do pessoal com o profissional, e essa confusão irá refletir-se na avaliação.”*

Responsável Operacional e Compras da NortRent, Lda.

*“Gosto bastante desta vertente da avaliação, os nossos subordinados são tão credíveis quanto nós e seria interessante perceber onde nós falhamos. Porém, não sei se todos conheceriam suficientemente todo o leque de funções dos chefes, o que tornava a avaliação errada.”*

Responsável Operacional e Compras da NortRent, Lda.

*“O subordinado tem um ponto de vista que o chefe não tem. Para mim o mais importante neste modelo seria o de garantir que o avaliador teria que ser uma pessoa que conhece verdadeiramente o trabalho do avaliado.”*

Responsável Logística Operacional e Informático da NortRent, Lda.

A avaliação 360 graus foi um método que gerou também alguma discordância entre os elementos presentes na reunião.

*“Para este método ser corretamente aplicado deverá existir um maior envolvimento profissional e não acho que a relação do pessoal com os clientes/fornecedores seja o suficiente para serem avaliados por externos. No fundo, vão ser avaliados por se “cruzarem” profissionalmente uma ou duas vezes, até porque grande parte dos colaboradores não tem contato com clientes, nem com fornecedores, nem com pessoal externo à empresa.”*

Responsável Financeiro e Comercial da NortRent, Lda.

*“É o método mais diversificado, com um maior leque de opiniões e talvez o mais correto, porém será muito trabalhoso e demorado.”*

Responsável Administrativa e Recursos Humanos da NortRent, Lda.

*“O lado positivo é o facto de se conseguirem várias perspetivas, porém acho que será demasiada informação e pouca qualidade. Não considero as opiniões dos externos tão fidedignas quanto as opiniões daqueles que trabalham connosco, pois não conhecem a 100% o trabalho que o avaliado realiza.”*

Responsável Operacional e Compras da NortRent, Lda.

*“A vantagem principal é, sem dúvida, um maior número de opiniões e pontos de vista acerca do avaliado. E na verdade, ao ter a possibilidade de ser avaliado por pessoas externas à empresa dá a possibilidade de perceber como somos vistos “lá fora”, o que conta muito no nosso negócio. Porém, o cliente/fornecedor só vê o avaliado de uma forma, numa vertente, penso que as suas avaliações deveriam ter uma menor percentagem que as avaliações internas, no peso total da avaliação.”*

Responsável Operacional e Compras da NortRent, Lda.

No seguimento do debate e levando em conta a lógica do organograma que construí, conclui-se que a avaliação deveria ser feita respeitando a hierarquia da sua estrutura, ou seja, a avaliação de desempenho seria feita de acordo com os níveis do organograma. Uma vez que era vontade do diretor *“a criação de patamares intermédios de responsabilidade e de decisão, dentro de cada área funcional em específico”* sugeri, no final, que a avaliação dos “subordinados” fosse realizada pelos seus responsáveis dentro

de cada área específica, e por sua vez, os responsáveis destas áreas seriam avaliados pelo seu superior hierárquico, que, neste caso, é o diretor. É uma avaliação que segue a lógica da hierarquia e que mais tarde poderá ser alterada, mas para uma avaliação de desempenho inicial foi este o método que pareceu mais adequado a todos os intervenientes da reunião realizada.

Porém, para complementar esta avaliação foi decidido por unanimidade que a autoavaliação seria um método a adotar, pelo facto de estarmos a transmitir uma imagem de confiança e de maior liberdade aos colaboradores, dando-lhes a possibilidade de terem uma participação mais ativa no seu processo de avaliação. Estamos também a transmitir uma imagem de mudança e evolução que queremos que implique uma participação por todos.

#### **4.4. MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

---

##### **4.4.1. INSTRUMENTOS**

---

Foram construídos formulários de avaliação, acompanhados da descrição das competências selecionadas pelos colaboradores, que se encontram no anexo F. Uma vez que é objetivo principal deste estudo relacionar os objetivos organizacionais com a avaliação de desempenho através das competências, o formulário contempla também espaços para a definição de objetivos atingidos e a atingir até uma próxima avaliação.

Uma vez que a avaliação de desempenho é implementada pela primeira vez na NortRent, é necessário que o processo seja iniciado da forma mais adequada e cuidada possível. Com isto quero dizer que é necessário que todos os colaboradores participantes das avaliações de desempenho consigam perceber o porquê de se realizar esse processo, assim como as características globais da NortRent, tais como a sua missão, os seus valores, os seus objetivos gerais. Para tal, a primeira página do formulário explica todos esses pontos, de forma a iniciá-los na avaliação de desempenho, sem espaço para dúvidas.

O modelo aqui proposto tem como instrumentos de avaliação as competências e os resultados dos objetivos definidos. Todo este estudo seguiu uma lógica: primeiro foram definidos os valores e os objetivos organizacionais da NortRent, de seguida foram definidas as funções tendo em conta as várias áreas da empresa, seguindo-se para a

definição das competências transversais e tendo em conta as referidas funções e os valores da empresa. Uma vez definidas as competências transversais, e tendo mais uma vez em conta as várias funções e os valores da empresa, foram definidas competências dentro de cada área funcional. No fundo, cada competência transversal foi adaptada em específico para cada área funcional, ou seja, por exemplo a competência transversal responsabilidade na área administrativa será, com certeza, diferente da responsabilidade presente na área operacional, e foi isso que eu procurei definir, que vertentes de cada competência estavam presentes em cada área em particular.

Os formulários de autoavaliação deverão ser preenchidos por todos os colaboradores, sendo os dos “subordinados” levados em consideração na avaliação que os superiores da sua área fizerem, e, por sua vez, os questionários de autoavaliação dos superiores de cada área serão levados em conta na avaliação que o diretor lhes fizer. As competências, primeiramente descritas e explicadas ao pormenor, surgem depois num quadro de avaliação com quatro níveis de desempenho.

Seguem-se os formulários de avaliação dos superiores. Uma vez que serão estes a definir os objetivos para os seus subordinados, surge neste formulário essa possibilidade, que serão mais tarde avaliados através de três níveis de desempenho.

Após definidos todos os parâmetros, chegou a hora da avaliação. Para calcular a avaliação global são levados em conta 3 fatores: a média obtida da avaliação das competências, a média obtida da avaliação dos objetivos e a média obtida na autoavaliação do avaliado. Futuramente, é importante abrir a discussão entre todos os intervenientes sobre a ponderação que cada um destes parâmetros deve ter na avaliação.

---

#### **4.4.2. PLANIFICAÇÃO**

---

A introdução de um sistema de avaliação de desempenho é um processo que requer sempre algum cuidado pois, para além de ser um tema bastante mitificado como já foi anteriormente partilhado na reunião que tive com os colaboradores, é algo que vai alterar o modo como a organização se irá desenvolver e, portanto, é essencial preparar todos os que a constituem. O primeiro passo é marcar uma reunião geral com todos os que vão participar no sistema de avaliação de desempenho, onde será explicada a sua natureza e com que objetivo ela irá ocorrer.

O segundo passo passará pela concretização de uma reunião com os avaliadores, que, neste caso, serão o diretor e os responsáveis de cada área funcional, de forma a explicar quais as fases pela qual a avaliação irá passar, a sua periodicidade, os formulários que irão utilizar, os erros e enviesamentos que poderão ocorrer e a importância do *feedback* e do constante acompanhamento aos avaliados.

A avaliação de desempenho terá uma periodicidade anual e começará quando fechadas as contas do ano anterior e perspetivadas as contas futuras, em simultâneo com o balanço financeiro que é feito anualmente. Durante este período de avaliação, serão marcadas entrevistas trimestrais entre os responsáveis e os colaboradores de cada área funcional, para que estes possam acompanhar, aconselhar e corrigir eventuais desvios na obtenção dos objetivos definidos.

O terceiro passo no desenvolvimento do modelo de avaliação será a formulação de objetivos consensuais dentro de cada área de atividade da empresa, ou seja, uma negociação dos objetivos entre o avaliador e responsável por determinada área e o avaliado dessa mesma área. Os objetivos deverão ser negociados e nunca deverão ser meramente uma imposição do avaliador ao avaliado, para que este último se sinta integrado e motivado na conquista desses mesmos objetivos, sentindo que teve o seu poder na formulação dos mesmos. Os objetivos precisam de ter um fundamento quantitativo, de forma a que consigam passar uma ideia clara e objetiva do que se pretende do avaliado.

