

Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Sérgio Nuno Oliveira Bessa Fernandes

**Implementação Sistema Gestão de Desempenho aos Responsáveis  
de Departamento numa Empresa Transitória – O Caso DSV**

Trabalho de Projeto

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Orientação: Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Vila do Conde, setembro de 2015

Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Sérgio Nuno Oliveira Bessa Fernandes

**Implementação Sistema Gestão de Desempenho aos Responsáveis  
de Departamento numa Empresa Transitória – O Caso DSV**

Trabalho de Projeto

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Orientação: Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Vila do Conde, setembro de 2015

Sérgio Nuno Oliveira Bessa Fernandes

**Implementação Sistema Gestão De Desempenho aos Responsáveis  
de Departamento Numa Empresa Transitória – O Caso DSV**

Trabalho de Projeto

**Mestrado Em Gestão E Desenvolvimento De Recursos Humanos**

**Membros do Júri**

Presidente

Professor(a) Doutor(a) Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do  
Porto

Professor(a) Doutor(a) Maria José Felício

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda – Universidade de Aveiro

Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do  
Porto

Vila do Conde, Setembro de 2015

À minha filha Inês (14 anos e 10 meses),  
à minha filha Maria (11 anos e 5 meses)  
e à minha esposa,  
dedico este trabalho

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a todos os que colaboraram no desenvolvimento deste estudo:

À orientadora, Mestre Ana Cláudia Rodrigues, um sincero reconhecimento por ter aceitado orientar este estudo. Pela sua disponibilidade e compreensão; pela partilha de conhecimentos e sentido crítico; pelo apoio e orientação no desenvolvimento deste trabalho, decisivos para a concretização deste enorme desafio.

À Dr.<sup>a</sup> Filipa Pires da Pessoas e Sistemas, agradeço a disponibilização do manual de competências com a respetiva definição e indicadores comportamentais utilizados neste trabalho.

Ao Sr. José Alberto Alves, pelo seu importante apoio e disponibilidade que permitiu superar alguns obstáculos surgidos ao longo do estudo;

À minha esposa Paula, que distingo pela sua compreensão e atenção;

Aos participantes no estudo e aos que colaboraram no mesmo de forma direta ou indireta, pelo tempo e precioso contributo concedidos.

**MUITO OBRIGADO**

## RESUMO ANALÍTICO

Com este trabalho pretende-se desenvolver um projeto de intervenção no âmbito da gestão do desempenho a aplicar aos responsáveis de departamento da DSV Portugal.

O Sistema de Gestão de Desempenho afigura-se como um importante instrumento, estratégico para a gestão das organizações, tendo sido um enorme desafio para quem o tem implementado.

Avaliar desempenhos constitui um aspeto central e uma função essencial da gestão de recursos humanos nas organizações de hoje. Ao avaliar o desempenho e o contributo dos recursos humanos para o desenvolvimento e a prossecução dos seus objetivos, a organização obtém informação que lhe permite uma tomada de decisão mais eficaz. Se os desempenhos não se encontram de acordo com o esperado, deverão ser desenvolvidas estratégias para corrigir este efeito, se o desempenho é satisfatório ou excede as expectativas, deverão os colaboradores ser premiados e valorizados.

Assim, propomo-nos à criação de um projeto de intervenção numa empresa Transitária, estrategicamente alinhado com a missão, a visão, os valores e as competências valorizadas pela empresa DSV Transitários, Lda.

Na elaboração deste projeto foi num primeiro momento realizada a identificação do tema junto da empresa e revisão da literatura.

Foi realizado um diagnóstico interno aos procedimentos e práticas existentes, analisando assim o enquadramento organizacional onde se pretende intervir.

A partir da conjugação das análises previamente indicadas e tendo por base a definição e os objetivos a que este projeto se propõem alcançar foi definido o planeamento estratégico que consta da estratégia, os objetivos estratégicos e respetivos âmbitos. Assim como foi definido o planeamento operacional, a metodologia a usar, o cronograma de atividades e momento de avaliação do projeto. Descreve-se depois a implementação, assim como os processos, procedimentos e instrumentos desenvolvidos e, finalmente realiza-se a avaliação de todo o projeto.

**Palavras-chave:** Gestão de Desempenho, Avaliação de Desempenho, Transitário, Projeto Intervenção.

## ABSTRACT

This work aims to develop an intervention project within the performance management applied to the Managers of DSV Portugal. The Performance Management System appears as an important tool for strategic management of organizations and also has a huge challenge for those who have it implemented. Evaluate performance is a central aspect and an essential function of human resource management in organizations today. When assessing the performance and the contribution of human resources for development and the achievement of its objectives, the organization obtains information that allows a more effective decision making. If the performances are not in accordance with expectations, strategies should be developed to correct this effect, if performance is satisfactory or exceeds expectations, employees should be rewarded and valued.

We propose the creation of an intervention project in a Freight Forwarding company, strategically aligned with the mission, vision, values and skills most valued by the company DSV Transitários, Lda.

In the preparation of this project was initially identified the theme with the company and reviewed the literature.

It was held an internal diagnosis to the existing procedures and practices, and analyzed the organizational framework in which we aim to intervene.

From the combination of the previously mentioned analysis and based on the definition and objectives to which this project intend to achieve, it was defined the strategic planning contained in the strategy, the strategic objectives and the respective intervention areas. It was also defined the operational planning, the methodology to use, the schedule of the activities and the project evaluation time. After that it was described the implementation, as well as all the processes, procedures and developed instruments, and finally it was carried out the evaluation of the entire project.

**Keywords:** Performance Management; Performance Evaluation; Forwarder; Intervention Project.

## SUMÁRIO

Lista de Siglas .....	11
Lista de Ilustrações .....	12
Lista de Tabelas .....	13
INTRODUÇÃO .....	14
PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	15
1.1 <i>História Grupo DSV</i> .....	15
1.2 <i>DSV Transitários, Lda. (Portugal)</i> .....	18
1.3 <i>Caracterização dos Recursos Humanos</i> .....	21
PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS .....	25
2.1 <i>Diagnóstico e Potencialidade da Função Recursos Humanos</i> .....	26
2.1.1 <i>Descrição Dos Processos</i> .....	27
2.1.1.1 <i>Recrutamento e Seleção</i> .....	27
2.1.1.2 <i>Acolhimento e Integração</i> .....	28
2.1.1.3 <i>Comunicação</i> .....	29
2.1.1.4 <i>Sistema de Recompensas</i> .....	30
2.1.1.5 <i>Gestão Administrativa</i> .....	30
2.1.1.6 <i>Descrição e Análise de Funções</i> .....	31
2.1.1.7 <i>Gestão da Saúde Segurança e Higiene no Trabalho</i> .....	31
2.1.1.8 <i>Formação e Desenvolvimento</i> .....	31
PARTE III – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DO PROJETO .....	34
3.1 <i>Potencialidade Identificada</i> .....	34
3.2 <i>Pertinência do Projeto na DSV</i> .....	34
3.3 <i>Finalidade</i> .....	35
3.4 <i>Análise Teórica</i> .....	37
3.4.1 <i>Conceito de Gestão de Desempenho</i> .....	37
3.4.2 <i>Conceito de Avaliação de Desempenho</i> .....	38
3.4.3 <i>Modelos de Avaliação de Desempenho - A Abordagem Centrada nos Comportamentos</i> .....	39
3.4.4 <i>Modelos de Avaliação de Desempenho - A Abordagem Centrada nos Resultados</i> .....	40
3.4.5 <i>Modelos de Avaliação de Desempenho por Competências</i> .....	41
3.4.6 <i>Modelos de Avaliação Mistos</i> .....	43
3.5 <i>Planeamento Estratégico e Operacional</i> .....	44

3.6	<i>Opções Estratégicas</i> .....	47
3.6.1	<i>Implementar um Sistema de Gestão de Desempenho por Objetivos</i> ....	47
3.6.2	<i>Implementar um Sistema de Gestão de Desempenho por Competências</i> .....	47
3.6.3	<i>Implementar Sistema de Gestão de Desempenho Misto</i> .....	48
3.7	<i>Estratégia a Adotar</i> .....	48
3.8	<i>Âmbitos e Objetivos Estratégicos</i> .....	49
3.8.1	<i>Objetivo Estratégico 1 – Definir os Critérios de Avaliação a Implementar pela Empresa Desejados (desempenho organizacional e competências de gestão)</i> .....	50
3.8.2	<i>Objetivo Estratégico 2 - Definir o Sistema de Gestão Desempenho</i> .....	50
3.8.3	<i>Objetivo Estratégico 3 - Avaliar o Desempenho dos Responsáveis de Departamento da DSV</i> .....	51
3.9	<i>Planeamento Operacional da Estratégia</i> .....	51
3.9.1	<i>Âmbito Estratégico 1 – Critérios</i> .....	53
3.9.2	<i>Âmbito Estratégico 2 – Sistema</i> .....	54
3.9.3	<i>Âmbito Estratégico 3 – Desempenho</i> .....	55
3.10	<i>Destinatários do Projeto</i> .....	56
3.11	<i>A Equipa do Projeto</i> .....	56
3.12	<i>Orçamento do Projeto</i> .....	57
3.13	<i>Definição do Caminho Crítico</i> .....	59
3.14	<i>O Sistema de Avaliação do Projeto</i> .....	60
3.14.1	<i>Avaliação On-Going</i> .....	61
3.14.2	<i>Avaliação Ex-Post</i> .....	62
<b>PARTE IV – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO</b> .....		63
4.1	<i>Implementação Âmbito Estratégico 1 – Critérios</i> .....	63
4.1.1	<i>Objetivo Operacional 1 – Definir os Objetivos e Âmbitos de Atuação do Sistema</i> .....	64
4.1.2	<i>Objetivo Operacional 1 – Identificar os Objetivos Organizacionais</i> .....	65
4.1.3	<i>Objetivo Operacional 1 – Identificar as Competências Necessárias para Atingir os Objetivos</i> .....	67
4.2	<i>Implementação Âmbito Estratégico 2 – Sistema</i> .....	71
4.2.1	<i>Objetivo Operacional 2 – Definir Aspetos Operacionais do Sistema</i> .....	72
4.2.2	<i>Objetivo Operacional 2 – Criar os Documentos de Apoio</i> .....	73
4.3	<i>Implementação Âmbito Estratégico 3 – Desempenho</i> .....	74

4.3.1	<i>Objetivo Operacional 3 – Realizar Reuniões de Avaliação de Desempenho</i>	75
4.3.2	<i>Objetivo Operacional 3 – Realizar a Formação a Avaliadores e Avaliados</i>	77
PARTE V – AVALIAÇÃO DO PROJECTO		79
5.1	<i>Avaliação Âmbito Estratégico 1 – Critérios</i>	79
5.2	<i>Avaliação Âmbito Estratégico 2 – Sistema</i>	79
5.3	<i>Avaliação Âmbito Estratégico 3 – Desempenho</i>	80
5.4	<i>Avaliação Global do Projeto</i>	81
CONCLUSÃO		82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		84
ANEXOS		86

## **Lista de Siglas**

SAD - Sistema de Avaliação de Desempenho

SGD – Sistema de Gestão do Desempenho

D.G.T.T. – Direção Geral dos Transportes Terrestres

I.M.T. – Instituto da Mobilidade e dos Transportes

APAT - Associação Portuguesa de Agentes Transitários

SIMAMEVIP - Sindicato dos Trabalhadores da Marinha Mercante, Agências de Viagens, Transitários e Pesca

RH – Recursos Humanos

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

IVA – Imposto Sobre o Valor Acrescentado

## **Lista de Ilustrações**

Figura 1: Primeiras Instalações na Dinamarca.....	15
Figura 2: Designação Empresa .....	16
Figura 3: Transformações Grupo DSV .....	18
Figura 4: Localização Armazéns .....	19
Figura 5: Serviços Por Localização .....	20
Figura 6: Organograma Grupo Gestão.....	24
Figura 7: Organograma Operacional .....	24
Figura 8: Procedimento para a realização de pesquisas de competências.....	42

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Colaboradores Por Localização .....	21
Tabela 2: Perfil Etário .....	21
Tabela 3: Antiguidade Colaboradores .....	22
Tabela 4: Habilitações Literárias .....	22
Tabela 5: Categorias Profissionais .....	22
Tabela 6: Funções.....	23
Tabela 7: Existência/Ausência de Processos Recursos Humanos na DSV Portugal	26
Tabela 8: Plano Formação DSV 2014.....	33
Tabela 9: Quadro Resumo Planeamento Estratégico .....	46
Tabela 10: Quadro Resumo .....	51
Tabela 11: Quadro Resumo OE1 .....	53
Tabela 12: Quadro Resumo OE2 .....	54
Tabela 13: Quadro Resumo OE3 .....	55
Tabela 14: Equipa Projeto .....	57
Tabela 15: Orçamento Projeto .....	57
Tabela 16: Caminho Crítico.....	59
Tabela 17: Tabela Avaliação <i>On-Going</i> .....	61
Tabela 18: Tabela Avaliação <i>Ex-Post</i> .....	62
Tabela 19: Quadro Resumo dos Objetivos .....	66
Tabela 20: Caracterização dos Entrevistados .....	67
Tabela 21: Total de Competências Identificadas.....	69
Tabela 22: Matriz Competências.....	69
Tabela 23: Definição das Competências.....	70
Tabela 24: Escala de Classificação dos Comportamentos Desejados.....	71
Tabela 25: Ponderação Sistema Gestão Desempenho .....	72
Tabela 26: Classificação Final da Avaliação de Desempenho .....	72
Tabela 27: Planificação da Formação .....	78

## INTRODUÇÃO

Este Projeto de Intervenção foi realizado no Grupo DSV, especificamente na sua filial em Portugal, a DSV Transitários, Lda.

A referida escolha, prende-se com o facto de o autor deste projeto ser também colaborador desta organização, desempenhando a função de Diretor de Recursos Humanos do Grupo DSV em Portugal.

Com este trabalho pretende-se descrever o projeto de intervenção desenvolvido no âmbito da Gestão do Desempenho. Assim, apresentamos um projeto de intervenção numa empresa Transitária, estrategicamente alinhado com a missão, a visão, os valores e as competências valorizadas pela empresa DSV Transitários, Lda.

Este trabalho encontra-se segmentado em cinco partes, as quais descrevem as diferentes fases do Projeto.

Na Parte I apresenta-se e caracteriza-se a organização, e são identificados os serviços que esta presta, a sua missão e visão e a caracterização dos Recursos Humanos da DSV em Portugal.

Na Parte II é apresentada a caracterização da função Recursos Humanos, assim como o diagnóstico elaborado às diferentes áreas existentes da função RH, sustentada por um diagnóstico interno aos procedimentos e práticas existentes na organização.

Na Parte III é explanada a potencialidade de intervenção selecionada, a finalidade e o planeamento estratégico a implementar do projeto. É também elaborada uma análise aos diversos referenciais teóricos existentes sobre Gestão do Desempenho.