O passo seguinte será representado pelo comprometimento pessoal em relação ao alcance dos objetivos formulados em conjunto, não só do avaliado como também do avaliador, sendo assim estabelecido uma espécie de contrato psicológico entre ambos. O avaliado compromete-se a fazer o que está ao seu alcance para atingir os objetivos que foram negociados com o seu avaliador e este compromete-se a disponibilizar todos os meios e recursos para tal. Neste ponto é essencial que o papel do avaliador e avaliado fiquem claramente definidos.

Negociados os objetivos e alcançado o comprometimento pessoal de ambos, é necessário averiguar quais são os meios e os recursos necessários à concretização desses objetivos. As necessidades poderão ser materiais, tais como máquinas e equipamentos, necessidades humanas, tais como uma equipa de trabalho e, por último,

necessidades a nível do investimento pessoal, como poderão ser exemplo as formações e o desenvolvimento profissional do avaliado (Caetano, 1998).

O passo seguinte é representado pelo desempenho do avaliado, em que este efetiva os comportamentos necessários à obtenção dos objetivos. É neste ponto que o avaliado desenvolve a sua estratégia individual para os objetivos que se comprometeu a cumprir.

Chegado o momento de avaliar o desempenho é tempo de medir as competências e os resultados alcançados, tendo em conta aqueles que teriam sido definidos anteriormente. Esta comparação e estes resultados deverão tornar-se em informação de retorno para o avaliado e assim proporcionar-lhe um bom suporte em termos de *feedback* do seu desempenho, para reduzir a distância entre o que foi estabelecido e o que foi conseguido. É essencial que o avaliado tenha uma constante perceção do seu caminho na obtenção dos objetivos e uma constante orientação para a obtenção dos mesmos, tal como demonstra a figura 5.



**FIGURA 5. CICLO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (ADAPTADO DE HUMANATOR, 1997:264)**

Neste sentido, a avaliação de desempenho por objetivos está pensada para o futuro e para a sua preparação, em que o desempenho atua conforme as necessidades da empresa e os seus objetivos a atingir.

#### 4.5. VÍNCULO DO MODELO DE AD COM OUTRAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

O desenvolvimento deste projeto, que consiste em dar os primeiros passos para a criação de um modelo de avaliação de desempenho por competências, vai implicar também o desenvolvimento de outras práticas de Recursos Humanos.

A formação é uma das práticas que se poderá desenvolver com este projeto. O sistema de gestão de competências vai apurar eventuais necessidades de formação. Com o decorrer deste estudo e das entrevistas que fiz, já consegui detetar algumas falhas ao nível da formação e do desenvolvimento dos colaboradores de algumas das áreas da empresa, mais em particular na área comercial, aos quais todos me responderam a ausência de formação técnica em máquinas e equipamentos e consequentes perdas de negócios devido a esse fator.

*“Não existem de todo formações para os comerciais da empresa, e eu penso que sejam totalmente necessárias. Formações na área da informática, técnicas de vendas, até nas máquinas e equipamentos que comercializamos. Deixo a sugestão de se fazer uma formação interna entre o pessoal operacional e nós comerciais, para que consigamos perceber melhor o produto que vendemos e os seus componentes mais importantes.”*

Comercial da NortRent, Lda.

Também um dos responsáveis da área operacional evidenciou que considera extremamente importante o ensino de línguas estrangeiras, não só para a área administrativa como para a área operacional.

*“Agora que trabalhamos muito mais com a França e como estamos a expandir o nosso serviço para o exterior, seria interessante proporcionar ao pessoal umas aulas em Francês ou Inglês, para terem a possibilidade de, pelo menos, perceberem o básico.”*

Responsável Operacional e Compras da NortRent, Lda.

Os processos de recrutamento e a seleção de novos candidatos serão outras vertentes dos recursos humanos que se irão desenvolver com este projeto. O conhecimento das funções existentes na empresa, as competências e o perfil desejados para determinada função, torna tudo mais simples e facilitado na hora de escolher um novo colaborador.

Na empresa, atualmente, não há um sistema de incentivos, sendo de vital importância ligar a avaliação de desempenho à atribuição de um prémio anual a todos os que melhor executarem as suas funções.

Com este modelo, também a gestão de carreiras se tornará mais facilitada, como são exemplo as promoções, quando um colaborador apresentar sempre uma avaliação muito positiva.

Porém, nenhuma destas práticas foi discutida e decidida, uma vez que o modelo não entrou em ação. É apenas de realçar a vontade do diretor em efetivamente recompensar os seus colaboradores pelas suas melhorias, mesmo que sem haver uma recompensa formalmente decidida.

## CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

---

### 5.1. CONCLUSÕES

Esta proposta teve como principal objetivo a identificação e desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho por competências com aplicação numa pequena e média empresa.

Este projeto começa no momento em que tento compreender totalmente a organização em que me encontro a trabalhar e tento criar ferramentas capazes de desenvolver e de preencher uma necessidade. O grande passo inicial foi conseguir perceber como estava a organização no momento em que decido iniciar este estudo, de que forma estava segmentada, organizada, em que negócios, com quantos colaboradores e em que condições. A indefinição de funções e áreas funcionais, a centralização no diretor das decisões tomadas, a falta de metodologias de recrutamento, seleção, formação e atribuição de recompensas, o desconhecimento total de avaliações de desempenho, o sentimento de injustiça que muitas vezes se sentia no ambiente organizacional da NortRent, a falta de consciencialização para a criação de perspetivas e pró-atividade na tomada de decisões, a não valorização do trabalho e a criação desse sentimento nos colaboradores, foram todos motivos para o desenvolvimento deste projeto na NortRent e para a minha ambição em querer levar a empresa a crescer de forma sustentada.

Após a identificação dos problemas tentei então perceber de que forma poderia pegar nas competências, uma vez que a NortRent é uma empresa constituída por pessoas com tão variadas competências, e cumprir os objetivos para que esta conseguisse crescer cada vez mais no mercado, fazendo uma união entre a gestão por objetivos e a avaliação de desempenho por competências.

Porém, a indefinição das vertentes que necessito para iniciar o meu estudo, acabou por complicar um pouco o seu começo.

Com base na literatura e nos autores explorados, comecei por desenvolver a fase 1, que, juntamente com a fase 2, representam a base do meu estudo. Os valores da organização aliados aos objetivos futuros e à clara definição das funções de cada colaborador levaram-me a identificar onde é que a empresa queria chegar futuramente

e com que ferramentas poderia alcançar essa meta. As competências transversais ficaram de seguida definidas através do contributo de todos os participantes do meu estudo. Nesta fase, olhando para determinada função e determinada área funcional, foram definidas as competências necessárias ao desenvolvimento da empresa e ao cumprimento dos objetivos. A preocupação seguinte foi perceber qual seria o melhor modelo a utilizar, ao qual também contei com o contributo de todos os participantes. Todo este estudo foi marcado pela constante troca de informações que obtive com os meus colegas de trabalho e com o diretor da organização, tendo a garantia de que o resultado final seria unanime e ponderado por todos os que nele participaram.

Em resultado das entrevistas, das minhas notas de campo e da minha experiência pessoal e profissional, foi possível propor este modelo. Procurei o desenvolvimento de um modelo de possível aplicabilidade na NortRent, bem como a sua entensão ao desenvolvimento de novas metodologias de gestão dos seus recursos humanos, nunca antes praticadas. No fundo, um modelo capaz de orientar os colaboradores ao cumprimento da estratégia da empresa e interiorização dos valores organizacionais, tornando o fator humano competente, polivalente, dinâmico, competitivo, e orientado para o cliente.

Apesar de não se poder comprovar a eficácia do modelo e se a metodologia utilizada na implementação deste projeto foi adequada, as expetativas são muitas, uma vez que será implementado pela primeira vez. Será tudo criado de raiz, os colaboradores terão um primeiro impato com a avaliação de desempenho, e apenas no decorrer da avaliação e no desenvolvimento dos elementos aqui estudados serão colhidos os frutos deste trabalho. Acredito que este seja um projeto de grande interesse para a organização em causa, uma vez que foram estudadas em pormenor todas as suas características e foi delineado um plano para o seu crescimento e desenvolvimento.