A partir da conjugação das análises previamente indicadas e tendo por base a definição e os objetivos a que este projeto se propõem alcançar foi definida a estratégia, metodologia e objetivos a alcançar, o caminho crítico e a avaliação inerentes á referida implementação.

Na Parte IV descreve-se a implementação do projeto, é explicado o planeamento operacional, sendo apresentados os objetivos operacionais, o planeamento das atividades, tarefas e recursos, intervenientes.

Na Parte V expõem-se os resultados e faz-se a avaliação do projeto implementado.

## PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### 1.1 História Grupo DSV

A DSV foi fundada por 10 transportadores na Dinamarca, em 1976, como uma forma de obter preços decentes de clientes.

Desde então, a empresa tem crescido principalmente através da compra de outras empresas de transporte e logística, primeiro na Dinamarca, em seguida na Escandinávia, depois na Europa e depois no resto do mundo.

O crescimento foi por vezes muito acentuado, e embora a DSV seja agora uma empresa global, não podemos ignorar que da sua composição fazem parte uma diversidade de escritórios com culturas e histórias diversas. A DSV não é mais uma associação de transportadores locais, mas o espírito dos seus fundadores continua vivo nos valores que a empresa defende. Estas informações constam do *site* da DSV, dos seus arquivos faz ainda parte a ilustração da sua primeira sede (figura 1).



Fonte: <https://dsvcentral.dsv.com> (2015)

**Figura 1: Primeiras Instalações na Dinamarca**

### **O Início da DSV (1976-1989)**

Tudo começou em 1976, quando Leif Tullberg e dez transportadores independentes estabeleceram a DSV, "De Sammensluttede Vognmænd af 13-7 1976 A / S." (figura 2), O nome significa "os transportadores comuns, uma empresa pública fundada em 13 de Julho de 1976." A DSV operava como um departamento de carga para os proprietários e só administrava a contratação de transporte e entregas.



Fonte: <https://dsvcentral.dsv.com> (2015)

**Figura 2: Designação Empresa**

### **Expansão Escandinava e Europeia (1989-1999)**

A DSV tratava de transportes rodoviários com os escritórios na Dinamarca até 1989. Com a aquisição de duas empresas de exportação concorrentes, a Borup Autotransport A / S e Hammerbro A / S-Bech Trans, mudou-se para a Suécia. Nos anos seguintes a expansão continuou através de aquisições na Alemanha e Polónia. Em 1997 com a aquisição da Samson Transport adiciona escritórios na Noruega, Finlândia, Reino Unido e EUA. A expansão Europeia continuou e, em 1999, foram adquiridos escritórios na Estónia, Letónia e Rússia.

Estas aquisições foram importantes visto que alteraram os serviços e a focalização em novos produtos estabelecendo-se o quadro para um futuro global da empresa.

### **Tornar-se uma Empresa Global (2000-2008)**

Em 2000, o maior passo na história da empresa foi a aquisição da DFDS Dan Group, o que levou a uma nova era e estratégia.

A DFDS Dan Transport era uma grande empresa que não estava a dar lucro já há algum tempo. A DSV era uma empresa muito menor com grandes ambições e um talento para ganhar dinheiro. A DSV estava pronta para se expandir ainda mais depois do sucesso com a aquisição da Samson Transport. Num movimento ousado,

compraram uma empresa quatro vezes maior, a DFDS Dan Transport e começou a transformá-la numa parte rentável do Grupo DSV.

Este foi sem dúvida um momento decisivo na história da empresa, e um sucesso estrondoso. Dentro de alguns anos a DFDS Dan Transport foi integrada na DSV e começou a gerar lucro. Foi um resultado impressionante tendo por base um enorme esforço e trabalho, mas a recompensa foi a criação de uma rede global e novos segmentos de mercado.

Além dos serviços de transporte rodoviário na Escandinávia, no Reino Unido, nos Países Bálticos e na Europa, a aquisição garantiu ainda um desenvolvimento da logística, bem como o desenvolvimento de uma posição forte no frete aéreo e no transporte para mercados como Estados Unidos e Ásia-Pacífico.

### **Grandes Aquisições Continuam**

A posição na indústria do transporte aéreo e marítimo foi reforçada com a aquisição da JH Bachmann em 2005. No ano seguinte a aquisição da Frans Maas originou que a empresa passasse de uma posição dominante na Escandinávia para um operador de transportes rodoviários e logístico pan-europeu.

Com a aquisição da ABX LOGISTICS em 2008, adquiriram uma presença na América do Sul e agora estão representados em todos os continentes. Além disso, fortaleceram a posição na Europa, especialmente na Itália, Alemanha, França e Espanha.

### **Resistindo à Desaceleração Global leva a Forte Posição (2008-Atualmente)**

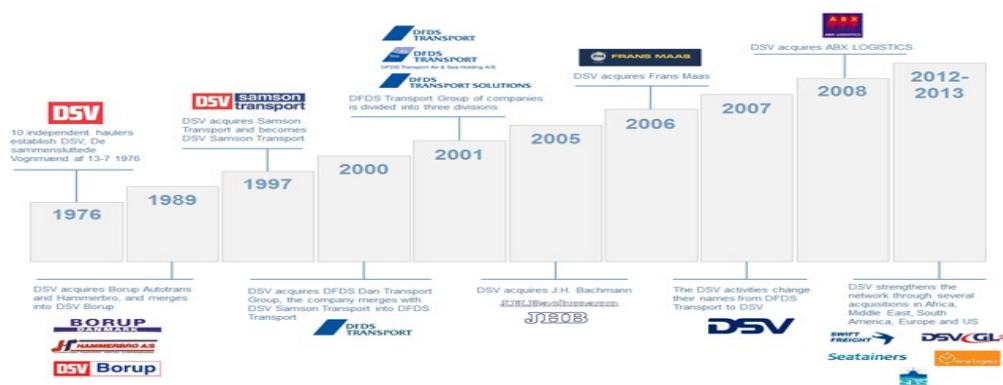
Desde 2008, a crise financeira global, bem como as recessões nos EUA e Europa têm assolado todas as empresas, contudo graças à focalização no controlo de custos, a empresa tem conseguido crescer, quer por aquisições estratégicas quer por crescimento orgânico.

A empresa tem ainda expandido a posição na América do Sul através da aquisição da empresa Golden Logistics no Chile, Airmar Cargo na Colômbia e pela abertura de novos escritórios no Brasil.

A presença em África tem também crescido através da aquisição da Swift Freight.

Aquisições na Escandinávia ampliaram ainda a rede na Noruega expandindo as capacidades de transporte, estando agora numa posição mais forte do que nunca.

Na figura 3, encontra-se a representação da evolução e das transformações, previamente descritas, que ocorreram no Grupo DSV desde a sua génese até à atualidade.



Fonte: <https://dsvcentral.dsv.com> (2015)

**Figura 3: Transformações Grupo DSV**

## 1.2 DSV Transitários, Lda. (Portugal)

A DSV Portugal é uma empresa dedicada às atividades de transporte internacionais e logística e integra-se num Grupo Europeu. Atualmente dispõe de escritórios em todos os países da Europa e ainda nos EUA, Canadá, Médio Oriente, América do Sul e África, entre outros.

As atividades em Portugal iniciaram-se em 1978, através da Empresa Frans Maas Portugal – Trânsitos e Navegação, Lda. Em 1994, a estrutura do grupo alterou-se em virtude da criação da Frans Maas Logística, com o principal objetivo de corresponder às exigências de uma parceria na área de logística com a Autoeuropa, na altura uma *joint-venture* entre dois gigantes mundiais da indústria automóvel.

A Empresa é detentora do Alvará nº 105/2002 para o exercício da atividade transitária, emitido pela D.G.T.T. em 22 de Janeiro de 2002, com revalidação pelo I.M.T., em 6 de Novembro de 2012, e é membro da APAT (Associação Portuguesa de Agentes Transitários) desde 1991 (Sócio nº. 137).

A DSV tendo presente este contexto, e tendo disponível não só o *know-how* do grupo a que pertence, mas contando também com a experiência da equipa de

colaboradores local, pretende dar o seu contributo ao desenvolvimento da logística em Portugal.

A DSV Portugal dispõe de quatro instalações localizadas no território Português, situadas no Porto, Pombal, Lisboa e Palmela.

A sua sede social situa-se nas instalações da zona Norte do País, mais concretamente na freguesia de Vilar do Pinheiro distrito de Vila do Conde.

Na tabela 4, encontramos a ilustração e uma descrição mais detalhada das localizações previamente indicadas. É ainda de salientar que Pombal se apresenta apenas como uma delegação comercial.

 Vilar do Pinheiro		 Alverca		 Palmela	
Warehouse space	5000 m <sup>2</sup>	Warehouse space	3350 m <sup>2</sup>	Warehouse space	2300 m <sup>2</sup>
Office space	800 m <sup>2</sup>	Office space	700 m <sup>2</sup>	Office space	300 m <sup>2</sup>
Staff	45	Staff	25	Staff	35
Docks	14	Docks	14	Docks	6
Dock with electric platform	11	Dock with electric platform	12	Dock with electric platform	6
Warehousing capacity (Pals)	2000 palets	Warehousing capacity (Pals)	1300 palets	Warehousing capacity (Pals)	1300 palets
Security Equipment	Interior and Exterior	Security Equipment	Interior and Exterior	Security Equipment	Interior and Exterior
Intrusion & Fire Alarm	Connected with External monitoring	Intrusion & Fire Alarm	Connected with External monitoring	Intrusion & Fire Alarm	Connected with External monitoring
Environmental Concerns	Electrical Forklifts, Waste Management, Recycling	Environmental Concerns	Electrical Forklifts, Waste Management, Recycling	Environmental Concerns	Electrical Forklifts, Waste Management, Recycling
Certifications / SQAS	ISO 9001:2008 Customs approved export warehouse	Certifications / SQAS	ISO 9001:2008 Customs approved export warehouse	Certifications / SQAS	ISO 9001:2008

Fonte: <https://dsvcentral.dsv.com> (2015)

**Figura 4: Localização Armazéns**

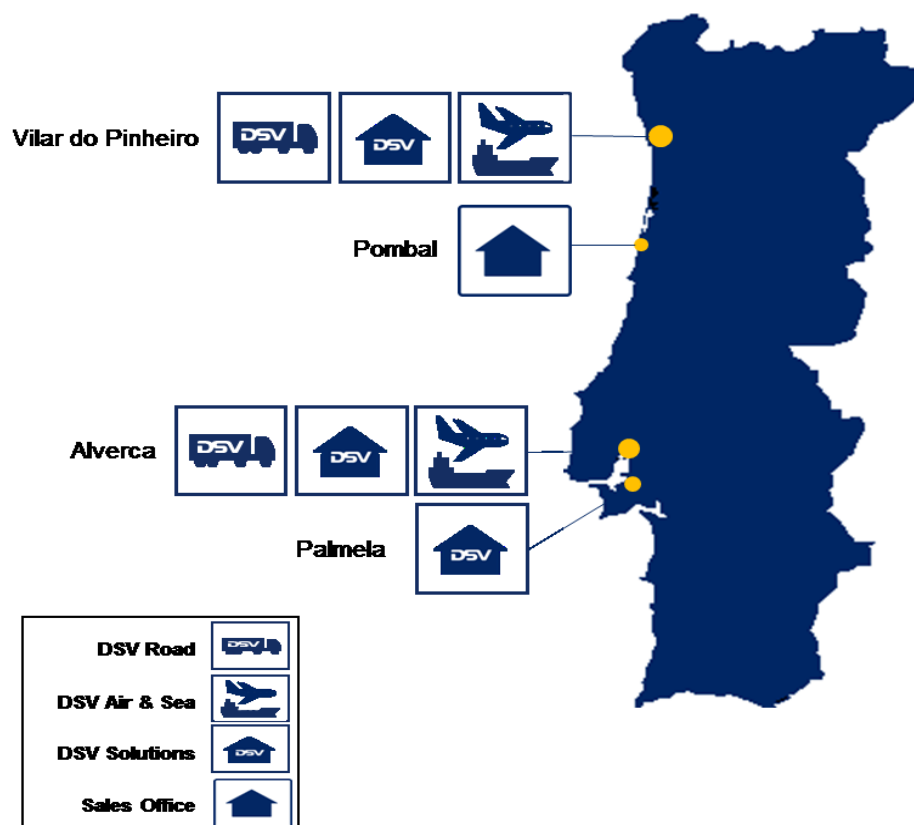
Os serviços desempenhados pela DSV em Portugal incluem a gestão de transportes internacionais e nacionais e a realização de complexos projetos logísticos, disponibilizando aos seus clientes soluções como:

- Transportes nacionais e internacionais terrestres (grupagem e carga completa);
- Transportes nacionais e internacionais aéreos e marítimos;
- Gestão de fluxos de mercadorias, sequenciação de produtos;
- Armazenamento e Serviços Aduaneiros (se solicitado pelos clientes).

Constituindo um setor de importância vital, a atividade de transportes internacionais e logística é não só um fator de primordial importância no

desenvolvimento estrutural da economia portuguesa, como também potenciador desse mesmo crescimento.

Os serviços prestados variam consoante as localizações e dimensões das instalações detidos pela DSV (ver figura 5).



Fonte: <https://dsvcentral.dsv.com> (2015)

**Figura 5: Serviços Por Localização**

A DSV tem como Visão “A DSV quer ser reconhecida pelos seus clientes como parceiro preferencial e como uma organização onde os seus colaboradores sentem orgulho pertencer” (Manual Gestão da DSV, 2015, pág. 4).

Como Missão “O grupo DSV fornece valor acrescentado ao preço e qualidade exigidas através de soluções logísticas tecnicamente avançadas, permitindo ao seus cliente dedicar-se ao seu “*core business*”. A DSV procura continuamente novas soluções tecnológicas submetendo-as à apreciação do cliente

sempre que implique uma melhoria global do processo” (Manual Gestão da DSV, 2015, pág. 4).

A Qualidade, o *Know-how*, a lealdade e o respeito pelo ambiente são também os valores aos quais o grupo DSV quer ser associado.

A obtenção de mais clientes é considerado como um veículo para o alcance dos objetivos, assim como para uma maior visibilidade no e do mercado e consequente desenvolvimento dos serviços logísticos e de transporte em Portugal.

O alcançar destes objetivos significa o reconhecimento de que o grupo DSV é uma empresa que implica valor acrescentado para o Grupo, contribuindo para o seu desenvolvimento assim como para a notoriedade do nome DSV.

### 1.3 Caracterização dos Recursos Humanos

Tendo por base os dados a dezembro de 2014 a empresa tem um total de 90 colaboradores em Portugal, 70 no escritório e 20 nos armazéns.

Os colaboradores encontram-se distribuídos geograficamente de acordo com a tabela 1.