A máxima que sempre irá prevalecer é a vontade em continuar a ser uma empresa de referência no mercado da energia, conseguir motivar os seus colaboradores à mudança, à melhoria contínua e à adoção de metodologias de gestão inovadoras.

## **5.2. LIMITAÇÕES E ORIENTAÇÕES FUTURAS**

A execução deste projeto deparou-se com algumas dificuldades no seu percurso. A primeira e a maior de todas foi o tempo, que acabou por se tornar escasso. O facto de

eu, enquanto investigadora, fazer parte do objeto de estudo em análise e trabalhar na empresa roubou muito do meu tempo para desenvolver este projeto de forma mais pormenorizada. Esta é apenas uma primeira proposta, uma proposta de introdução da avaliação de desempenho na NortRent. Esta proposta abre portas para um trabalho mais aprofundado, um trabalho que vai implicar uma contínua produção dos *outputs* que aqui consegui obter. Seria interessante conseguir aprofundar o desenvolvimento de competências específicas de cada área, bem como desenvolver outras áreas, como a formação, necessidade identificada durante as entrevistas. Também gostaria de ter explorado mais a fundo as práticas de recursos humanos e a influência que a avaliação de desempenho teria sobre estas, em termos práticos.

Outra dificuldade com que me deparei foi o facto de este ser um projeto que necessitou de constante *feedback* e apoio dos meus colegas de trabalho, o que nem sempre me foi facilitado devido às indisponibilidades normais de um dia de trabalho, o que me levou a nem sempre conseguir concretizar os objetivos que para mim tinha estabelecido no espaço de tempo desejado.

Um outro facto que poderei considerar como uma limitação é a minha relação de proximidade com os entrevistados, uma vez que sou interna na empresa e trabalho com eles todos os dias. Este projeto cria uma relação ainda mais próxima e alguma dificuldade em que os entrevistados se sintam totalmente à vontade para falar de questões destas. Também o facto de conhecer tão bem a empresa e todos que lhe pertencem, faz com que este trabalho tenha um pouco do meu toque e opinião pessoal. Mesmo que o tente evitar e tente ignorar, existe uma relação não só profissional como também um pouco emocional com esta organização.

Também o facto de esta ser uma empresa que, apesar do constante crescimento, quase não tem nenhum processo formalizado, tais como os objetivos, os valores, as funções, e toda a base deste trabalho, fez com que tivesse que começar o levantamento de informações para a identificação de competências, o que também acabou por me roubar muito tempo.

Deixo como uma das sugestões para o desenvolvimento futuro deste projeto, a criação de um manual do sistema de avaliação de desempenho da NortRent, de forma a que se forneça orientações e informações importantes à sua implementação.

Antes de iniciar a implementação do modelo é necessário discutir as ponderações percentuais de cada elemento na avaliação, ou seja, é necessário perceber entre os intervenientes deste estudo, qual seria uma percentagem de ponderação justa nos 3 fatores que são levados em conta na atribuição da avaliação: a avaliação das competências, a avaliação dos objetivos cumpridos e a autoavaliação. É necessário definir previamente quais são os pesos destas três medidas na avaliação global do colaborador avaliado.

A minha proposta futura para este projeto encontra-se na tabela 20.

**TABELA 21. PONDERAÇÃO PERCENTUAL NA AVALIAÇÃO**

	<b>A</b>	<b>B</b>	
	<b>Resultado</b>	<b>Peso na avaliação</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Competências</b>		<b>30%</b>	
<b>Objetivos</b>		<b>50%</b>	
<b>Autoavaliação</b>		<b>20%</b>	
		<b>TOTAL</b>	

Como é acima demonstrado, proponho que se aplique um peso de 30% na avaliação das competências, uma vez que representam parte fundamental da avaliação. Uma vez que o grande objetivo da avaliação de desempenho é o cumprimento das metas definidas para o avaliado, esta é a parcela de maior peso, representando, assim, 50% do total da avaliação. Atribuí a percentagem de 20% à autoavaliação uma vez que se pretende dar voz e poder à introspectiva que o colaborador faz, do seu papel na empresa.

Numa futura fase deste projeto será importante conseguir desenvolver um modelo de gestão de competências ajustado à gestão por objetivos que serão futuramente definidos, e conseguir relacionar esse modelo com as práticas de gestão acima explicitadas. É também importante definir as suas implicações práticas, ou seja, uma vez que é atingido o desempenho e são comprovadas as competências, é importante definir a recompensa ou o benefício que o avaliado obterá, de forma a que se sinta motivado a continuar e a evoluir cada vez mais.

A impossibilidade de testar a avaliação de desempenho, mesmo que apenas num teste piloto, faz com que este projeto não seja declarado como fiável e, portanto, não

tem nenhuma noção exata de como iria correr. O facto de se tratar de um estudo de caso e ser um tema com tanta especificidade faz com que este modelo não seja aplicável a nenhuma outra empresa senão a NortRent. Futuramente, este modelo deverá ser testado e deverão ser continuamente recolhidos os *feedbacks* daqueles que nele intervirem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. In J.W. Smither & M. London (Eds.), *Performance Management: Putting research into practice* (1-44). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.

Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Alfragide: McGraw-Hill.

Braga, M. (2014). *Avaliação de desempenho: processo e práticas*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga.

Caetano, A. (1998). *Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. (1ª ed.). Lisboa: RH.

Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (2ª ed.). Lisboa: RH.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (3ª ed.). Lisboa: RH.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (1997). *Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (1ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cascão, A. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*. (1ª ed.). Lisboa: RH.

Ceitel, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (1989). *Recursos Humanos na Empresa*. Vol. 3. São Paulo: Atlas S.A.

Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.

Chiavenato, I. (2000) *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (6ª Ed.) Rio de Janeiro: Campus.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª Ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

Dias, M. (2010). *Como criar um sistema de avaliação de desempenho por competências: Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

Farinha, P. & Jacinto, P. (2007). *Avaliação de Desempenho*. Instituto Superior de Línguas e Administração, Pós-Graduação em Consultoria Empresarial. Obtido em 6 Outubro de 2015, de: <http://aguialaser.home.sapo.pt/desempenhoi.pdf>

Ferreira, J. (2009). *Estruturação da Avaliação do Desempenho numa PME: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga.

NortRent, Lda. (2012). *Manual da Qualidade NP EN ISO 9001:2008*. EIC- Empresa Nacional de Certificação, S.A. EIC- Empresa Nacional de Certificação, S.A.

Magalhães, R. (2014). *Avaliação de desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional*. Relatório de Estágio do Mestrado em Educação, Instituto de Educação, Universidade do Minho, Braga.

McGregor, D. (1957). *An uneasy look at performance appraisal*. Harvard Business Review, 35, 89-94.

Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos – Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Oliveira, O. (2012). *A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências*. Trabalho de Projeto do Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

Página Exclusiva- Publicações Periódicas, Lda. (Junho de 2013). Portugal Inovador. *Aprender com as start up nacionais*, p. 68.

Pardal, L. & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores, Lda.

Peretti, J.M. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pio, D. (2008). *Avaliação do desempenho por competências*. Obtido em 15 de Maio de 2016, de: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/avaliacao-do-desempenho-por-competencias/23428/>

Quivy, R. & Campenhoudt V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva, Coleção Projectos.

Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Saraiva, S. (2010). *Gestão de Competências e Valorização do Capital Humano: processos de Avaliação de Desempenho e Formação Contínua*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga.

Smither, J. W. & London, M. (2009). *Performance Management: Putting Research into practice (1-44)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley. Retrieved at October 10, 2015 from:

[https://www.safaribooksonline.com/library/view/performance-management-putting/9780470493915/smit\\_9780470493915\\_oeb\\_tp\\_r1.html](https://www.safaribooksonline.com/library/view/performance-management-putting/9780470493915/smit_9780470493915_oeb_tp_r1.html)

Vala, C. (2013). *A orientação para o mercado como forma de obter vantagens competitivas nas organizações*. Dissertação em Mestrado em Marketing Relacional. Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria. Leiria.

Yin, Robert K. (1989) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage, 2<sup>nd</sup> Ed.

## ANEXOS

---

**Anexo A.** Guião de Entrevista Nº1 ao Diretor

**Anexo B.** Guião de Entrevista aos Responsáveis

**Anexo C.** Guião de Entrevista aos Colaboradores

**Anexo D.** Guião de Entrevista Nº2 ao Diretor

**Anexo E.** Guião da Reunião com os Responsáveis

**Anexo F.** Formulários de Autoavaliação

**Anexo G.** Formulários de Avaliação pelos Responsáveis

## ANEXO A. GUIÃO DE ENTREVISTA Nº1 AO DIRETOR DA NORTRENT

---

Idade:

\_\_\_\_\_

Sexo:

\_\_\_\_\_

Área de Formação:

\_\_\_\_\_

Grau Académico:

\_\_\_\_\_

Funções Atuais:

\_\_\_\_\_

### 1. Introdução

- a. Apresentação do projeto de trabalho

### 2. Contextualização da Organização

**1ª Pergunta:** Como acha que a sua empresa está estruturada, neste momento?

**2ª Pergunta:** Que alterações gostaria de incluir na estrutura actual? Qual seria para si a estrutura ideal para a empresa?

**3ª Pergunta:** Na sua opinião, qual é a missão e os principais valores da empresa?

**4ª Pergunta:** Na sua opinião, quais são as implicações a médio e longo prazo, para a empresa, atendendo à missão e aos valores que referiu?

**5ª Pergunta:** Como é que a missão e os valores que referiu se podem operacionalizar ao nível das competências dos trabalhadores?

**6ª Pergunta:** Quais as competências que pretende que todos os colaboradores possuam, num nível geral? Estas competências são igualmente importantes para todos?

**7ª Pergunta:** Quais as competências que pretende em cada área em particular?  
(pedir para especificar por sector)

**8ª Pergunta:** O que é que, sendo importante, já foi alcançado e o que é que ainda é importante alcançar?

## ANEXO B. GUIÃO DE ENTREVISTA AOS RESPONSÁVEIS DA NORTRENT

---

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Área de Formação: \_\_\_\_\_

Grau Académico: \_\_\_\_\_

Funções Atuais: \_\_\_\_\_

### 1. Introdução

- a. Apresentação do projeto de trabalho

### 2. Contextualização da Organização

**1ª Pergunta:** Em que consistem as suas funções e quais são as suas principais responsabilidades na empresa?

**2ª Pergunta:** O que é que, na sua opinião, está errado na forma do antigo organograma da empresa?

**3ª Pergunta:** Concorda com este organograma por mim construído? Que alterações gostaria de incluir na estrutura atual? Qual seria para si a estrutura ideal para a empresa?

**3ª Pergunta:** Na sua opinião, qual é a missão e os principais valores da empresa?

**4ª Pergunta:** Quais são as competências que considera serem gerais a todos os colaboradores? Estas competências são igualmente importantes para todos?

**5ª Pergunta:** Quais as competências que pretende na área pela qual é responsável?

**6ª Pergunta:** Nomeie um conjunto de comportamentos que pretende observar nos seus “subordinados”, que sejam capazes de comprovar as competências que indicou na pergunta anterior.

## ANEXO C. GUIÃO DE ENTREVISTA AOS COLABORADORES DA NORTRENT

---

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Área de Formação: \_\_\_\_\_

Grau Académico: \_\_\_\_\_

Funções Atuais: \_\_\_\_\_

### 1. Introdução

- a. Apresentação do projeto de trabalho

### 2. Contextualização da Organização

**1ª Pergunta:** Em que consistem as suas funções e quais são as suas principais responsabilidades na empresa?

**2ª Pergunta:** Na sua opinião, qual é a missão e os principais valores da empresa?

**3ª Pergunta:** Quais são as competências que considera serem gerais a todos os colaboradores? Estas competências são igualmente importantes para todos?

**4ª Pergunta:** Quais são as competências que você considera serem as mais importantes de evidenciar na área em que trabalha?

**5ª Pergunta:** Nomeie um conjunto de comportamentos capazes de comprovar as competências que indicou na pergunta anterior.

## ANEXO D. GUIÃO DE ENTREVISTA Nº2 AO DIRETOR DA NORTRENT

---

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Área de Formação: \_\_\_\_\_

Grau Académico: \_\_\_\_\_

Funções Atuais: \_\_\_\_\_

### 1. Introdução

- Explicar a avaliação centrada nas competências e a gestão por objetivos

### 2. Fontes de avaliação

- a. A ideia existente é que há um único responsável pela avaliação e um único a tomar as decisões, neste caso a chefia, seguindo a ideia de uma hierarquia rígida. Assim, os autores defendem que não é correto a chefia ser a única fonte de avaliação, até para a própria evolução das organizações

**Pergunta:** No seu ponto de vista, quem deveriam ser os intervenientes da avaliação de desempenho?

Apresentar os vários tipos de fontes da avaliação de desempenho, de acordo com a literatura e pedir que o entrevistado comente cada um deles. Pedir ao entrevistado que refira as vantagens e desvantagens que vê em cada fonte.

**Autoavaliação:** Colaborador analisa-se a si próprio, pontos fortes e fracos, participação mais ativa no processo de avaliação, e o chefe passa uma mensagem de autonomia e confiança, abertura e democracia;

**Avaliação aos pares:** (dentro da mesma área de atividade)

- a. **Nomeação pelos pares:** em que cada elemento do grupo nomeia aqueles que são considerados os melhores ou piores;
- b. **Classificação pelos pares:** cada elemento do grupo atribui uma ponderação aos restantes elementos em função de determinado atributo;

- c. **Ordenação pelos pares:** o indivíduo avalia os restantes elementos do seu grupo com base numa lista de dimensões de desempenho em que cada um é hierarquizado.

**Avaliação pelos subordinados:** De baixo para o topo, ou seja, de forma contrária à ordem natural da hierarquia organizacional. Permite que a equipa avalie o seu chefe, em determinadas dimensões do seu desempenho.

**Avaliação 360 graus:** Envolve todos os que estão em contato profissional com o avaliado, sejam eles internos ou externos, tais como superiores hierárquicos, colega, o próprio avaliado, clientes, fornecedores, etc.

## ANEXO E. GUIÃO DA REUNIÃO COM OS RESPONSÁVEIS DA NORTRENT

---

### 1. Introdução

Explicar a avaliação centrada nas competências e discutir a gestão por objetivos com os responsáveis

Introduzir as fontes de avaliação

- a. A ideia existente é que há um único responsável pela avaliação e um único a tomar as decisões, neste caso a chefia, seguindo a ideia de uma hierarquia rígida. Assim, os autores defendem que não é correto a chefia ser a única fonte de avaliação, até para a própria evolução das organizações.

### 2. Fontes de Avaliação

**Autoavaliação:** Colaborador analisa-se a si próprio, pontos fortes e fracos, participação mais ativa no processo de avaliação, e o chefe passa uma mensagem de autonomia e confiança, abertura e democracia;

**Avaliação aos pares:** (dentro da mesma área de atividade)

- a. **Nomeação pelos pares:** em que cada elemento do grupo nomeia aqueles que são considerados os melhores ou piores;
- b. **Classificação pelos pares:** cada elemento do grupo atribui uma ponderação aos restantes elementos em função de determinado atributo;
- c. **Ordenação pelos pares:** o individuo avalia os restantes elementos do seu grupo com base numa lista de dimensões de desempenho em que cada um é hierarquizado.

**Avaliação pelos subordinados:** De baixo para o topo, ou seja, de forma contrária à ordem natural da hierarquia organizacional. Permite que a equipa avalie o seu chefe, em determinadas dimensões do seu desempenho.

**Avaliação 360 graus:** Envolve todos os que estão em contato profissional com o avaliado, sejam eles internos ou externos, tais como superiores hierárquicos, colega, o próprio avaliado, clientes, fornecedores, etc.

## ANEXO F. FORMULÁRIOS DE AUTOAVALIAÇÃO

	<b>Avaliação de Desempenho NortRent, Lda.</b>  FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO <b>Área Administrativa, Financeira e Recursos Humanos</b>
---	---

<b>Avaliado(a):</b>	
<b>Área:</b>	Administrativa, Financeira e Recursos Humanos

<b>Data da avaliação:</b>	_____ / _____ / _____
---------------------------	-----------------------

*“Somos a energia que o move!”*

### **Missão da NortRent, Lda.**

Ser uma empresa de referência, tanto a nível nacional como internacional, no fornecimento de energia e de soluções energéticas.