**Tabela 1: Colaboradores Por Localização**

Estabelecimento	Total
Vilar do Pinheiro	48
Alverca	38
Pombal	4
<b>Total Geral</b>	<b>90</b>

Fonte: Departamento Recursos Humanos DSV (2015)

O perfil etário dos colaboradores da DSV é essencialmente entre os 35 e 54 anos (ver tabela 2).

**Tabela 2: Perfil Etário**

Distribuição Por Idades	Número	%
<25 Anos	1	1%
25 - 34 Anos	14	16%
35 - 44 Anos	27	30%
45 - 54 Anos	36	40%
> 55 Anos	12	13%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fonte: Departamento Recursos Humanos DSV (2015)

A antiguidade dos colaboradores da DSV situa-se principalmente entre os 6 a 25 anos de serviço (ver tabela 3).

**Tabela 3: Antiguidade Colaboradores**

Distribuição Por Antiguidade	Número	%
<1 Ano	6	7%
1 - 2 Anos	2	2%
3 - 5 Anos	12	13%
6 - 10 Anos	21	23%
11 - 25 Anos	42	47%
> 25 Anos	7	8%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fonte: Departamento Recursos Humanos DSV (2015)

Os colaboradores da DSV detêm como habilitações, na sua maioria, o ensino básico e secundário conforme demonstrado na tabela 4.

**Tabela 4: Habilitações Literárias**

Distribuição Por Habilitações	Armazém	Escritório	Total	%
Ensino Básico (até 9º Ano)	17	18	<b>35</b>	<b>39%</b>
Ensino Secundário (12º ano)	3	36	<b>39</b>	<b>43%</b>
Ensino Superior (Licenciatura)	0	16	<b>16</b>	<b>18%</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>70</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fonte: Departamento Recursos Humanos DSV (2015)

As suas categorias profissionais encontram-se representadas na tabela 5.

**Tabela 5: Categorias Profissionais**

Descrição (Categorias)	Escritório	Armazém
Chefe de Secção		1
Encarregado de Armazém		4
Fiel Armazém		15
1º Oficial	23	
2º Oficial	6	
3º Oficial	4	
Auxiliar de Limpeza	1	
Chefe de Secção	14	
Chefe de Serviços	8	
Diretor Geral	1	
Operador de Informática	3	
Praticante	4	
Promotor de Vendas 2ª Classe	1	
Promotor de Vendas 1ª Classe	4	
Promotor de Vendas <i>Inside Sales</i>	1	
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>20</b>

Fonte: Departamento Recursos Humanos DSV (2015)

De forma resumida, encontramos na tabela 6 a segmentação por funções dos colaboradores presentes na DSV.

**Tabela 6: Funções**

<b>Funções</b>	<b>Nº</b>
Administrativo Central	4
Assistente Comercial	2
Auxiliar Limpeza	1
Comercial	9
Direção Informática	1
Direção Qualidade	1
Direção Comercial Local	3
Direção Comercial Nacional	1
Direção Recursos Humanos e Legal	1
Diretor Geral	1
Informática - <i>Service Desk</i>	3
Operacional	37
Operador de Armazém	18
<i>Process &amp; Implementation Controller</i>	1
<i>Product Manager</i>	3
Responsável Aéreo Marítimo	2
Responsável Armazém	2
<b>Total</b>	<b>90</b>

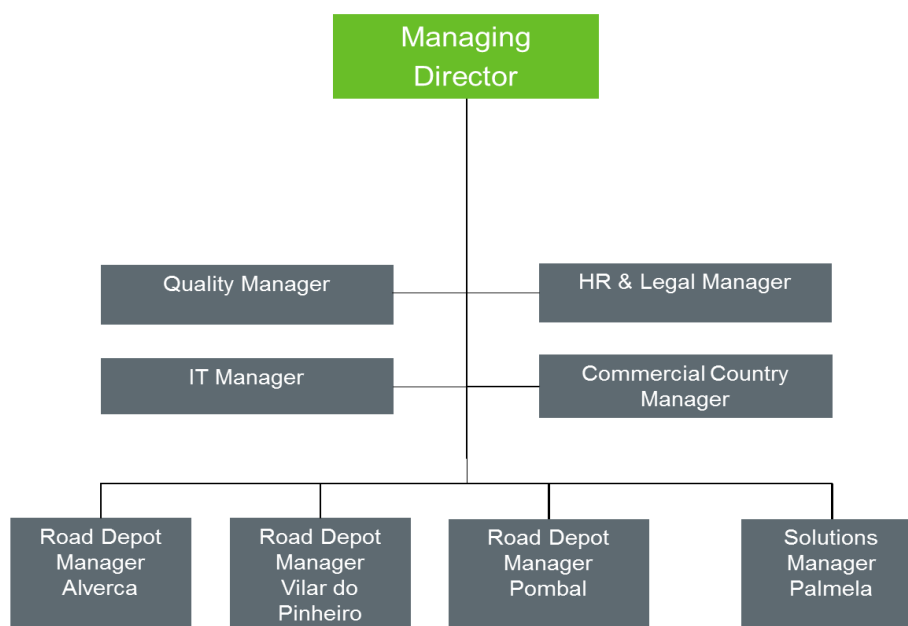
Fonte: Departamento Recursos Humanos DSV (2015)

A DSV em Portugal encontra-se segmentada em função do tipo de transporte ou serviço realizado, como previamente indicado existem os transportes terrestres, aéreos e marítimos e soluções de logística.

Desde 2013 que operacionalmente o departamento aéreo e marítimo se encontra a reportar ao *Managing Director* de Espanha, estando os transportes terrestres e as soluções de logística, sobre a responsabilidade do *Managing Director* de Portugal.

Em Portugal a sua estrutura pode ser representada por duas áreas complementares, uma composta pelo grupo de gestão (ver figura 6) e outra pela aérea operacional (ver figura7).

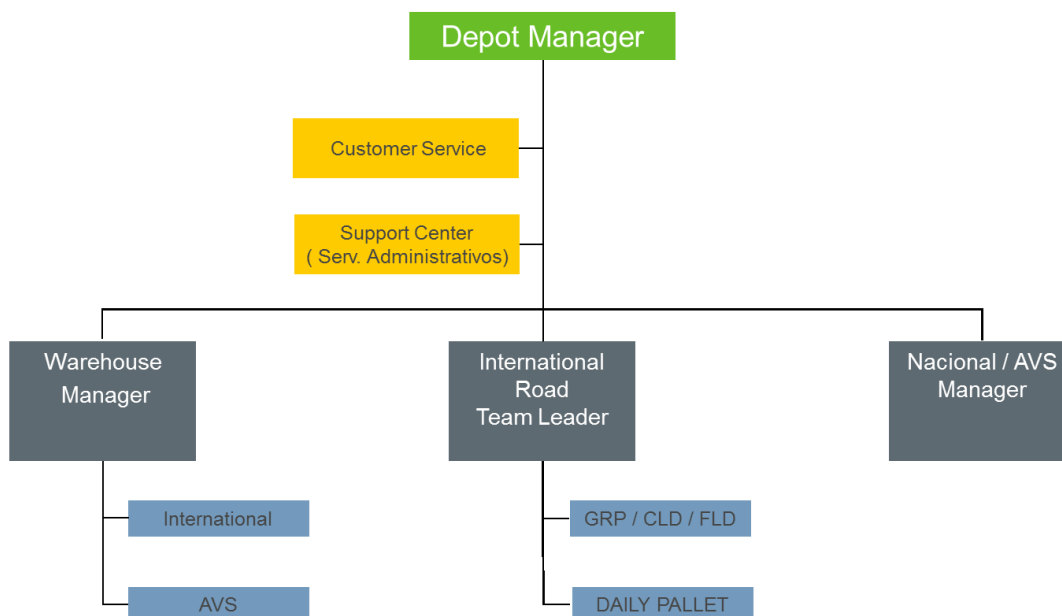
## DSV PORTUGAL



Fonte: Departamento Recursos Humanos DSV (2015)

**Figura 6: Organograma Grupo Gestão**

## DSV PORTUGAL - ROAD



Fonte: Departamento Recursos Humanos DSV (2015)

**Figura 7: Organograma Operacional**

## PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

O Departamento de Recursos Humanos foi criado em 2008, sendo composto apenas pelo Diretor de Recursos Humanos, dedica-se à gestão e coordenação de toda as atividades da empresa no âmbito dos recursos humanos.

O objetivo do departamento é dar apoio ao desenvolvimento das diversas estratégias definidas pela Gerência da empresa.

O Diretor de Recursos Humanos reporta diretamente à Gerência da empresa.

Dada a diversidade de práticas de recursos humanos, e para, estruturadamente se analisar as práticas da empresa procedeu-se à consulta de alguns manuais como (por exemplo, Gomes, Sanches, Duarte, & Sousa, 2006; Cunha *et al.*, 2012; Vala & Caetano, 2007; Camara *et al.*, 2013 e Torrington, Hall, & Taylor, 2002), construindo-se a seguinte listagem de processos de recursos humanos para fazer a auditoria interna na empresa a utilizar neste trabalho: Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração; Gestão da Comunicação; Sistema de Recompensas; Gestão Administrativa; Gestão do Desempenho; Gestão de Conflitos; Descrição e Análise de Funções; Gestão de Carreiras; Gestão do Clima Organizacional; *Coaching*; Gestão da Saúde Segurança e Higiene no Trabalho; Formação e Desenvolvimento; Gestão do Desenvolvimento dos Recursos Humanos e Planeamento de Recursos Humanos.

A recolha da informação constante em cada processo foi levada a cabo tendo por base a experiência de 6 anos na Função de Diretor de Recursos Humanos, encontrando-se os processos referidos validados pela Gerência da empresa.

Para a realização da auditoria de Recursos Humanos optou-se pelos seguintes meios para se efetuar a recolha e tratamento de informação:

### 1. Análise Documental

Numa primeira fase realizou-se a análise documental, mais concretamente através da análise do Manual de Acolhimento e arquivos documentais da organização.

## 2. Análise Teórica

De forma a reforçar a auditoria realizada na instituição, foram tidas em conta as principais constatações teóricas sobre a Gestão de RH, permitindo realizar uma comparação entre a realidade empírica e a componente teórica.

### 2.1 Diagnóstico e Potencialidade da Função Recursos Humanos

Na auditoria interna realizada à função recursos Humanos foi possível identificar os processos de recursos humanos existentes na organização (tabela 7).

**Tabela 7: Existência/Ausência de Processos Recursos Humanos na DSV Portugal**

PROCESSOS RECURSOS HUMANOS	Existente	Ausente
Recrutamento e Seleção	✓	
Acolhimento e Integração	✓	
Comunicação	✓	
Sistema de Recompensas	✓	
Gestão Administrativa	✓	
Gestão do Desempenho		x
Gestão de Conflitos		x
Descrição e Análise de Funções	✓	
Gestão de Carreiras		x
Gestão do Clima Organizacional		x
<i>Coaching</i>		x
Gestão da Saúde Segurança e Higiene no Trabalho	✓	
Formação e Desenvolvimento	✓	
Gestão do Desenvolvimento dos Recursos Humanos		x
Planeamento de Recursos Humanos		x

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.*, 2012; Gomes *et al.*, 2006 e Torrington, Hall, & Taylor, 2002

## **2.1.1 Descrição Dos Processos**

Cada um dos processos de recursos humanos existente será descrito nos subcapítulos seguintes.

### **2.1.1.1 Recrutamento e Seleção**

Segundo Vala & Caetano (2007), o processo de recrutamento e seleção de pessoas deverá ser visto com um meio para a empresa restabelecer os seus meios humanos com o intuito de atingir os objetivos e necessidades estratégicas organizacionais. O recrutamento e seleção de pessoas não se deverá limitar apenas à satisfação imediata de uma necessidade de pessoal mas sim, tentar enquadrar estrategicamente as necessidades futuras da instituição.

Na DSV, as formas de recrutamento de colaboradores são, tal como descritos pelos autores (Gomes *et al.*, 2006 e Torrington, Hall, & Taylor, 2002), o recrutamento interno e o recrutamento externo, sendo que este último processo em certos casos é antecedido de uma pesquisa interna na organização.

Sempre que seja necessário um colaborador adicional, os departamentos da organização, solicitam ao Departamento de Recursos Humanos a realização de um processo de Recrutamento e Seleção, indicando a função para a qual pretendem realizar o referido processo. Tendo em conta a especificidade e o tempo de colocação pretendido o departamento de RH inicia o processo interno ou procede à contratação de uma empresa externa especializada, a qual realizará o processo de recrutamento.

No caso de se tratar de um processo interno, são consultados os registos internos para apurar a existência de possíveis candidatos que possam ser integrados no processo de recrutamento, caso não existam candidatos nos registos internos, são efetuadas pesquisas externas.

Tal como descrito por Gomes *et al.* (2006), as fontes de recrutamento interno são a transferência, a reconversão e a promoção. Caso não sejam encontradas soluções, passa-se a um processo de recrutamento externo, recorrendo a fontes como recrutamento académico, centro de emprego, recrutamento *on-line*, candidaturas espontâneas, empresas especializadas e contacto informal.

No processo de seleção procede-se à análise curricular e a entrevistas. A entrevista é normalmente uma entrevista semiestruturada. A entrevista é suportada por um guião construído a partir da análise e descrição de funções, o que corrobora a teoria (Gomes *et al.*, 2006).

Estas entrevistas são aplicadas no meio e final do processo. No final são identificados em média três candidatos, sendo realizada uma entrevista final de onde se espera que surja um candidato a selecionar. Caso não seja encontrado o candidato desejado, o processo é reiniciado.

Em caso de se tratar de um processo externo, a empresa contratada apresenta três candidatos para uma entrevista final, sendo previsivelmente selecionado um candidato. Caso tal não aconteça é solicitado o envio de novos candidatos.

Os processos de Recrutamento e Seleção são estruturados e cuidados. Poderia contudo ser melhorado, de acordo com o que diz a literatura de RH, se, além das entrevistas fossem introduzidas outras provas de avaliação (Testes, provas práticas, etc.).

#### **2.1.1.2 Acolhimento e Integração**

Tal como descrito por Gomes *et al.* (2006), na data de início de atividade do novo colaborador, o departamento de Recursos Humanos marca o “Dia de Acolhimento”, em que serão seguidos alguns procedimentos.

Sempre que possível, com uma antecedência de uma semana, o departamento de Recursos Humanos comunica à Administração o início de funções do novo colaborador, para que, no dia de acolhimento, de acordo com a agenda do Gerente, seja apresentado ao dirigente máximo da instituição para que lhe sejam dadas as boas vindas.

O contacto inicial ou a receção do novo colaborador será feito pelo Departamento Recursos Humanos, ser-lhe-ão, então, entregues, o Manual de Acolhimento, de qualidade, o código de conduta e um *dossier*, do respetivo departamento, com a informação essencial.