### **Principal Objetivo da NortRent, Lda.**

Expansão com qualidade e competência, conseguindo oferecer serviços de superior qualidade e que satisfaçam as reais necessidades dos seus clientes.

### **Valores da NortRent, Lda.**

- Orientação para o cliente
- Competência e Qualidade do Serviço
- Polivalência e Dinamismo
- Competitividade

**Identificação dos comportamentos comprovantes das competências transversais por área funcional**

Após identificação das competências gerais da NortRent, apresentam-se abaixo as descrições de cada uma delas e os comportamentos a ela associados, por área funcional.

<b>Área Administrativa e Recursos Humanos</b>	
<b>Competência</b>	<b>Comportamento comprovante</b>
<b>Responsabilidade</b>	<p><b>1). Responsabilidade</b> – Tem a consciência da responsabilidade das tarefas executadas e das decisões tomadas, gerindo da forma mais correta essa liberdade;</p> <p><b>2). Capacidade em assumir os erros</b> – Tem uma perfeita noção do peso dos erros cometidos na execução das tarefas;</p> <p><b>3). Organização e Método</b> – Faz uma boa gestão do tempo, conseguindo organizar e planejar as tarefas, tendo em conta os prazos exigidos e as consequências dos atrasos;</p> <p><b>4). Capacidade de Análise e Decisão</b> – Ter a liberdade de tomar decisões, ter bom senso, ser objetivo e não se deixar enganar pelos valores;</p>
<b>Trabalho e Espírito de Equipa</b>	<p><b>1). Cooperação</b> – Cooperar e apoiar os colegas sempre que haja necessidade, nunca prejudicando as tarefas individuais a cumprir;</p> <p><b>2). Interajuda</b> – Defender sempre “os interesses” do departamento apoiando os colegas a serem bem-sucedidos nas suas tarefas;</p>
<b>Autonomia e Criatividade</b>	<p><b>1). Autonomia</b> – Não depender tanto dos outros para executar adequadamente as tarefas e tomar nota das instruções;</p> <p><b>2). Pró-atividade</b> – Resolver os problemas da forma mais adequada e antecipadamente possível;</p>
<b>Abertura ao Conhecimento</b>	<p><b>1). Dinamismo</b> – Estar constantemente informado;</p>

	<b>2). Iniciativa</b> – Ser capaz de desenvolver e ajustar ferramentas informáticas e novos métodos de trabalho, consoante as necessidades e os desafios que vão surgindo;
<b>Polivalência</b>	<b>1). Disponibilidade</b> – Ter a capacidade de prestar apoio, no fornecimento de documentação, às várias áreas da empresa (p.ex. documentação necessária a concursos públicos, certificados, declarações, etc).

## AUTOAVALIAÇÃO

### 1) Competências

Tendo em conta a descrição de cada competência acima descrita, em que nível considera que se encontra o seu desempenho até ao momento da avaliação? (*Assinale com um X o nível*)

<b>Competências</b>	Competência nunca demonstrada <b>1</b>	Competência demonstrada com pouca frequência <b>2</b>	Competência demonstrada com muita frequência <b>3</b>	Competência sempre demonstrada <b>4</b>
<i>Responsabilidade</i>				
<i>Capacidade em assumir os erros</i>				
<i>Organização e Método</i>				
<i>Capacidade de análise e decisão</i>				
<i>Cooperação</i>				
<i>Interajuda</i>				
<i>Autonomia</i>				
<i>Pró-atividade</i>				
<i>Dinamismo</i>				
<i>Iniciativa</i>				
<i>Disponibilidade</i>				

<b>Observações:</b>	
---------------------	--

## 2) Balanço

<b>Pontos Fortes:</b>	
<b>Pontos Fracos:</b>	

<b>Sugestões:</b>	
-------------------	--

## 3) Comunicação da avaliação

Declaro que recebi a autoavaliação na data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

**O(a) Avaliado(a):**

**O(A) Avaliador(a):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

	<p><b>Avaliação de Desempenho NortRent, Lda.</b></p> <p>FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO</p> <p><b>Área Comercial</b></p>
---	--

<b>Avaliado(a):</b>	
<b>Área:</b>	Comercial

<b>Data da avaliação:</b>	_____ / _____ / _____
---------------------------	-----------------------

*“Somos a energia que o move!”*

**Missão da NortRent, Lda.**

Ser uma empresa de referência, tanto a nível nacional como internacional, no fornecimento de energia e de soluções energéticas.

**Principal Objetivo da NortRent, Lda.**

Expansão com qualidade e competência, conseguindo oferecer serviços de superior qualidade e que satisfaçam as reais necessidades dos seus clientes.

**Valores da NortRent, Lda.**

- Orientação para o cliente
- Competência e Qualidade do Serviço
- Polivalência e Dinamismo
- Competitividade

**Identificação dos comportamentos comprovantes das competências transversais por área funcional**

Após identificação das competências gerais da NortRent, apresentam-se abaixo as descrições de cada uma delas e os comportamentos a ela associados, por área funcional.

<b>Área Comercial</b>	
<b>Competência</b>	<b>Comportamento comprovante</b>
<b>Responsabilidade</b>	<p><b>1). Capacidade de Análise</b> – Ser conciso na análise do mercado e no contato com o cliente;</p> <p><b>2). Otimização dos Recursos</b> – Otimizar os recursos disponíveis, tendo uma perspectiva antecipada do negócio, sem que os desperdice meios;</p> <p><b>3). Organização e Método</b> – Ser organizado e metódico no planeamento de visitas presenciais;</p>
<b>Trabalho e Espírito de Equipa</b>	<p><b>1). Empatia</b> – Ter consciência nas relações que estabelece e em que condições, defendendo sempre os interesses da empresa;</p> <p><b>2). Respeito</b> – Ter o cuidado de transmitir as informações relevantes aos responsáveis por si próprio e não através de terceiros;</p>
<b>Autonomia e Criatividade</b>	<p><b>1). Inovação</b> – Otimizar as ferramentas de informação em relação ao produto (p.ex. criar um sistema de feedback imediato entre o produto e o comercial);</p> <p><b>3). Capacidade de aprendizagem</b> – Estar aberto a sugestões de melhoria;</p> <p><b>4). Persuasão</b> – Capacidade para estabelecer negócios, acordos e consensos entre as pessoas, sendo persistente e flexível;</p>
<b>Abertura ao Conhecimento</b>	<p><b>1). Dinamismo</b> – Procurar conhecer o mercado: os clientes (quem são e onde estão) e o produto (que tipo de máquinas esses clientes precisam);</p>

	<b>2). Interesse</b> – Contornar a falta de capacidade e conhecimento técnico, de forma a amplificar conhecimentos e reconhecer as suas necessidades de desenvolvimento;
<b>Polivalência</b>	<p><b>1). Capacidade de adaptação</b> – Capacidade de adaptação às novas ferramentas e metodologias (p.ex. preenchimento da dropbox com visitas a clientes);</p> <p><b>2). Tolerância</b> – Perante situações mais difíceis, mantém o controlo emocional e a postura profissional;</p> <p><b>3). Comunicação e Representação</b> – Capacidade em comunicar com diversos tipos de clientes, mantendo sempre a boa postura, boa apresentação, assertividade e educação.</p>

## AUTOAVALIAÇÃO

### 1) Competências

Tendo em conta a descrição de cada competência acima descrita, em que nível considera que se encontra o seu desempenho até ao momento da avaliação? (*Assinale com um X o nível*)

<b>Competências</b>	Competência nunca demonstrada <b>1</b>	Competência demonstrada com pouca frequência <b>2</b>	Competência demonstrada com muita frequência <b>3</b>	Competência sempre demonstrada <b>4</b>
<i>Capacidade de Análise</i>				
<i>Otimização dos Recursos</i>				
<i>Organização e Método</i>				
<i>Empatia</i>				
<i>Respeito</i>				
<i>Inovação</i>				
<i>Capacidade de Aprendizagem</i>				
<i>Persuasão</i>				
<i>Dinamismo</i>				

<i>Interesse</i>				
<i>Capacidade de adaptação</i>				
<i>Tolerância</i>				
<i>Comunicação e Representação</i>				

<b>Observações:</b>	
---------------------	--

## 2) Balanço

<b>Pontos Fortes:</b>	
<b>Pontos Fracos:</b>	

<b>Sugestões:</b>	
-------------------	--

## 3) Comunicação da avaliação

Declaro que recebi a autoavaliação na data \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_.

**O(a) Avaliado(a):**

\_\_\_\_\_

**O(A) Avaliador(a):**

\_\_\_\_\_

	<p><b>Avaliação de Desempenho NortRent, Lda.</b></p> <p>FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO</p> <p><b>Área Operacional</b></p>
---	--

<b>Avaliado(a):</b>	
<b>Área:</b>	Operacional

<b>Data da avaliação:</b>	_____ / _____ / _____
---------------------------	-----------------------

*“Somos a energia que o move!”*

**Missão da NortRent, Lda.**

Ser uma empresa de referência, tanto a nível nacional como internacional, no fornecimento de energia e de soluções energéticas.

**Principal Objetivo da NortRent, Lda.**

Expansão com qualidade e competência, conseguindo oferecer serviços de superior qualidade e que satisfaçam as reais necessidades dos seus clientes.

**Valores da NortRent, Lda.**

- Orientação para o cliente
- Competência e Qualidade do Serviço
- Polivalência e Dinamismo
- Competitividade

**Identificação dos comportamentos comprovantes das competências transversais por área funcional**

Após identificação das competências gerais da NortRent, apresentam-se abaixo as descrições de cada uma delas e os comportamentos a ela associados, por área funcional.

<b>Área Operacional</b>	
<b>Competência</b>	<b>Comportamento comprovante</b>
<b>Responsabilidade</b>	<p><b>1). Capacidade de Decisão</b> - Tem a consciência da responsabilidade das tarefas executadas e das decisões tomadas, gerindo da forma mais correta essa liberdade;</p> <p><b>2). Capacidade de Análise</b> – Constante atenção às condições necessárias e cumprimento dos procedimentos estipulados à realização dos serviços;</p> <p><b>2). Capacidade Técnica</b> – Possui os conhecimentos necessários, assim como a experiência profissional, relativos à sua área de especialização;</p> <p><b>3). Otimização dos Recursos</b> – Ser responsável com os equipamentos e com as suas ferramentas, de forma a evitar totalmente desperdícios;</p> <p><b>4). Compromisso com o Serviço</b> – Responde com prontidão e disponibilidade aos serviços solicitados;</p> <p><b>5). Gestão de Prioridades</b> – Boa noção das prioridades, respondendo prontamente a situações de emergência;</p> <p><b>6). Orientação para a Segurança</b> – Cumpre e faz cumprir as normas de segurança, higiene e saúde, de forma a prevenir acidentes de trabalho;</p>
<b>Trabalho e Espírito de Equipe</b>	<p><b>1). Relacionamento Interpessoal</b> – Demonstra respeito pelas opiniões dos seus colegas e superiores, ouvindo-as com atenção e retirando algum contributo dessas opiniões.</p> <p><b>2). Motivação</b> – Encoraja e responsabiliza para a ação, criando uma equipa responsável, eficaz e motivada;</p>

	<p><b>3). Cooperação</b> – Capaz de promover a colaboração entre a equipa de trabalho e é cooperante com os colegas, disponibilizando-se para os ajudar sempre que possível;</p> <p><b>4). Gestão de Conflitos</b> – Gere os conflitos de forma adequada e tenta evitá-los sempre que possível;</p> <p><b>5). Respeito</b> – Respeita o trabalho realizado pelos colegas;</p>
<b>Autonomia e Criatividade</b>	<p><b>1). Tolerância</b> – Conseguir lidar com situações de pressão e contornar as contrariedades, mantendo a postura profissional;</p> <p><b>2). Autonomia</b> – Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas para a resolução dos problemas</p> <p><b>3). Pró-atividade</b> – Ser pró-ativo na identificação de problemas e ameaças ao serviço realizado;</p>
<b>Abertura ao Conhecimento</b>	<p><b>1). Ambição</b> – Tem vontade em amplificar conhecimentos e reconhece as suas necessidades de desenvolvimento;</p> <p><b>2). Partilha de Conhecimentos</b> – Abertura à aprendizagem e à partilha de conhecimentos entre colegas;</p>
<b>Polivalência</b>	<p><b>1). Capacidade de Adaptação</b> – Tem a capacidade de se integrar em vários contextos socioprofissionais, passando sempre uma boa imagem da empresa ao exterior;</p> <p><b>2). Capacidade em Fazer-Resolver</b> – Adapta-se com facilidade a novas formas de realizar as tarefas e estimula ao encontro de soluções inovadoras para os problemas que surgem;</p> <p><b>3). Flexibilidade</b> – Atua como catalisador da mudança organizacional e estimula os colegas a mudar.</p>

## AUTOAVALIAÇÃO

### 1) Competências

Tendo em conta a descrição de cada competência acima descrita, em que nível considera que se encontra o seu desempenho até ao momento da avaliação? (Assinale com um X o nível)

<b>Competências</b>	Competência nunca demonstrada	Competência demonstrada com pouca frequência	Competência demonstrada com muita frequência	Competência sempre demonstrada
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Capacidade de Decisão</i>				
<i>Capacidade de Análise</i>				
<i>Capacidade Técnica</i>				
<i>Otimização dos Recursos</i>				
<i>Compromisso com o Serviço</i>				
<i>Gestão de Prioridades</i>				
<i>Orientação para a Segurança</i>				
<i>Relacionamento Interpessoal</i>				
<i>Motivação</i>				
<i>Cooperação</i>				
<i>Gestão de Conflitos</i>				
<i>Respeito</i>				
<i>Tolerância</i>				
<i>Autonomia</i>				
<i>Pró-Atividade</i>				
<i>Ambição</i>				
<i>Partilha de Conhecimentos</i>				
<i>Capacidade de Adaptação</i>				

Capacidade em Fazer-  
Resolver  
Flexibilidade


## 2) Balanço

<b>Atributos positivos:</b>	
<b>Atributos Negativos:</b>	

<b>Sugestões:</b>	
-------------------	--

## 3) Comunicação da avaliação

Declaro que recebi a autoavaliação na data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

**O(a) Avaliado(a):**

\_\_\_\_\_

**O(A) Avaliador(a):**

\_\_\_\_\_

## ANEXO G. FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO PELOS RESPONSÁVEIS

	<b>Avaliação de Desempenho NortRent, Lda.</b>  FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO <b>Área Administrativa, Financeira e Recursos Humanos</b>
---	---

<b>Avaliado(a):</b>	
<b>Avaliador(a):</b>	
<b>Cargo:</b>	Responsável Área Administrativa, Financeira e Recursos Humanos

<b>Data da avaliação:</b>	_____ / _____ / _____
---------------------------	-----------------------

*“Somos a energia que o move!”*

### **Missão da NortRent, Lda.**

Ser uma empresa de referência, tanto a nível nacional como internacional, no fornecimento de energia e de soluções energéticas.

### **Principal Objetivo da NortRent, Lda.**

Expansão com qualidade e competência, conseguindo oferecer serviços de superior qualidade e que satisfaçam as reais necessidades dos seus clientes.

### **Valores da NortRent, Lda.**

- Orientação para o cliente
- Competência e Qualidade do Serviço
- Polivalência e Dinamismo
- Competitividade

**Identificação dos comportamentos comprovantes das competências transversais por área funcional**

Após identificação das competências gerais da NortRent, apresentam-se abaixo as descrições de cada uma delas e os comportamentos a ela associados, por área funcional.