Posteriormente preencherá e assinará toda a documentação necessária à instrução do seu processo de admissão na empresa.

O novo colaborador será conduzido numa visita às instalações onde funcionam os diversos serviços, sendo-lhe apresentada a instituição que passa a integrar.

O Diretor de Recursos Humanos precederá à apresentação do novo colaborador ao responsável do serviço onde vai ser integrado e exercer funções para iniciar a sua formação.

No essencial, a prática da empresa, de uma forma simples, acolhe os novos colaboradores conforme o definido teoricamente (Gomes *et al.*, 2006).

### **2.1.1.3 Comunicação**

Na DSV, o processo da comunicação desenvolve-se sem qualquer tipo de formalidade entre as colegas de trabalho. Entre as chefias e os seus colaboradores verifica-se algum grau de formalidade. No que diz respeito à comunicação com a Gerência, é visível o aumento de formalidade no trato, nomeadamente com os colaboradores operacionais.

Na comunicação entre chefias e os seus colaboradores, privilegia-se a via presencial, quer no gabinete da chefia, quer no local de trabalho.

Existe também um quadro de avisos com mensagens que os colaboradores devem ler seguindo as orientações lá definidas.

O Gerente comunica com as chefias, quer pela via presencial, no seu gabinete, quer por correio eletrónico, reuniões ou telefone, transmitindo as orientações necessárias. Por norma são realizadas mensalmente reuniões individuais com as diversas chefias e uma reunião trimestral com todas as chefias.

A comunicação interna, é feita pelas vias presencial, telefónica, reuniões, *e-mail* e quadros de aviso.

A comunicação externa acontece através do envio de *e-mails*, sobretudo quando se trata de comunicação informal e não tem caráter oficial. Já no que respeita à comunicação formal, esta deverá ser feita a partir de cartas institucionais que deverão ser previamente do conhecimento da Gerência.

Estas cartas institucionais são elaboradas e depois enviadas para os Serviços Administrativos que os datam, codificam, e arquivam.

#### **2.1.1.4 Sistema de Recompensas**

O sistema de recompensas tal como descrito em Gomes *et al.*, 2006; Cunha *et al.*, 2012; Camara *et al.*, 2013 e Torrington, Hall, & Taylor, 2002, engloba apenas recompensas extrínsecas como as compensações monetárias.

No que concerne aos Sistemas de Recompensas implementados na DSV podemos constatar que as recompensas baseiam-se na retribuição fixa e monetária, neste caso, salário mensal, tendo também outras retribuições presentes na lei como por exemplo o subsídio de férias e de Natal. Ainda dentro das recompensas extrínsecas importa referir que ao fim de cinco anos de trabalho os colaboradores passam a receber diuturnidades que são incluídas na retribuição mensal de acordo com a Convenção Coletiva dos Transitários, publicada no Boletim do Trabalho e Emprego número 19 de 22/5/2009.

Em termos de benefícios não monetários, a organização assegura aos seus colaboradores um seguro de saúde.

Os funcionários são avaliados de forma generalizada, sem levar em conta as suas diferenças individuais e o incentivo é exclusivamente salarial, baseado na função e não no desempenho.

#### **2.1.1.5 Gestão Administrativa**

O Responsável de Recursos Humanos é responsável pelo processo de gestão administrativa na DSV, o qual contempla a marcação de faltas, marcação de férias e turnos, o processamento salarial, mapa de pessoal para a segurança social e os restantes requisitos legais, para o efeito é usado o *software* Primavera.

A marcação de férias e faltas é uma atividade da responsabilidade das chefias diretas.

São ainda assegurados no Serviço de Recursos Humanos os processos administrativos de admissão e cessação de colaboradores em conjunto com o advogado externo da empresa.

São também assegurados o envio de todos os mapas legais anuais (Relatório Único, Quadro de Pessoal, etc.).

#### **2.1.1.6 Descrição e Análise de Funções**

A análise e descrição de funções foram elaboradas no Serviço de Recursos Humanos no âmbito do processo de certificação da qualidade. O objetivo da sua elaboração prendeu-se com a exigência pela implementação de um programa da qualidade na organização. No entanto estas não são aplicadas como *input* de outros processos da gestão de pessoas. As técnicas utilizadas para recolher informação sobre o conteúdo do trabalho e respetivas exigências humanas foi a observação e a entrevista (Gomes *et al.*, 2006 e Cunha *et al.*, 2012).

A observação permitiu recolher a informação sobre a duração, frequência e complexidade das tarefas, fluxos de trabalho, condições de trabalho e equipamentos utilizados.

Foi observado apenas um trabalhador de cada função, indicado pela chefia direta.

A entrevista foi aplicada à chefia direta e consistiu numa conversa orientada por um guião previamente preparado.

#### **2.1.1.7 Gestão da Saúde Segurança e Higiene no Trabalho**

O processo de gestão da saúde segurança e higiene no trabalho é assegurado pela empresa MESOP, Lda., entidade subcontratada externa à organização, sendo garantido o cumprimento do estipulado pelas autoridades, para a área de atividade em que a empresa se insere. São realizados exames médicos aos colaboradores com periodicidade anual, assim como auditorias de segurança e higiene no trabalho, em conformidade com o exposto na Lei n.º 102/2009 de 10 de Setembro.

#### **2.1.1.8 Formação e Desenvolvimento**

A DSV encontra-se ao abrigo da Convenção Coletiva Transitários entre a Associação dos Transitários de Portugal (APAT) e o Sindicato dos Trabalhadores da Marinha Mercante, Agências de Viagens, Transitários e Pesca (SIMAMEVIP), desta forma ao nível da formação a DSV cumpre o disposto na cláusula 23.<sup>a</sup> da referida convenção, publicada no Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 19 de 22/5/2009.

Em conformidade com o disposto no número um da referida cláusula os planos de formação abrangem, em cada ano, um mínimo de 10 % do total dos trabalhadores efetivos da empresa.

De acordo com o Departamento de Recursos Humanos, o que origina um programa de formação para os seus colaboradores, é o fator tempo, ou seja, os meses desde a última intervenção formativa ocorrida.

De entre um leque de opções de cursos oferecidos, a Gerência e o Grupo de Gestão em conjunto escolhe aquele que acha mais importante para a organização.

Procura-se saber junto de entidades formadoras se existe algum tipo de curso que seja adequado as necessidades da DSV, para neste sentido poder aproveitar eventual formação financiada existente.

Em cada ano a organização leva a cabo a sua própria formação, suportando os custos da mesma.

Ações de formação como Movimentação de Mercadorias Perigosas são realizadas todos os anos, para assegurar que os seus colaboradores se encontram dotados dos mais recentes conhecimentos sobre a referida temática.

Comunica-se por *e-mail*, aos colaboradores a decisão do plano de formação, calendário, local e horário do curso que, regra geral, é no período laboral.

A empresa em cumprimento do estipulado pela legislação e conformidade com os objetivos definidos realiza o plano de formação definido para cada ano.

No ano de 2014, foram realizadas diversas ações de formação tendo abrangido várias áreas da empresa, beneficiaram de formação 67 colaboradores, tendo sido realizadas um total de 220 horas de formação, sendo o volume de formação 14.740 horas, conforme dados do plano de formação da DSV para 2014 (ver tabela 8).

Tabela 8: Plano Formação DSV 2014

PLANO DE FORMACAO													Ano 2014											
Acção de Formação	Objectivo da Formação (Para ...)	Formandos	Nr Form.	Entidade / Formador	Custo Previsto	Carga Horária		P	R	Mês												Obser.		
						Jan	Fev			Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez					
HACCP GDP	GDP e GDM	Armazém VPO	9	AITEC	750	2	18			X														
Operações PBL	Operação	Rui	1	DSV	0	20	20			X														
Operações ALV	Operações A&S	S.Louro e J.Góis	3	DSV	0	12	36											X						
ADR Op. Armazém	Actualização ADR	Armazém	21	AITEC	Contrato	3	63																X	
ADR Operações ROAD	Actualização ADR	Operações Road	23	AITEC	Contrato	2,5	57,5																X	
ADR Operações A&S	Actualização ADR	Operações Road	7	AITEC	Contrato	2,00	14																X	
ADR Operações PAL	ADR Operações PAL	Operações PAL	1	AITEC	Contrato	2,00	2																X	
ADR Operações PBL	Actualização ADR	Operações PBL	1	AITEC		2,5	2,5																X	
Actualização ISO	Alterações Norma	Qualidade	1	BV	95,00	7	7																X	
			67				220	R Realizado																

Elaborado Por:

Data: 31-12-2014

Aprovado Por:

Data:31-12-2014

Fonte: Departamento Recursos Humanos DSV (2015)

## **PARTE III – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DO PROJETO**

Ao realizar a auditoria aos processos de Gestão Recursos Humanos foram identificadas diversas potencialidades, tendo sido selecionada para este projeto de intervenção a Gestão do Desempenho.

### **3.1 Potencialidade Identificada**

**O Processo de Gestão de Desempenho é uma forte potencialidade na DSV.**

Gerir desempenhos envolve muito mais do que uma simples revisão anual do trabalho dos colaboradores. Implica trabalhar com os colaboradores e responsáveis dos processos internos para identificar o que é realmente importante para a empresa, quais as forças e as fraquezas do desempenho global da empresa e como se pode atuar de forma a torná-la mais produtiva e eficaz (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Com um Sistema de Gestão de Desempenho consegue-se medir o desempenho organizacional e os contributos individuais dos seus colaboradores (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013). Usando um modelo de avaliação integrado, será possível monitorizar o desempenho da empresa e melhorar a gestão do desenvolvimento dos seus Recursos Humanos conduzindo-os no sentido de uma progressão da sua carreira e recompensando-os com prémios de distinção em conformidade com a concretização dos objetivos estratégicos e operacionais definidos (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

### **3.2 Pertinência do Projeto na DSV**

O motivo que nos levou a escolher esta potencialidade foi o desejo manifestado pela Gerência da empresa.

Este processo foi apontado pela Gerência como um processo fundamental para o desenvolvimento das pessoas, a melhoria da qualidade dos serviços, o aumento da produtividade, o desenvolvimento de competências e a motivação dos colaboradores.

A proposta apresentada para colmatar a potencialidade encontrada, passa pela implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho com a finalidade de desenvolver uma cultura de melhoria contínua do desempenho dos colaboradores.

As práticas de Gestão de Desempenho não são novas, acompanhando o desenvolvimento e a história do Homem.

No decorrer dos tempos inúmeras reflexões académicas e organizacionais têm surgido em torno da importância da Gestão de Desempenho.

Conforme referido por Aguinis (2009), a Gestão de Desempenho teve a sua origem nos anos 90, a literatura desta altura aponta para uma cisão ao nível dos temas de investigação entre profissionais e académicos, decorrente das temáticas escolhidas para estudo pelos académicos e pela ausência de sustentação nas práticas organizacionais implementadas pelos profissionais.

A literatura existente sobre esta temática aponta diversos modelos sobre a forma como se deve fazer, tendo por base as medições do desempenho, contudo não consegue explicar os motivos que explicam o sucesso ou o insucesso dos mesmos (Thorpe & Holloway, 2008).

O interesse académico pela Gestão do Desempenho tem aumentado nos últimos anos constatando-se, a preocupação entre o binómio resultados das investigações com a situação das organizações, é importante que a investigação da Gestão de Desempenho seja definida como área do conhecimento, assim como também é importante que as teorias que daí emergem tenham aplicação na prática.

Para a Gestão de Desempenho podem contribuir várias áreas do conhecimento, podendo esta área ser entendida com uma perspetiva multidisciplinar (Aguinis, 2009).

Atualmente, grande parte dos métodos e instrumentos utilizados nas organizações têm como base a gestão e avaliação por objetivos (Aguinis, 2009).

### **3.3 Finalidade**

A finalidade do projeto é: Gerir o Desempenho dos Responsáveis de Departamento da DSV Portugal, a partir de Março de 2015.

Para isso será necessário Implementar um Sistema de Gestão de Desempenho aos responsáveis de departamento da DSV.

A Gerência, da DSV Transitários, Lda., tem como um dos seus objetivos ser reconhecida pelos seus clientes como um parceiro preferencial. Para tal torna-se fundamental a implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho que potencie o desempenho dos seus colaboradores, orientando os seus desempenhos individuais no sentido do alcance dos objetivos da empresa.

Com a implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho serão desenvolvidos processos ao nível da definição de objetivos, sistema e desempenho da organização com o objetivo de melhorar o desempenho dos colaboradores através de *feedback*, aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores, assim como criar um processo de reconhecimento dos melhores desempenhos, permitirá tornar a empresa mais competitiva, alinhando a estratégia da empresa com os desempenhos valorizados nos colaboradores, através da melhoria contínua dos seus processos.

Implementar um Sistema de Gestão de Desempenho contribuirá fortemente para uma gestão eficiente, na medida em que obrigará à definição de metas organizacionais, de metas departamentais e da definição das competências que cada colaborador tem de possuir para alcançar essas metas. Através do diálogo, do *feedback* e do reforço do comportamento eficaz, a empresa beneficiará com a clarificação, a monitorização e o acompanhamento dos resultados que vão sendo obtidos, contribuindo para a melhoria contínua, levando desta forma ao desenvolvimento individual e organizacional.

Para o efeito, o método de avaliação utilizado será a Gestão do Desempenho Misto, e tem como finalidade conseguir alinhar a atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, mobilizar para o desenvolvimento e obtenção desses objetivos e também as suas competências (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Conforme descrito por Cunha *et al.* (2012), para esta escolha foram consideradas as vantagens apresentadas por este método e que assentam na diversidade e objetividade das medidas propostas por este método.

Sendo o atingimento do orçamento projetado o objetivo final é importante haver uma metodologia que se centre na otimização da contribuição dada pelos colaboradores para os resultados do negócio. É também fundamental o envolvimento de todos na definição de objetivos, sendo esta outra área de melhoria a desenvolver.

Trata-se, portanto de um processo contínuo de aperfeiçoamento de competências, da qualificação, da adequação do comportamento do indivíduo às necessidades e objetivos da sua função na empresa.

A melhoria contínua significa o envolvimento de todas as pessoas da empresa, de forma constante e sistemática, procurando o aperfeiçoamento dos serviços e processos organizacionais, logo um fator de diferenciação e vantagem competitiva.

Por forma a constituir um instrumento estratégico de grande potencial o Sistema de Gestão de Desempenho, irá ser implementado numa lógica integrada, partindo da missão, valores e visão, chegando à execução operacional.

Concluindo, a implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho permitirá obter informação útil para suportar a tomada de decisões quanto, a retenção de talentos, avaliação da qualidade dos programas de formação e contribuição para a atualização das remunerações.

Recompensando níveis excelentes de desempenho, os colaboradores são motivados a continuar a ter um desempenho ótimo e conseqüentemente a empresa estará a assegurar a sua melhoria contínua.