<b>Área Administrativa e Recursos Humanos</b>	
<b>Competência</b>	<b>Comportamento comprovante</b>
<b>Responsabilidade</b>	<p><b>1). Responsabilidade</b> – Tem a consciência da responsabilidade das tarefas executadas e das decisões tomadas, gerindo da forma mais correta essa liberdade;</p> <p><b>2). Capacidade em assumir os erros</b> – Tem uma perfeita noção do peso dos erros cometidos na execução das tarefas;</p> <p><b>3). Organização e Método</b> – Faz uma boa gestão do tempo, conseguindo organizar e planejar as tarefas, tendo em conta os prazos exigidos e as consequências dos atrasos;</p> <p><b>4). Capacidade de Análise e Decisão</b> – Ter a liberdade de tomar decisões, ter bom senso, ser objetivo e não se deixar enganar pelos valores;</p>
<b>Trabalho e Espírito de Equipa</b>	<p><b>1). Cooperação</b> – Cooperar e apoiar os colegas sempre que haja necessidade, nunca prejudicando as tarefas individuais a cumprir;</p> <p><b>2). Interajuda</b> – Defender sempre “os interesses” do departamento apoiando os colegas a serem bem-sucedidos nas suas tarefas;</p>
<b>Autonomia e Criatividade</b>	<p><b>1). Autonomia</b> – Não depender tanto dos outros para executar adequadamente as tarefas e tomar nota das instruções;</p> <p><b>2). Pró-atividade</b> – Resolver os problemas da forma mais adequada e antecipadamente possível;</p>
<b>Abertura ao Conhecimento</b>	<p><b>1). Dinamismo</b> – Estar constantemente informado;</p>

	<b>2). Iniciativa</b> – Ser capaz de desenvolver e ajustar ferramentas informáticas e novos métodos de trabalho, consoante as necessidades e os desafios que vão surgindo;
<b>Polivalência</b>	<b>1). Disponibilidade</b> – Ter a capacidade de prestar apoio, no fornecimento de documentação, às várias áreas da empresa (p.ex. documentação necessária a concursos públicos, certificados, declarações, etc).

## AVALIAÇÃO

### 1) Competências

Tendo em conta a descrição de cada competência acima descrita, em que nível considera que se encontra o desempenho do(a) avaliado(a) até ao momento da avaliação? (Assinale com um X o nível)

<b>Competências</b>	Competência nunca demonstrada	Competência demonstrada com pouca frequência	Competência demonstrada com muita frequência	Competência sempre demonstrada
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Responsabilidade</i>				
<i>Capacidade em assumir os erros</i>				
<i>Organização e Método</i>				
<i>Capacidade de análise e decisão</i>				
<i>Cooperação</i>				
<i>Interajuda</i>				
<i>Autonomia</i>				
<i>Pró-atividade</i>				
<i>Dinamismo</i>				
<i>Iniciativa</i>				
<i>Disponibilidade</i>				

<b>Observações:</b>	
---------------------	--

## 2) Objetivos

Em que nível considera que se encontra o desempenho do(a) avaliado(a) até ao momento da avaliação, tendo em conta os objetivos que lhe foram designados?

*(Assinale com um X o nível)*

Competências	Objetivos Fixados	Objetivo não cumprido <b>1</b>	Objetivo parcialmente cumprido <b>2</b>	Objetivo cumprido <b>3</b>
Responsabilidade				
Trabalho e Espírito em Equipa				
Autonomia e Criatividade				
Abertura ao conhecimento				
Polivalência				

<b>Observações:</b>	
---------------------	--

## 3) Definição dos próximos objetivos a atingir

<b>Objetivos</b>	<b>Data da próxima avaliação</b>

4) Ações a desenvolver e Recursos a utilizar

Ações a desenvolver:	
Recursos necessários:	

5) Avaliação Global do Desempenho

	A	B	
	Resultado	Peso na avaliação	TOTAL
<i>Competências</i>			
<i>Objetivos</i>			
<i>Autoavaliação</i>			
		<b>TOTAL</b>	

<p><b>Comentário Final:</b></p>	
---------------------------------	--

6) Comunicação da avaliação

Declaro que tomei conhecimento da minha avaliação na data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

**O(a) Avaliado(a):**

**O(A) Avaliador(a):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

	<p><b>Avaliação de Desempenho NortRent, Lda.</b></p> <p>FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO</p> <p><b>Área Comercial</b></p>
---	--

<b>Avaliado(a):</b>	
<b>Avaliador (a):</b>	
<b>Cargo:</b>	Responsável Área Comercial

<b>Data da avaliação:</b>	_____ / _____ / _____
---------------------------	-----------------------

*“Somos a energia que o move!”*

**Missão da NortRent, Lda.**

Ser uma empresa de referência, tanto a nível nacional como internacional, no fornecimento de energia e de soluções energéticas.

**Principal Objetivo da NortRent, Lda.**

Expansão com qualidade e competência, conseguindo oferecer serviços de superior qualidade e que satisfaçam as reais necessidades dos seus clientes.

**Valores da NortRent, Lda.**

- Orientação para o cliente
- Competência e Qualidade do Serviço
- Polivalência e Dinamismo
- Competitividade

**Identificação dos comportamentos comprovantes das competências transversais por área funcional**

Após identificação das competências gerais da NortRent, apresentam-se abaixo as descrições de cada uma delas e os comportamentos a ela associados, por área funcional.

<b>Área Comercial</b>	
<b>Competência</b>	<b>Comportamento comprovante</b>
<b>Responsabilidade</b>	<p><b>1).Capacidade de Análise</b> – Ser conciso na análise do mercado e no contato com o cliente;</p> <p><b>2). Otimização dos Recursos</b> – Otimizar os recursos disponíveis, tendo uma perspectiva antecipada do negócio, sem que os desperdice meios;</p> <p><b>3). Organização e Método</b> – Ser organizado e metódico no planejamento de visitas presenciais;</p> <p><b>4). Atenção</b> – Tem pronta resposta às necessidades dos clientes, assim como às oportunidades e ameaças que surgem no mercado;</p>
<b>Trabalho e Espírito de Equipa</b>	<p><b>1). Empatia</b> – Ter consciência nas relações que estabelece e em que condições, defendendo sempre os interesses da empresa;</p> <p><b>2). Respeito</b> – Ter o cuidado de transmitir as informações relevantes aos responsáveis por si próprio e não através de terceiros;</p>
<b>Autonomia e Criatividade</b>	<p><b>1). Inovação</b> – Otimizar as ferramentas de informação em relação ao produto (p.ex. criar um sistema de feedback imediato entre o produto e o comercial);</p> <p><b>3). Capacidade de aprendizagem</b> – Estar aberto a sugestões de melhoria;</p> <p><b>4). Persuasão</b> – Capacidade para estabelecer negócios, acordos e consensos entre as pessoas, sendo persistente e flexível;</p>

<p><b>Abertura ao Conhecimento</b></p>	<p><b>1). Dinamismo</b> – Procurar conhecer o mercado: os clientes (quem são e onde estão) e o produto (que tipo de máquinas esses clientes precisam);</p> <p><b>2). Interesse</b> – Contornar a falta de capacidade e conhecimento técnico, de forma a amplificar conhecimentos e reconhecer as suas necessidades de desenvolvimento;</p>
<p><b>Polivalência</b></p>	<p><b>1). Capacidade de adaptação</b> – Capacidade de adaptação às novas ferramentas e metodologias (p.ex. preenchimento da dropbox com visitas a clientes);</p> <p><b>2). Tolerância</b> – Perante situações mais difíceis, mantém o controlo emocional e a postura profissional;</p> <p><b>3). Comunicação e Representação</b> – Capacidade em comunicar com diversos tipos de clientes, mantendo sempre a boa postura, boa apresentação, assertividade e educação.</p>

## AVALIAÇÃO

### 1) Competências

Tendo em conta a descrição de cada competência acima descrita, em que nível considera que se encontra o desempenho do(a) avaliado(a) até ao momento da avaliação? (Assinale com um X o nível)

<b>Competências</b>	Competência nunca demonstrada <b>1</b>	Competência demonstrada com pouca frequência <b>2</b>	Competência demonstrada com muita frequência <b>3</b>	Competência sempre demonstrada <b>4</b>
<i>Capacidade de Análise</i>				
<i>Otimização dos Recursos</i>				
<i>Organização e Método</i>				
<i>Atenção</i>				
<i>Empatia</i>				
<i>Respeito</i>				

<i>Inovação</i>				
<i>Capacidade de Aprendizagem</i>				
<i>Persuasão</i>				
<i>Dinamismo</i>				
<i>Interesse</i>				
<i>Capacidade de adaptação</i>				
<i>Tolerância</i>				
<i>Comunicação e Representação</i>				

<b>Observações:</b>	
---------------------	--

## 2) Objetivos

Em que nível considera que se encontra o desempenho do(a) avaliado(a) até ao momento da avaliação, tendo em conta os objetivos que lhe foram designados?  
(Assinale com um X o nível)

Competências	Objetivos Fixados	Objetivo não cumprido	Objetivo parcialmente cumprido	Objetivo cumprido
Responsabilidade				
Trabalho e Espírito em Equipa				
Autonomia e Criatividade				
Abertura ao conhecimento				
Polivalência				

<b>Observações:</b>	
---------------------	--

3) Definição dos próximos objetivos a atingir

<i>Objetivos</i>	<i>Data da próxima avaliação</i>

4) Ações a desenvolver e Recursos a utilizar

<b>Ações a desenvolver:</b>	
<b>Recursos necessários:</b>	

5) Avaliação Global do Desempenho

	<b>A</b>	<b>B</b>	
	<b>Resultado</b>	<b>Peso na avaliação</b>	<b>TOTAL</b>
<i>Competências</i>			
<i>Objetivos</i>			
<i>Autoavaliação</i>			
		<b>TOTAL</b>	

<b>Comentário</b> <b>Final:</b>	
------------------------------------	--

**6) Comunicação da avaliação**

Declaro que tomei conhecimento da minha avaliação na data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

***O(a) Avaliado(a):***

\_\_\_\_\_

***O(A) Avaliador(a):***

\_\_\_\_\_

	<p><b>Avaliação de Desempenho NortRent, Lda.</b></p> <p>FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO</p> <p><b>Área Operacional</b></p>
---	--

<b>Avaliado(a):</b>	
<b>Avaliador(a):</b>	
<b>Cargo:</b>	Responsável Operacional

<b>Data da avaliação:</b>	____ / ____ / ____
---------------------------	--------------------

*“Somos a energia que o move!”*

**Missão da NortRent, Lda.**

Ser uma empresa de referência, tanto a nível nacional como internacional, no fornecimento de energia e de soluções energéticas.

**Principal Objetivo da NortRent, Lda.**

Expansão com qualidade e competência, conseguindo oferecer serviços de superior qualidade e que satisfaçam as reais necessidades dos seus clientes.

**Valores da NortRent, Lda.**

- Orientação para o cliente
- Competência e Qualidade do Serviço
- Polivalência e Dinamismo
- Competitividade

**Identificação dos comportamentos comprovantes das competências transversais por área funcional**

Após identificação das competências gerais da NortRent, apresentam-se abaixo as descrições de cada uma delas e os comportamentos a ela associados, por área funcional.

<b>Área Operacional</b>	
<b>Competência</b>	<b>Comportamento comprovante</b>
<b>Responsabilidade</b>	<p><b>1). Capacidade de Decisão</b> - Tem a consciência da responsabilidade das tarefas executadas e das decisões tomadas, gerindo da forma mais correta essa liberdade;</p> <p><b>2). Capacidade de Análise</b> – Constante atenção às condições necessárias e cumprimento dos procedimentos estipulados à realização dos serviços;</p> <p><b>2). Capacidade Técnica</b> – Possui os conhecimentos necessários, assim como a experiência profissional, relativos à sua área de especialização;</p> <p><b>3). Otimização dos Recursos</b> – Ser responsável com os equipamentos e com as suas ferramentas, de forma a evitar totalmente desperdícios;</p> <p><b>4). Compromisso com o Serviço</b> – Responde com prontidão e disponibilidade aos serviços solicitados;</p> <p><b>5). Gestão de Prioridades</b> – Boa noção das prioridades, respondendo prontamente a situações de emergência;</p> <p><b>6). Orientação para a Segurança</b> – Cumpre e faz cumprir as normas de segurança, higiene e saúde, de forma a prevenir acidentes de trabalho;</p>
<b>Trabalho e Espírito de Equipe</b>	<p><b>1). Relacionamento Interpessoal</b> – Demonstra respeito pelas opiniões dos seus colegas e superiores, ouvindo-as com atenção e retirando algum contributo dessas opiniões.</p>

	<p><b>2). Motivação</b> – Encoraja e responsabiliza para a ação, criando uma equipa responsável, eficaz e motivada;</p> <p><b>3). Cooperação</b> – Capaz de promover a colaboração entre a equipa de trabalho e é cooperante com os colegas, disponibilizando-se para os ajudar sempre que possível;</p> <p><b>4). Gestão de Conflitos</b> – Gere os conflitos de forma adequada e tenta evitá-los sempre que possível;</p> <p><b>5). Respeito</b> – Respeita o trabalho realizado pelos colegas;</p>
<b>Autonomia e Criatividade</b>	<p><b>1). Tolerância</b> – Consegue lidar com situações de pressão e contornar as contrariedades, mantendo a postura profissional;</p> <p><b>2). Autonomia</b> – Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas para a resolução dos problemas</p> <p><b>3). Pró-atividade</b> – Ser pró-ativo na identificação de problemas e ameaças ao serviço realizado;</p>
<b>Abertura ao Conhecimento</b>	<p><b>1). Ambição</b> – Tem vontade em amplificar conhecimentos e reconhece as suas necessidades de desenvolvimento;</p> <p><b>2). Partilha de Conhecimentos</b> – Abertura à aprendizagem e à partilha de conhecimentos entre colegas;</p>
<b>Polivalência</b>	<p><b>1). Capacidade de Adaptação</b> – Tem a capacidade de se integrar em vários contextos socioprofissionais, passando sempre uma boa imagem da empresa ao exterior;</p> <p><b>2). Capacidade em Fazer-Resolver</b> – Adapta-se com facilidade a novas formas de realizar as tarefas e estimula ao encontro de soluções inovadoras para os problemas que surgem;</p> <p><b>3). Flexibilidade</b> – Atua como catalisador da mudança organizacional e estimula os colegas a mudar.</p>

## AVALIAÇÃO

### 1) Competências

Tendo em conta a descrição de cada competência acima descrita, em que nível considera que se encontra o desempenho do(a) avaliado(a) até ao momento da avaliação? (Assinale com um X o nível)

<b>Competências</b>	Competência nunca demonstrada	Competência demonstrada com pouca frequência	Competência demonstrada com muita frequência	Competência sempre demonstrada
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Capacidade de Decisão</i>				
<i>Capacidade de Análise</i>				
<i>Capacidade Técnica</i>				
<i>Otimização dos Recursos</i>				
<i>Compromisso com o Serviço</i>				
<i>Gestão de Prioridades</i>				
<i>Orientação para a Segurança</i>				
<i>Relacionamento Interpessoal</i>				
<i>Motivação</i>				
<i>Cooperação</i>				
<i>Gestão de Conflitos</i>				
<i>Respeito</i>				
<i>Tolerância</i>				
<i>Autonomia</i>				
<i>Pró-Atividade</i>				
<i>Ambição</i>				
<i>Partilha de Conhecimentos</i>				
<i>Capacidade de Adaptação</i>				

Capacidade em Fazer-  
 Resolver  
 Flexibilidade


<b>Observações:</b>	
---------------------	--

## 2) Objetivos

Em que nível considera que se encontra o desempenho do(a) avaliado(a) até ao momento da avaliação, tendo em conta os objetivos que lhe foram designados?  
 (Assinale com um X o nível)

Competências	Objetivos Fixados	Objetivo não cumprido	Objetivo parcialmente cumprido	Objetivo cumprido
Responsabilidade				
Trabalho e Espírito em Equipa				
Autonomia e Criatividade				
Abertura ao conhecimento				
Polivalência				

<b>Observações:</b>	
---------------------	--

## 3) Definição dos próximos objetivos a atingir

<b>Objetivos</b>	<b>Data da próxima avaliação</b>

--	--

**4) Ações a desenvolver e Recursos a utilizar**

<b>Ações a desenvolver:</b>	
<b>Recursos necessários:</b>	

**5) Avaliação Global do Desempenho**

	A	B	
	Resultado	Peso na avaliação	TOTAL
<i>Competências</i>			
<i>Objetivos</i>			
<i>Autoavaliação</i>			
		<b>TOTAL</b>	

<p><b>Comentário</b></p> <p><b>Final:</b></p>	
---	--

**6) Comunicação da avaliação**

Declaro que tomei conhecimento da minha avaliação na data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

**O(a) Avaliado(a):**

**O(A) Avaliador(a):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_