Devido à sua inexistência na organização, os colaboradores desconhecem qual o comportamento esperado, como tal têm dificuldade em orientar os comportamentos, o que provoca desmotivação e desorientação.

### **3.4 Análise Teórica**

#### **3.4.1 Conceito de Gestão de Desempenho**

Para Armstrong (2009), a Gestão de Desempenho é “um processo sistemático que tem como objetivo melhorar o desempenho organizacional ao desenvolver o desempenho individual e coletivo e é um meio para obter melhores resultados ao compreender e gerir o desempenho através de uma estrutura que contempla objetivos pré-acordados, normas e requisitos de competências” (pp. 618).

Aguinis (2009) apresenta Gestão de Desempenho como “um processo contínuo que identifica, mede e desenvolve o desempenho individual e das equipas e alinha esse desempenho com os objetivos estratégicos da organização” (pp. 3).

De acordo com Aguinis (2009), o Sistema de Gestão de Desempenho tem seis objetivos importantes: 1) Estratégico; 2) Administrativo; 3) Comunicativo; 4) Desenvolvimento; 5) Manutenção da Organização e 6) Documentação. Estes objetivos permitem compreender a gestão de desempenho como um processo que envolve os colaboradores no processo para além de medir o desempenho.

Os novos modelos de avaliação praticados nas organizações têm em vista a adaptação à sua cultura e realidade sendo orientados para a Gestão do Desempenho em detrimento da sua mera avaliação. Assim, a avaliação de desempenho adquiriu distintas perspetivas ao longo do seu percurso histórico.

### **3.4.2 Conceito de Avaliação de Desempenho**

O conceito de avaliação de desempenho admite interpretações e perspetivas várias. Chiavenato (1999) defende que a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

A avaliação é tida como um processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. Indica que o processo é muito difícil de implementar e operacionalizar, devido à diversidade de objetivos, à pluralidade de fatores ambientais que o influenciam e a questões éticas e emocionais no futuro e carreira das pessoas (Almeida, 1996).

O esforço para melhorar continuamente o desempenho deve ser focalizado nestes dispositivos e que na atual conjuntura de negócios, dispor de uma força de trabalho alinhada, motivada e produtiva é um fator crítico de sucesso organizacional (Camara, 2012).

Caetano (2008) considera que a avaliação pode ser utilizada para fundamentar decisões, sobre promoções, remunerações e para melhorar o desempenho do avaliado, através de sessões de *feedback* e de programas de formação.

### 3.4.3 Modelos de Avaliação de Desempenho - A Abordagem Centrada nos Comportamentos

De acordo com Cunha *et al.* (2012) e Gomes *et al.* (2006), existem vários instrumentos, que têm em comum o comportamento dos trabalhadores em detrimento dos traços de personalidade dos instrumentos, dos quais destacamos:

- a) Escala Gráfica ou de Atributos. Nestas escalas, os avaliadores devem classificar mediante a sua observação, numa escala de 5 pontos entre «insatisfatório» e «excelente», a frequência com que cada avaliado demonstra o comportamento descrito.
- b) Incidentes Críticos. Esta técnica não se preocupa com o desempenho normal do avaliado, consiste na anotação, por parte do avaliador, de características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos muito bons ou muito maus com relevância para a função do avaliado.
- c) BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*). Processo também designado por escalas ancoradas em comportamentos, estas escalas prendem-se com o conteúdo e com o processo de construção das mesmas. Cada nível de desempenho é descrito e o avaliador tem que indicar em que nível se situa o desempenho do seu colaborador.
- d) *Assessment Centers*. São procedimentos standardizados para avaliar os colaboradores com base nos comportamentos demonstrados mediante a realização de varias simulações e exercícios, analisados depois, no seu conjunto.
- e) Comparação por Pares. São constituídos pares entre os colaboradores, de modo a garantir que, para cada critério, cada colaborador seja comparado com os restantes colegas, um de cada vez.
- f) Distribuição Forçada. É utilizado para comparar os colaboradores, tendo em vista a ordenação de grupos de trabalhadores com níveis de desempenho semelhantes.

### **3.4.4 Modelos de Avaliação de Desempenho - A Abordagem Centrada nos Resultados**

De acordo com Cunha *et al.* (2012), a abordagem centrada nos resultados apresenta como critério de análise os resultados do desempenho do avaliado em detrimento dos comportamentos demonstrados. Dos instrumentos referentes a esta abordagem destacam-se:

a) MBO (*Management By Objectives*) Gestão por Objetivos.

Este instrumento tem como base os resultados do desempenho do avaliado e compara-os com os objetivos anteriormente fixados. Para além dos objetivos da pessoa são relevantes para o processo de avaliação os objetivos organizacionais e departamentais. Os objetivos são definidos com base nos diversos níveis da organização.

Na literatura podemos encontrar duas correntes que analisam a relação entre objetivos e desempenho (Cunha *et al.*, 2012). A primeira corrente é a teoria da definição de objetivos, segundo a qual a definição de objetivos é um mecanismo motivacional para que o indivíduo realize as suas tarefas, sendo a motivação do indivíduo o centro do estudo. A segunda corrente é a teoria da orientação para objetivos, em que os indivíduos executam as suas tarefas com orientação para o desempenho e tem como objeto de estudo a orientação individual para objetivos (Seijts, Latham, Tasa, & Latham, 2004).

b) *Balanced Scorecard*.

Sendo um instrumento de medição do desempenho organizacional, a sua aplicação à avaliação de desempenho tem como principal objetivo, a tradução da visão, missão e objetivos definidos pela organização em termos operacionais a todos os níveis organizacionais.

De acordo com Bancalero (2007), o *Balanced Scorecard*, parte de uma visão e estratégia organizacionais que avalia o desempenho da organização através de um conjunto de indicadores, financeiros e não financeiros. É um modelo de gestão desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan o qual integra fatores tangíveis, assim como fatores intangíveis.

Com a implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho baseado no *Balanced Scorecard* serão desenvolvidos processos ao nível de um sistema de medição e comunicação do desempenho da organização com o objetivo de aferir o

nível de alcance dos objetivos fixados, assim como de aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores, assim como criar um processo de reconhecimento dos melhores desempenhos.

Trata-se, portanto de um processo contínuo de aperfeiçoamento de competências, da qualificação, da adequação do comportamento do indivíduo.

A melhoria contínua significa o envolvimento de todas as pessoas da empresa, de forma constante e sistemática, procurando o aperfeiçoamento dos serviços e processos organizacionais, logo um fator de diferenciação e vantagem competitiva (Bancaleiro, 2007).

### **3.4.5 Modelos de Avaliação de Desempenho por Competências**

Os estudos levados a cabo por McClelland, em 1973, identificaram determinadas características e comportamentos, revelados no contexto do trabalho, associadas a pessoas que nitidamente se destacavam na obtenção dos resultados desejados (Casção, 2004). Segundo diversos autores, como McClelland, Boyatzis e mais recentemente Spencer e Spencer, referidos por Casção (2004, p. 23), a competência poderá ser definida como “característica subjacente de um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou de realização superior num trabalho ou situação”. A competência pode predizer o seu comportamento numa variedade de situações, criando dinâmicas de obtenção de resultados.

A implementação de um sistema de gestão por competências permite que uma organização consiga obter os instrumentos e as metodologias adequadas a uma gestão de Recursos Humanos (Ceitil, 2010).

De acordo com o modelo de Spencer e Spencer (1993) para a realização de pesquisas de competências são necessárias seis etapas.

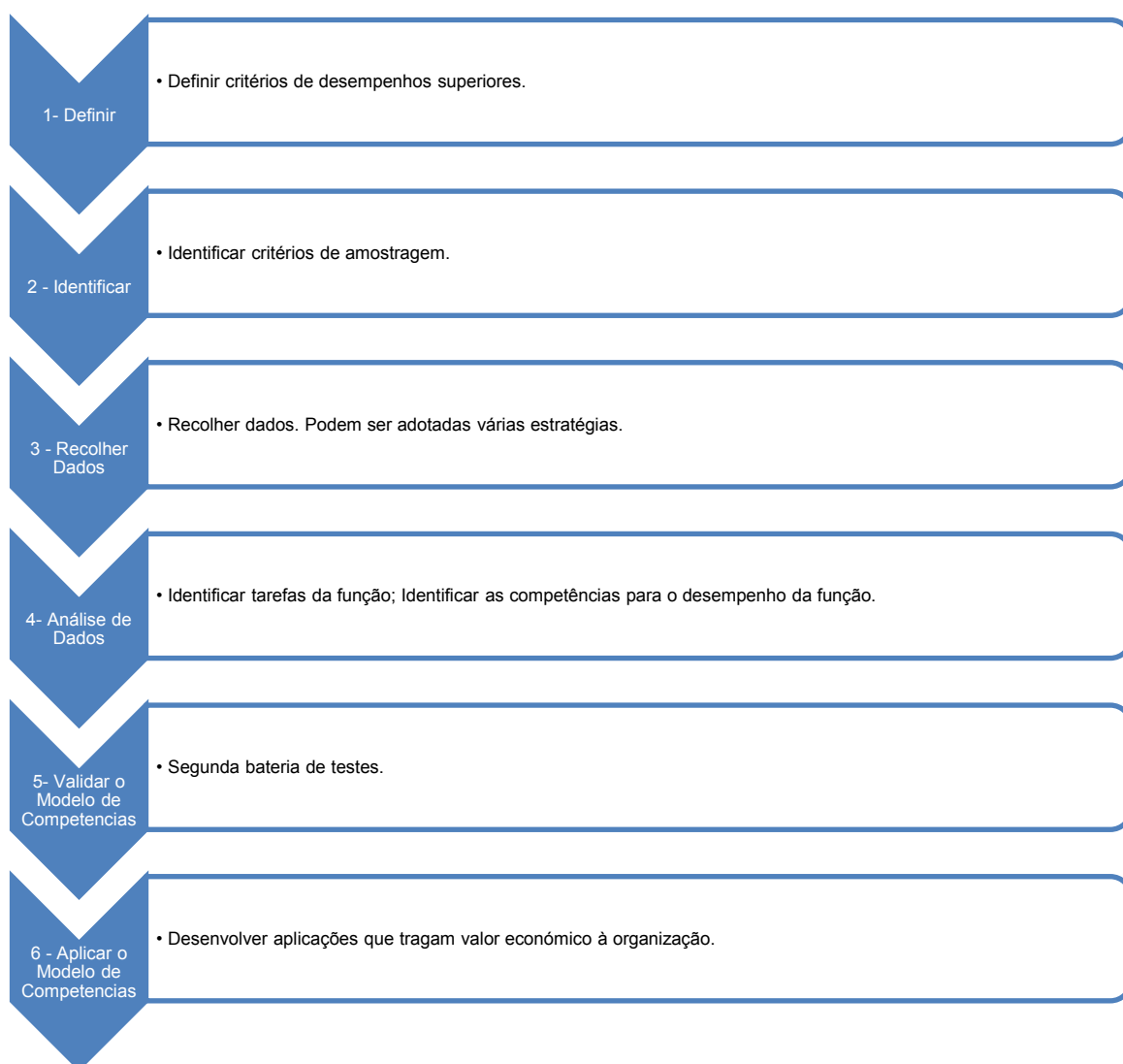
A primeira etapa assenta na definição de critérios para desempenhos superiores. A segunda etapa tem por base a identificação de colaboradores com desempenhos elevados numa determinada função, comparativamente com outros com desempenhos moderados. A terceira etapa consiste na recolha dos dados tendo por base a amostra da etapa anterior, podendo essa recolha recorrer a várias técnicas como: a) painel de peritos o qual deve ser composto por um grupo de profissionais de várias áreas funcionais; b) entrevistas de eventos comportamentais efetuadas aos indivíduos de desempenhos superiores e médio, e nelas devem ser

dados, com detalhe, os pormenores de como estes pensam e agem em contexto de trabalho; c) questionários distribuídos a todos os que conhecem a forma como os colaboradores que têm desempenhos elevados e moderados trabalham, sendo pedido que identifiquem as competências que consideram mais importantes para o sucesso na função; d) banco de dados de competências e, e) observação de comportamentos.

A quarta etapa trata de analisar os dados, para identificar as competências requeridas para a função.

A quinta etapa consiste na validação dessas competências, para posteriormente aplicar aos vários sistemas organizacionais

O portfólio construído constitui a sexta etapa, (ver figura 8)



Fonte: Adaptado de Spencer & Spencer, 1993

**Figura 8: Procedimento para a realização de pesquisas de competências**

Para Brandão & Bahry (2005), a identificação de competências deve iniciar-se pela identificação da estratégia da organização.

Segundo os autores esse processo pode ser efetuado através de uma análise de conteúdo aos documentos que compõem o planejamento estratégico da organização, sendo posteriormente complementado, com entrevistas gravadas com a finalidade de permitirem uma análise de conteúdo para a identificação de competências, a pessoas que conheçam em profundidade a organização. Desta forma será possível validar os dados obtidos na análise permitindo identificar as competências para a organização.

Segundo Cascão (2004), a implementação de um modelo por competências deverá seguir uma sequência, sendo em primeiro lugar identificados os perfis de cada função ou cargo, por competências, com recurso a um painel de peritos, que analise o trabalho atual e futuro, tendo em conta os fatores críticos de sucesso e os desafios estratégicos da organização. Uma vez elaborados os perfis por competências, várias opções poderão ser tomadas na ligação das competências às práticas de gestão da organização. Para o efeito poderão ser utilizados os seguintes modelos por competências:

- a) Modelo por competências universal - um modelo em que as competências são universais e transversais para todos os elementos da organização;
- b) Modelo de competências por posição - um modelo em que as competências variam de acordo com a posição;
- c) Modelo de competências pela função - um modelo em que as competências variam de acordo com a função;
- d) Modelo de competências misto - um modelo em que existem diferentes níveis de atualização da competência de acordo com a posição e função ocupadas.

#### **3.4.6 Modelos de Avaliação Mistos**

Esta forma de avaliação é aplicada através do recurso a um conjunto variado de métodos de avaliação de desempenho, que são capazes de servir diversas áreas ao mesmo tempo. As organizações recorrem a uma mistura de métodos na

composição do modelo de avaliação de desempenho por possuírem heterogeneidade e complexidade nos seus cargos (Cunha *et al.*, 2012).

Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspetos, pois cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Cada organização tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequado às situações, à sua missão e aos seus objetivos.

A avaliação de desempenho, segundo Caetano (2008), pretende identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho, considerando a compreensão quer dos comportamentos quer dos resultados do desempenho.

No que reporta ao comportamento, consideram-se as tarefas associadas ao tipo de função que o colaborador detém, devendo este compreender o que deve e como deve fazer, neste sentido, entende-se o processo como dimensão avaliável do desempenho. No que respeita ao desempenho com enfoque nos resultados, avalia-se o que resulta do comportamento ou das atividades levadas a cabo pelo colaborador, portanto o efeito ou *output* alcançado (Caetano, 2008).

Independentemente das dimensões a considerar é consenso, na atualidade, a utilização de sistemas mistos de avaliação do desempenho, onde se consideram mais do que uma destas dimensões, exemplo disto, é o SIADAP 3. O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) é um sistema de Avaliação Desempenho misto, compreende a avaliação através de competências e objetivos.

### **3.5 Planeamento Estratégico e Operacional**

O planeamento estratégico é o desenvolvimento de uma metodologia que servirá de guia na realização deste projeto, cuja finalidade é gerir o desempenho dos responsáveis de departamento da DSV Portugal (Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

A literatura existente sobre esta temática aponta diversos caminhos, contudo para este projeto adotou uma metodologia de projeto definido pelo PMBOK Guia para a Gestão de Projetos (Miguel, 2009).

Segundo Miguel (2009), o planeamento estratégico apresenta-se como o conjunto de processos que direcionarão as organizações na sua tomada de decisão. Segundo o autor, o planeamento estratégico leva à administração estratégica, que é

o processo que permite integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar, ao mesmo tempo, maior eficiência e eficácia aos processos. O planeamento estratégico desdobra-se em pequenos componentes, a que se chama de objetivos estratégicos. Para o cumprimento de cada objetivo estratégico, é definido a forma de melhor alcançar esse objetivo.

Segundo Miguel (2009), o planeamento operacional refere-se à definição dos objetivos operacionais, a partir dos objetivos estratégicos e correspondentes às ações através das quais as metas são alcançadas. É nesta fase que se faz a definição detalhada das tarefas, a calendarização para a sua execução e alocação de recursos e responsabilidades.

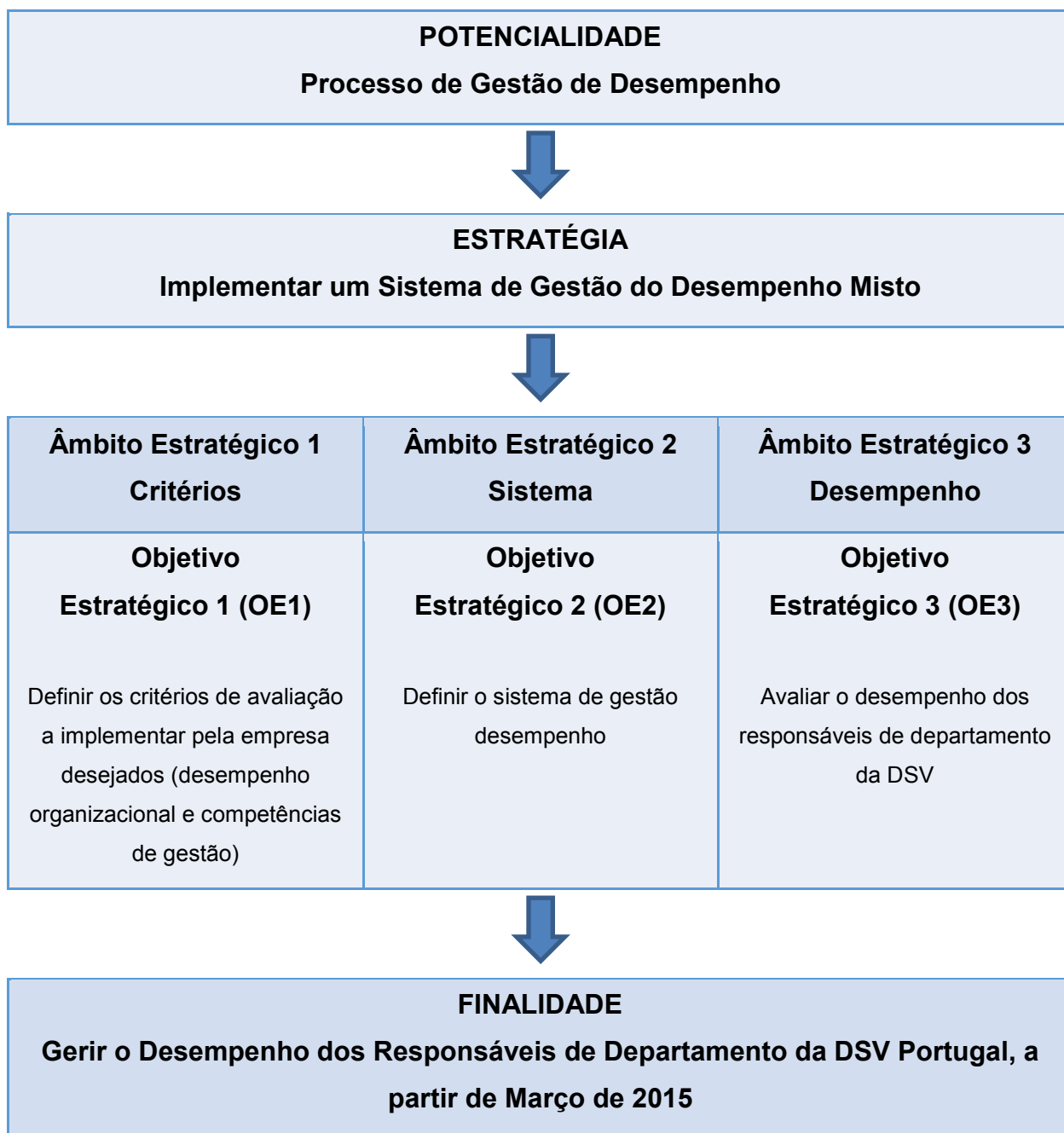
O alcance dos objetivos operacionais permite atingir os objetivos estratégicos e a devida articulação entre eles é fundamental para alcançar a finalidade do projeto.

Para cada objetivo operacional foram definidas atividades que permitirão o alcance destes objetivos.

Por sua vez para cada atividade foi identificado um conjunto de tarefas a desenvolver.

Em seguida temos o quadro resumo onde se pretende representar de forma sumária o planeamento estratégico (tabela 9).

Tabela 9: Quadro Resumo Planeamento Estratégico



## **3.6 Opções Estratégicas**

### **3.6.1 Implementar um Sistema de Gestão de Desempenho por Objetivos**

Para a implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho por objetivos é necessário assegurar uma boa ligação entre a estratégia da empresa e os objetivos que são estabelecidos aos seus colaboradores.

Segundo Câmara *et al.* (2013), o Sistema de Gestão de Desempenho por objetivos pode contemplar objetivos organizacionais, de equipa, ou individuais.

A implementação destes três tipos de objetivos seria importante para que se conseguisse criar espírito de solidariedade entre elementos da equipa e entre equipas. Objetivos individuais fomentam os colaboradores a responsabilizarem-se pelos seus resultados individuais, da equipa e consequentemente da organização.

Segundo Caetano (2008), os principais desafios começam no estabelecimento de objetivos para o período seguinte, na dificuldade de alinhamento dos objetivos de trabalho com os objetivos estratégicos da organização, no envolvimento dos colaboradores dos vários níveis hierárquicos, na validação social dos critérios de avaliação, na definição de incentivos valorizados pelos colaboradores, em estabelecer um clima de confiança e justiça individual e de grupo no processo de gestão do desempenho.

### **3.6.2 Implementar um Sistema de Gestão de Desempenho por Competências**

A combinação dos valores e estratégia da organização constitui a mais-valia da implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho por competências. Os valores da organização e a sua estratégia permitirão a identificação das competências mais importantes para a instituição.

Uma das vantagens do modelo de gestão por competências é que estas se encontram ligadas a indicadores comportamentais associados, permitindo que a avaliação esteja sujeita a uma menor probabilidade de erro e de arbitrariedade.

Contudo, todos os sistemas têm os seus próprios desafios, então a implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho por competências terá também os seus desafios.

Segundo Bitencourt (2009), os principais desafios passam pela dificuldade em gerir com base em competências que contemplem as necessidades futuras, normalmente são identificadas as competências que são necessárias de imediato, sem uma devida ponderação sobre as que serão necessárias no futuro; no desenho eficiente dos diferentes tipos de competências, sendo usados indicadores quantitativos, em vez daqueles que se focam na avaliação da qualidade; nos custos associados e processos associados ao sistema; na conjugação das competências em todos os processos de Gestão de Recursos Humanos e na ausência de entendimento da relação entre competências e trabalho realizado. Cunha *et al.* (2012) apontam ainda como desafios as exigências ao nível da reestruturação organizacional; dificuldade de mudança de processos nas organizações que recorrem a processos de gestão associados às funções e dificuldade em atualização contínua das competências e processos de gestão associados.

### **3.6.3 Implementar Sistema de Gestão de Desempenho Misto**

A implementação de um Sistema de Desempenho por objetivos poderá originar que os colaboradores da organização se concentrem demasiado nos resultados menosprezando outros objetivos importantes que não estejam formalizados ou o processo para os atingir. Por seu lado a implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho por competências poderá também originar a que o colaborador se concentre demasiado nos processos e meios em detrimento dos objetivos e resultados que são necessário alcançar.

Por seu lado a implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho Misto permitiria tornar a avaliação de desempenho mais abrangente, relacionando as competências com os objetivos a alcançar, devendo contudo haver uma coerência entre a missão, estratégia da empresa, os objetivos definidos, os valores da empresa e as competências identificadas como importantes.

## **3.7 Estratégia a Adotar**

Segundo Cunha *et al.* (2012), a implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho Misto permitiria uma avaliação mais abrangente dos colaboradores.

Com esta situação pretende-se, englobar as duas vertentes no que respeita a Gestão de Desempenho para que assim se possa medir o nível de alcance dos objetivos dos colaboradores e por outro avaliar o processo de trabalho.

Conforme Caetano (2008), optou-se por sugerir um modelo Misto que tenha em consideração duas componentes: a avaliação da eficácia, através do estabelecimento e medição de objetivos definidos em função dos objetivos organizacionais e, por outro lado, a eficiência, tendo em consideração as competências subjacentes ao desempenho de cada uma das funções.

Durante a implementação do Sistema de Gestão de Desempenho misto, partirá da Gerência a definição dos objetivos organizacionais a alcançar, contudo procurar-se-á envolver todos os intervenientes na definição do sistema, de forma a facilitar a validação do Sistema de Gestão de Desempenho por parte das chefias da DSV, elementos fundamentais para o sucesso da implementação do Sistema de Gestão de Desempenho.

### **3.8 Âmbitos e Objetivos Estratégicos**

Para operacionalizar esta estratégia foi necessário atuar em três âmbitos:

- Âmbito Estratégico 1 – Critérios;
- Âmbito Estratégico 2 - Sistema;
- Âmbito Estratégico 3 - Desempenho.

Ao Âmbito Estratégico 1 corresponde o Objetivo Estratégico 1 – Definir os critérios de avaliação a implementar pela empresa desejados (desempenho organizacional e competências de gestão); ao Âmbito Estratégico 2 corresponde o Objetivo Estratégico 2 – Definir o Sistema de Gestão Desempenho; ao Âmbito Estratégico 3 corresponde o Objetivo Estratégico 3 – Avaliar o Desempenho dos Responsáveis de Departamento da DSV.

### **3.8.1 Objetivo Estratégico 1 – Definir os Critérios de Avaliação a Implementar pela Empresa Desejados (desempenho organizacional e competências de gestão)**

De acordo com Câmara *et al.* (2012), é necessário para garantir que os colaboradores da organização orientem os seus desempenhos no sentido pretendido pela organização.

O que se pretende é definir os critérios de avaliação (desempenho organizacional e competências de gestão) desejados, a implementar pela empresa, permitindo que os colaboradores conheçam esses critérios e a estratégia da organização para que com isso possam orientar as suas atividades na direção que a organização pretende.

Este objetivo torna-se fundamental, pois se os objetivos dos colaboradores estiverem corretamente alinhados com os objetivos organizacionais permitirá que da soma de todos os objetivos resulte a obtenção dos objetivos organizacionais. Assim como, do ponto de vista comportamental a utilização das competências valorizadas fará com que se cumpram os valores organizacionais (Casção, 2004).

### **3.8.2 Objetivo Estratégico 2 - Definir o Sistema de Gestão Desempenho**

Um dos problemas muitas das vezes associado à implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho está relacionado com os colaboradores não compreenderem o próprio sistema. Os colaboradores não sabem quais os objetivos, benefícios, funcionamento, responsabilidades de cada um em relação com outros processos (Caetano, 2008). Além de um sistema de comunicação eficaz, é necessário que sejam identificadas as competências necessárias para atingir os objetivos da organização e, desta forma será possível de desenvolver as competências dos colaboradores para que estes também acompanhem o crescimento da organização.

Torna-se ainda essencial definir os aspetos operacionais do sistema, para que a organização consiga promover um serviço de elevada qualidade, os colaboradores terão de desempenhar as atividades de acordo com a qualidade que a organização tem estabelecido.

### 3.8.3 Objetivo Estratégico 3 - Avaliar o Desempenho dos Responsáveis de Departamento da DSV

Para avaliar o desempenho torna-se necessário realizar diversas reuniões de informação, acompanhamento e avaliação. Será necessário garantir que os colaboradores conheçam os pressupostos do mesmo e dominem os instrumentos do sistema, que os avaliadores saibam dar *feedback*, dominem as técnicas comportamentais e as várias formas de comunicação.

A formação dos avaliadores deverá ajudá-los a desenvolver as competências específicas de avaliação e desenvolver a confiança para avaliar mais eficazmente os outros. Deste modo tentar-se-á prevenir a equidade do sistema e reduzir a subjetividade inerente ao mesmo.

### 3.9 Planeamento Operacional da Estratégia

O Planeamento Operacional consiste no desdobramento do planeamento estratégico, permitindo o avançar da estratégia definida até à sua concretização na prática.

Nesta fase do projeto são definidos os objetivos operacionais, as atividades, os destinatários (página 55), a equipa de projeto (página 55), a sua calendarização (anexo U), orçamentação (página 56) e por fim a avaliação ao projeto (página 59).

Apresenta-se em seguida um quadro resumo integrando os objetivos estratégicos, operacional e atividades.

**Tabela 10: Quadro Resumo**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Objetivos Operacionais</b>	<b>Atividades</b>
<b>Objetivo Estratégico 1 (OE1)</b> Definir os critérios de avaliação a implementar pela empresa desejados	Definir os objetivos e âmbitos de atuação do sistema.	- Definição do âmbito de atuação do sistema;

(desempenho organizacional e competências de gestão)	Identificar os objetivos organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do plano estratégico da empresa;</li> <li>- Realização reuniões com a Gerência.</li> </ul>
	Identificar as competências necessárias para atingir os objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de entrevistas a painel de peritos;</li> <li>- Análise de conteúdo dos dados;</li> <li>- Proposta de modelo de competências.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo Estratégico 2 (OE2)</b></p> Definir o sistema de gestão desempenho	Definir os aspetos operacionais do sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição do calendário das atividades;</li> <li>- Definição dos procedimentos do sistema.</li> </ul>
	Criar os documentos de apoio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de formulários;</li> <li>- Elaboração dos manuais.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo Estratégico 3 (OE3)</b></p> Avaliar o desempenho dos responsáveis de departamento da DSV	Realizar reuniões de avaliação de desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de reuniões de Informação acerca dos parâmetros de avaliação;</li> <li>- Realização de reuniões de acompanhamento;</li> <li>- Realização de reuniões de avaliação.</li> </ul>
	Realizar a formação a avaliadores e avaliados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceção dos materiais;</li> <li>- Execução da formação.</li> </ul>

Para cada âmbito e objetivo estratégicos é apresentado em seguida um quadro resumo com os respetivos objetivos operacionais, atividades, tarefas e recursos.

### 3.9.1 Âmbito Estratégico 1 – Critérios

Na tabela 11 apresenta-se o quadro resumo com a planificação operacional relativa ao objetivo estratégico 1.

Tabela 11: Quadro Resumo OE1

<b>OE1 - Definir os critérios de avaliação a implementar pela empresa desejados (desempenho organizacional e competências de gestão)</b>				
<b>Objetivos Operacionais</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos</b>	
			<b>Materiais e Tecnológicos</b>	<b>Humanos</b>
<b>Definir os objetivos e âmbitos de atuação do sistema</b>	Definição do âmbito de atuação do sistema.	- Definição da estrutura organizacional a ser abrangida pelo Sistema de Gestão Desempenho.	- Computador; - Impressora; - Folhas A4.	- Gestor de Projeto; - Gerência.
<b>Identificar os objetivos organizacionais</b>	Análise do plano estratégico da empresa.	- Identificação dos objetivos organizacionais a curto, médio e longo prazo;  - Identificação dos projetos que pretendem realizar no futuro.	- Computador; - Impressora; - Folhas A4;	- Gestor de Projeto.
	Realização reuniões com a Gerência.	- Agendamento da reunião com o Gerente;  - Realização da reunião;  - Tratamento da Informação recolhida;  - Validação das conclusões com a Gerência.	- Computador; - Impressora; - Folhas A4; - Gravador;	- Gestor de Projeto; - Gerência.
<b>Identificar as competências necessárias para atingir os objetivos</b>	Realização de entrevistas a painel de peritos.	- Construção do guião da entrevista;  - Agendamento da entrevista com o Gerente;  - Agendamento das entrevistas individuais com os colaboradores do Grupo de Gestão;  - Realização das entrevistas.	- Computador; - Impressora; - Folhas A4; - Gravador; - Lync.	- Gestor de Projeto; - Gerência; - Grupo de Gestão.
	Análise de conteúdo dos dados.	- Tratamento da Informação recolhida e elaboração da matriz de competências.	- Computador; - Impressora; - Folhas A4; - Gravador; - Lync.	- Gestor de Projeto.

	Proposta de modelo de competências.	- Apresentação da matriz competências a estrutura.	- Computador; - Impressora; - Folhas A4; - Gravador; - Lync.	- Gestor de Projeto;
--	-------------------------------------	--	--	----------------------

### 3.9.2 Âmbito Estratégico 2 – Sistema

Na tabela 12 apresenta-se o quadro resumo com a planificação operacional relativa ao objetivo estratégico 2.

Tabela 12: Quadro Resumo OE2

<b>OE2 - Definir o Sistema de Gestão Desempenho</b>				
<b>Objetivos Operacionais</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos</b>	
			<b>Materiais e Tecnológicos</b>	<b>Humanos</b>
<b>Definir os aspetos operacionais do sistema</b>	Definição do calendário das atividades.	- Definição das atividades e respetivo calendário; - Propor à Gerência.	- Computador; - Impressora; - Folhas A4.	- Gestor de Projeto; - Gerência.
	Definição dos procedimentos.	- Definição dos procedimentos do sistema; - Propor à Gerência.	- Computador; - Impressora; - Folhas A4.	- Gestor de Projeto; - Gerência.
<b>Criar os documentos de apoio</b>	Elaboração dos formulários.	- Definição dos formulários de avaliação e autoavaliação e respetivos coeficientes de ponderação; - Apresentação à Gerência.	- Computador; - Impressora; - Folhas A4.	- Gestor de Projeto; - Gerência.
	Elaboração dos manuais.	- Elaboração dos manuais de avaliação; - Apresentação à Gerência.	- Computador; - Impressora; - Folhas A4.	- Gestor de Projeto; - Gerência.

### 3.9.3 Âmbito Estratégico 3 – Desempenho

Na tabela 13 apresenta-se o quadro resumo com a planificação operacional relativa ao objetivo estratégico 3.

Tabela 13: Quadro Resumo OE3

<b>OE3 - Garantir que todos os colaboradores sabem os parâmetros da sua avaliação</b>				
<b>Objetivos Operacionais</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos</b>	
			<b>Materiais e Tecnológicos</b>	<b>Humanos</b>
<b>Realizar reuniões de avaliação de desempenho</b>	Realização de reuniões de informação acerca dos parâmetros de avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação;</li> <li>- Acolhimento e definição da agenda para cada avaliado;</li> <li>- Análise e discussão dos pontos da agenda;</li> <li>- Preparação das reuniões;</li> <li>- Definição do calendário;</li> <li>- Realização da convocatória;</li> <li>- Realização da reunião;</li> <li>- Conclusão da reunião.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computador;</li> <li>- Impressora;</li> <li>- Folhas A4.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor do Projeto;</li> <li>- Gerência.</li> </ul>
	Realização de reuniões de acompanhamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação;</li> <li>- Acolhimento e agenda</li> <li>- Análise e discussão dos pontos da agenda;</li> <li>- Preparação das reuniões;</li> <li>- Definição do calendário;</li> <li>- Realização da convocatória;</li> <li>- Realização da reunião;</li> <li>- Conclusão da reunião.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computador;</li> <li>- Impressora;</li> <li>- Folhas A4.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor do Projeto;</li> <li>- Grupo Gestão.</li> </ul>
	Realização de reuniões de avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação;</li> <li>- Acolhimento e agenda</li> <li>- Análise e discussão dos pontos da agenda;</li> <li>- Preparação das reuniões;</li> <li>- Definição do calendário;</li> <li>- Realização da convocatória;</li> <li>- Realização da reunião;</li> <li>- Conclusão da reunião.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computador;</li> <li>- Impressora;</li> <li>- Folhas A4.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor do Projeto;</li> <li>- Grupo Gestão;</li> <li>- Gerência.</li> </ul>
<b>Realizar a formação a avaliadores e avaliados</b>	Conceção dos materiais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação em avaliação;</li> <li>- Manual de avaliadores;</li> <li>- Manual de avaliados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computador;</li> <li>- Impressora;</li> <li>- Papel A4.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor do Projeto.</li> </ul>
	Execução da formação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Execução da formação;</li> <li>- Avaliação da satisfação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computador;</li> <li>- Impressora;</li> <li>- Videoprojector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor do Projeto;</li> <li>- Grupo Gestão.</li> </ul>

### **3.10 Destinatários do Projeto**

O projeto desenvolvido terá como destinatários os responsáveis de departamento da DSV Portugal.

Pretende-se garantir o alinhamento do Sistema Gestão de Desempenho com o Plano Estratégico da empresa e para que tal aconteça os colaboradores deverão estar comprometidos com o mesmo.

Portanto, para que o Sistema de Gestão de Desempenho tenha sucesso é fundamental que todos os colaboradores da DSV, mesmo que indiretamente, estejam envolvidos para que assim se consiga realmente alinhar o Sistema de Gestão de Desempenho com o Plano Estratégico da empresa.

### **3.11 A Equipa do Projeto**

O sucesso ou o fracasso do projeto esta pendente da gestão das pessoas que dele fazem parte.

A equipa de projeto são as pessoas encarregadas da realização do projeto, da qual faz parte o gestor. Uma equipa de projeto deve ser multidisciplinar e estar afeta à duração do projeto. Os critérios para a escolha da equipa do presente projeto, foram centrados nas capacidades das pessoas, de forma que cada uma contribua de forma única para o sucesso do mesmo.

O Departamento de Recursos Humanos, mais concretamente o Diretor de Recursos Humanos, assumirá a gestão, desenvolvimento e implementação do projeto assegurando o cumprimento dos objetivos e a articulação com todos os intervenientes em conjunto com a Gerência. Será da responsabilidade desta a definição do desempenho organizacional e a validação das competências de gestão a valorizar e a implementar pela empresa, no Sistema de Desempenho e pela avaliação dos responsáveis de departamento da DSV.

Fizeram ainda parte da equipa do projeto os colaboradores descritos na tabela 14.

**Tabela 14: Equipa Projeto**

<b>Setor da Empresa Onde Trabalha</b>	<b>Função</b>
Departamento Qualidade	Responsável Departamento Qualidade
Trafego	Responsável da Delegação Pombal
Logística	Responsável da Delegação Logística
Trafego	Responsável da Delegação Alverca
Informática	Responsável Departamento Informática
Comercial	Responsável Departamento Comercial
Trafego	Responsável da Delegação Vilar Pinheiro
Gerência	Gerente

### 3.12 Orçamento do Projeto

**Tabela 15: Orçamento Projeto**

<b>Recursos Humanos</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Objetivos Operacionais</b>	<b>Equipa Projeto</b>	<b>Horas Despendidas</b>	<b>Custo Empresa (Com Encargos Sociais - Taxa Social Única - 23,75%)</b>
<b>Objetivo Estratégico 1 (OE1)</b>	Definir os objetivos e âmbitos de atuação do sistema	Gestor Projeto Gerência	16 16	225 € 1.157 €
	Identificar os objetivos organizacionais	Gestor Projeto Gerência	56 8	786 € 579 €
<b>Objetivo Estratégico 2 (OE2)</b>	Identificar as competências necessárias para atingir os objetivos	Gestor Projeto Gerência Grupo Gestão	120 6 14	1.684 € 434 € 395 €
	Definir os aspetos operacionais do sistema.	Gestor Projeto Gerência	56 6	786 € 434 €

<b>Objetivo Estratégico 3 (OE3)</b>	Realizar reuniões de avaliação de desempenho	Gestor Projeto	36	505 €
		Gerência	6	434 €
		Grupo Gestão	12	339 €
	Realizar a formação a avaliadores e avaliados	Gestor Projeto	96	1.347 €
	Gerência	6	434 €	
	Grupo Gestão	12	339 €	
<b>Total Custo Com Pessoal</b>				<b>9.878 €</b>
<b>Recursos Materiais</b>				
<b>Tipo Recurso</b>	<b>Quantidades</b>		<b>Custo</b>	
Computador	Amortizado		0 €	
Impressora	Amortizado		0 €	
Fotocopiadora	Amortizado		0 €	
Videoprojector	Amortizado		0 €	
Material Escritório	1 Toner + Material Escritório		136 €	
<b>Total Recursos Materiais com IVA a 23% incluído</b>				<b>136 €</b>
<b>Recursos Materiais</b>				
Comunicações Moveis	Pacote Empresa		61,5 €	
Comunicação Dados	Pacote Empresa			
<b>Total Comunicações Moveis e Dados com IVA a 23% incluído (Valor proporcional que decorre de 6 meses)</b>				<b>61,5 €</b>
<b>Total Projeto</b>				<b>10.075,50 €</b>

O valor total do projeto ascenderá a 10.075,50 €, encontrando-se o detalhe dos custos do projeto exposto na tabela 15.

### 3.13 Definição do Caminho Crítico

O caminho crítico indica uma fase na execução das atividades, onde eventualmente poderão ocorrer imprevistos que não permitam a execução prevista das tarefas dessas atividades.

Para garantir o sucesso do projeto, planeamos tarefas alternativas, que deverão ser executadas, caso o nosso plano falhe em algum ponto do percurso previamente definido (tabela 16).

**Tabela 16: Caminho Crítico**

<b>Caminho Crítico do Projeto</b>			
<b>Operacional</b>	<b>Atividade</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Alternativa (s)</b>
<b>Definir os objetivos e âmbitos de atuação do sistema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição do âmbito de atuação do sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição da estrutura organizacional a ser abrangida pelo Sistema de Gestão Desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O âmbito e modalidade de aplicação deste SGD abrangerem apenas uma amostra dos responsáveis.</li> </ul>
<b>Identificar os objetivos organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise do plano estratégico da empresa;</li> <li>Realização reuniões com a Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação dos objetivos organizacionais a curto, médio e longo prazo;</li> <li>Identificação dos projetos pretendem realizar no futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar objetivos de anos anteriores.</li> </ul>
<b>Identificar as competências necessárias para atingir os objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de entrevistas a painel de peritos;</li> <li>Análise de conteúdo dos dados;</li> <li>Proposta de modelo de competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização das entrevistas;</li> <li>Tratamento da Informação recolhida e elaboração da matriz de competências;</li> <li>Apresentação da matriz competências a estrutura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionários distribuídos a todos os que conhecem a forma como os colaboradores que têm desempenhos elevados e moderados trabalham.</li> </ul>

<p><b>Definir os aspetos operacionais do sistema.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição do calendário das atividades;</li> <li>Definição dos procedimentos do sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição dos respetivos coeficientes de ponderação e classificação;</li> <li>Apresentação á Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver o modelo com recurso a uma abordagem a “90”.</li> </ul>
<p><b>Criar os documentos de apoio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração dos documentos necessários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração dos formulários de avaliação e autoavaliação;</li> <li>Elaboração dos manuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recurso a manuais e formulários padronizados.</li> </ul>
<p><b>Realizar reuniões de avaliação de desempenho</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de reuniões de informação acerca dos parâmetros de avaliação;</li> <li>Realização de reuniões de acompanhamento;</li> <li>Realização de reuniões de avaliação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparação;</li> <li>Acolhimento e definição da agenda para cada avaliado;</li> <li>Análise e discussão dos pontos da agenda;</li> <li>Preparação das reuniões;</li> <li>Definição do calendário;</li> <li>Realização da convocatória;</li> <li>Realização da reunião;</li> <li>Conclusão da reunião.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recurso ao <i>Lync</i> se se verificar impossível a realização de reuniões presenciais.</li> </ul>
<p><b>Realizar a formação a avaliadores e avaliados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceção dos materiais;</li> <li>Execução da formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação em avaliação;</li> <li>Manual de avaliadores;</li> <li>Manual de avaliados.</li> <li>Execução da formação;</li> <li>Avaliação da satisfação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reajuste do conteúdo das formações de forma a contemplar novos conteúdos emergentes;</li> <li>Sessões de <i>E-learning</i>.</li> </ul>

### 3.14 O Sistema de Avaliação do Projeto

O Sistema de Avaliação do projeto vai permitir verificar se os objetivos e os resultados definidos foram alcançados ou não.

A avaliação *on-going* que será efetuada à medida que o projeto vai sendo implementado mediante os objetivos estratégicos e a avaliação *ex-post* deverá ser feita no final da implementação de todo o projeto.

### 3.14.1 Avaliação On-Going

Tabela 17: Tabela Avaliação On-Going

<b>Avaliação On-Going</b>			
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Objetivos Operacionais</b>	<b>Indicador Objetivamente verificável</b>	<b>Meios Verificação</b>
<b>OE 1 - Definir os critérios de avaliação a implementar pela empresa desejados (desempenho organizacional e competências de gestão)</b>	<p>Definir os objetivos e âmbitos de atuação do sistema;</p> <p>Identificar os objetivos organizacionais;</p> <p>Identificar as competências necessárias para atingir os objetivos.</p>	<p>Critérios de avaliação apresentados alinhando os objetivos organizacionais, e as competências, validados pela Gerência;</p> <p>O alinhamento da matriz de competências de acordo com o plano estratégico da Instituição está validado pela Gerência.</p>	<p>Aprovação do plano de ação (Ver anexo D);</p> <p>Aprovação matriz de competências (ver anexo Q).</p>
<b>OE 2 - Definir o sistema de Gestão Desempenho</b>	<p>Definir os aspetos operacionais do sistema;</p> <p>Criar os documentos de apoio.</p>	<p>Avaliação por objetivos e competências aprovado por avaliadores e avaliados;</p> <p>Calendário das atividades;</p> <p>Manuais e formulários.</p>	<p>Formulários de avaliação com a assinatura de avaliadores e avaliados (ver anexo E e F);</p> <p>Apresentar o calendário de atividades do processo de avaliação de desempenho (ver anexo Q);</p> <p>Manual elaborado para avaliadores e avaliados, onde se podem encontrar os procedimentos (ver anexo K e L).</p>
<b>OE 3 - Avaliar o Desempenho dos responsáveis de Departamento da DSV</b>	<p>Realizar reuniões de avaliação de desempenho;</p> <p>Realizar a formação a avaliadores e avaliados.</p>	<p>100% das ações de formações foram realizadas;</p> <p>100% das reuniões de <i>feedback</i> foram realizadas;</p> <p>100% das reuniões de avaliação foram realizadas.</p>	<p>Plano de sessão das ações de formação (ver anexo G e I);</p> <p>Folha de presença das ações de formação (ver anexo H e J);</p> <p>Formulários de autoavaliação e avaliação de desempenho realizados (ver anexo R e S).</p>

### 3.14.2 Avaliação Ex-Post

Tabela 18: Tabela Avaliação Ex-Post

<b>Avaliação Ex-Post</b>		
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicador Objetivamente verificável</b>	<b>Meios Verificação</b>
<b>Gerir o Desempenho dos Responsáveis de Departamento da DSV Portugal, a partir de Março de 2015</b>	<p>Foram preenchidos 100% dos formulários, com a avaliação dos colaboradores e se comprova do seu conhecimento pela assinatura do colaborador;</p> <p>Indicações do plano de melhoria de ação futura (ações de formação a frequentar e observações para melhoria).</p>	<p>Resultados da avaliação de desempenho por objetivos, por competências;</p> <p>Verificação dos formulários.</p>

## **PARTE IV – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO**

Em seguida serão descritas as ações executadas para a implementação do projeto de intervenção tendo por base o planeamento operacional previamente apresentado.

### **4.1 Implementação Âmbito Estratégico 1 – Critérios**

Para alcançar o Objetivo Estratégico 1 – Definir os critérios de avaliação e (desempenho organizacional e competências de gestão) desejados, a implementar pela empresa, foram realizadas reuniões com a Gerência, das quais resultou a definição do Âmbito de Atuação do sistema tendo sido definida a estrutura organizacional a ser contemplada pelo Sistema de Gestão Desempenho, que foi as Chefias de DSV, foram ainda identificados os objetivos organizacionais a curto, médio e longo prazo. Esta informação foi validada pela Gerência, tendo sido lavrada uma ata da reunião levada a cabo, onde constam os pontos e ações definidos (ver anexo M).

Foram realizadas entrevista semiestruturadas ao painel de peritos, com recurso à técnica de recolha de dados que mais se adaptava às características da investigação. Para tal foi utilizado o guião de entrevista previamente elaborado, tendo por base um conjunto de questões abertas, sem uma estrutura de ordem rígida, dividido em duas partes: uma primeira que fez a caracterização sociodemográfica do entrevistado; a segunda parte, composta por quatro questões abertas, que permitiu, identificar as competências mais valorizadas para a função de responsáveis na DSV.

Os dados foram recolhidos por intermédio de gravações das entrevistas efetuadas por telemóvel, ou Microsoft Lync (ver anexo A).

Foi elaborado o Formulário de Validação de Competências, o qual foi distribuído as chefias, para validação das competências apuradas previamente e determinação das principais competências a constar na matriz competências (ver anexo C). Decorrente da informação obtida com recurso ao preenchimento do formulário de validação de competências e após o tratamento da informação procedeu-se à elaboração da Matriz competências.

Foram ainda realizadas reuniões com a estrutura e com a Gerência, das quais surgiu a validação da Matriz previamente criada (ver anexo Q).

O *software* utilizado para facilitar o manuseamento do conjunto de material discursivo decorrente das várias entrevistas realizadas foi o Microsoft Excel, tendo a informação sido compilada conforme o anexo O.

Em seguida temos uma descrição detalhada por objetivo operacional apresentado.

#### **4.1.1 Objetivo Operacional 1 – Definir os Objetivos e Âmbitos de Atuação do Sistema**

O âmbito e modalidade de aplicação deste SGD abrangem apenas as chefias da DSV. É realizada a avaliação pela chefia direta e prevê-se uma componente de autoavaliação não vinculativa. A DSV apresenta uma estrutura hierárquica, e o nível mais elevado é responsável pelo nível a baixo e assim sucessivamente.

A Direção de Recursos Humanos é a responsável por avaliar o cumprimento dos objetivos dos colaboradores. Quem valida se os objetivos estão alinhados é sempre a Gerência e a Direção de Recursos Humanos.

Os Intervenientes deste SGD são essencialmente três: o avaliador, os avaliados e a direção de RH.

Relativamente ao Avaliador temos a Gerência que assume a responsabilidade pelo processo de avaliação e de gestão de desempenho perante os seus colaboradores, através da reunião para a apresentação dos objetivos e metas para o ano seguinte. Leva a cabo uma reunião intercalar, feita a meio do ano, de acompanhamento.

Principais Responsabilidades:

- Identifica competências chave a desenvolver, em interação com o colaborador e suporta-o na seleção e acompanhamento das inerentes atividades de desenvolvimento;
- Define, em acordo com os colaboradores, os objetivos de desempenho;
- Assegura o cumprimento do calendário do processo, organizando e efetuando as sessões de *feedback* previstas;

- Monitoriza de forma contínua o desempenho dos colaboradores e dá *feedback* positivo e de aperfeiçoamento;

Após a reunião de avaliação e gestão de desempenho, a Gerência deve garantir que o colaborador conhece o que ficou escrito no formulário de avaliação e gestão de desempenho.

Os Avaliados são todas as chefias e pretende-se que estes se envolvam e participem no processo de avaliação e gestão de desempenho. Após a reunião de avaliação e gestão de desempenho, os colaboradores devem ter conhecimento do que está escrito no formulário de avaliação e comprometer-se pessoalmente em atingir os objetivos definidos.

Principais Responsabilidades:

- Compreende a importância do seu contributo individual para o sucesso da equipa e, conseqüentemente, da Organização;

- Auto motivação para o desenvolvimento;

- Colabora com a chefia no acordo sobre objetivos e competências a desenvolver;

- Identifica, compromete-se, implementa e controla as suas atividades de desenvolvimento de competências;

- Negoceia recursos de forma realista e sustentada;

- Acompanha a concretização das dimensões em análise;

- Desenvolve planos de ação para a concretização dos objetivos;

- Prepara, ao seu nível de intervenção, as sessões formais de *feedback*.

A Direção de RH tem a responsabilidade de acompanhar e controlar as etapas de implementação do sistema, garantir o cumprimento do sistema de avaliação e gestão do desempenho, atuara como um agente impulsionador e de monitorização do SGD, dinamizando e dando suporte aos diferentes momentos do processo e aos respetivos intervenientes.

#### **4.1.2 Objetivo Operacional 1 – Identificar os Objetivos Organizacionais**

A organização, em estudo, definiu alguns critérios claros, em termos de objetivos e de competência, para medir o desempenho dos colaboradores.

Os objetivos de desempenho definem o que tem de ser executado, ou seja, os resultados pretendidos para o departamento, equipa ou pessoa, num determinado período de tempo, em alinhamento direto com os objetivos da organização (Camara, *et al.*, 2013).

Na DSV os objetivos serão estabelecidos no início do ano pela Gerência e Direção de RH. Estes objetivos serão comunicados a todos os responsáveis em momentos distintos da reunião de avaliação e de gestão de desempenho, tentando obter a sua concordância e envolvimento.

De acordo com Camara *et al.* (2013), os objetivos podem ser divididos em três grandes grupos, os objetivos de equipa, de desenvolvimento individual e objetivos comportamentais.

Neste projeto serão considerados dois tipos de objetivos: os objetivos de equipa ou estratégicos, relacionados com os objetivos estratégicos organizacionais e de negócio, com dados numéricos e cujo indicador de medida é quantificável e os objetivos comportamentais relacionados com as dimensões comportamentais a evidenciar pelo avaliado para atingir o sucesso na sua função, critério de qualidade e cujo indicador de medida é verificável.

Na DSV serão considerados os critérios de acordo com o descrito na tabela 19:

**Tabela 19: Quadro Resumo dos Objetivos**

Objetivos Estratégico	Documento Estratégico	Indicador
<b>Turnover Global Empresa</b>	Orçamento 2015	<b>Turnover</b> = (Turnover Anual Orçamento - Turnover Anual Atual 2015)
<b>Margin Global Empresa</b>	Orçamento 2015	<b>Margin</b> = (Margin Anual Orçamento 2015 - Margin Anual atual 2015)
<b>Gross Profit Empresa</b>	Orçamento 2015	<b>Gross Profit</b> = (Gross Profit Anual Orçamento 2015 - Gross Profit Anual Actual 2015)

Será ainda prevista a avaliação quantitativa dos objetivos. Assim, serão previstos critérios de eficácia com notas de 0 ou 1 para determinar o alcance dos objetivos definidos, por parte do colaborador, correspondendo-lhe uma classificação de zero se for abaixo do orçamento ou de um se o alcance for igual ou superior ao orçamento.

Na reunião de avaliação de desempenho, o avaliador deverá atribuir a respetiva classificação (de 0 ou 1) no formulário de avaliação do colaborador, correspondente ao alcance dos objetivos estipulados. Deverá depois calcular o peso

relativo dos objetivos na avaliação final, procedendo ao preenchimento do espaço apropriado no formulário de avaliação de desempenho (anexo F).

#### **4.1.3 Objetivo Operacional 1 – Identificar as Competências Necessárias para Atingir os Objetivos**

Para a pesquisa de competências foi usado o procedimento definido por Spencer e Spencer (1993), composto por seis etapas.

A primeira etapa consistiu na definição de critérios para desempenhos superiores; a segunda etapa consistiu na identificação de pessoas com desempenhos superiores, em comparação com outros de desempenhos médios; na terceira foram recolhidos os dados, com recurso a um painel de peritos e entrevistas.

O processo contemplou a totalidade da população dos responsáveis da empresa, composto por sete chefias dos departamentos de Trafego, Logística, Comercial, Informática e Qualidade e pela Gerência.

Os participantes foram contactados via Lync ou presencialmente, e as entrevistas decorreram no local que mais convinha ao entrevistado, em Janeiro de 2015.

Este conjunto de pessoas (ver tabela 20) foi considerado o painel de peritos, tendo sido o procedimento de recolha utilizado na construção de um portfólio de competências (Spencer e Spencer, 1993).

A tabela seguinte descreve os oito participantes no estudo, tendo por base as características demográficas e profissionais consideradas importantes para esta análise.

**Tabela 20: Caracterização dos Entrevistados**

<b>Referência Entrevista</b>	<b>Idade</b>	<b>Nível Escolaridade</b>	<b>Setor da Empresa Onde Trabalha</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo Exerce a Atividade Profissional</b>
E 1	49	12º Ano	Departamento Qualidade	Responsável Departamento Qualidade	12 Anos
E 2	47	12º Ano	Trafego	Responsável da Delegação Pombal	26 Anos
E 3	47	Licenciatura	Logística	Responsável da Delegação Logística	14 Anos
E 4	45	12º Ano	Trafego	Responsável da Delegação Alverca	12 Anos

Referência Entrevista	Idade	Nível Escolaridade	Setor da Empresa Onde Trabalha	Função	Tempo Exerce a Atividade Profissional
E 5	37	12º Ano	Informática	Responsável Departamento Informática	7 Anos
E 6	47	12º Ano	Comercial	Responsável Departamento Comercial	10 Anos
E 7	50	9º Ano	Trafego	Responsável da Delegação Vilar Pinheiro	25 Anos
E 8	52	11º Ano	Gerência	Gerente	13 Anos

Tendo em conta os autores Bogdan e Biklen (1994), optámos pela realização do tipo de entrevista semiestruturada como a técnica de recolha de dados que mais se adaptava às características específicas da nossa investigação.

Elaborámos, um guião de entrevista (ver anexo A), tendo por base um conjunto de questões abertas, sem uma estrutura de ordem rígida, mas apenas como uma referência.

O guião de entrevista foi dividido em duas partes: uma primeira que permite a caracterização sociodemográfica do entrevistado; a segunda parte, composta por quatro questões abertas, pretende, identificar as competências mais valorizadas para a função de responsáveis na DSV.

Na análise das entrevistas foi verificada a frequência que cada competência é mencionada, sendo a sua relevância determinada pelo número de repetições ao longo da entrevista (Brandão *et al.*, 2002, cit por Brandão e Bahry, 2005).

Foi garantida a confidencialidade das entrevistas, tendo as entrevistas sido gravadas com a autorização dos entrevistados.

Os dados recolhidos foram tratados através das técnicas de análise de conteúdo e como suporte metodológico assumimos as conceções defendidas por Bardin (1994).

A quarta etapa do modelo proposto por Spencer e Spencer (1993) trata de analisar os dados, a fim de identificar as competências requeridas para a função.

Para identificar as competências recorreu-se ao manual de competências da Pessoas e Sistemas, tendo as categorias de análise sido definidas com base nesse manual.

A utilização deste manual foi solicitada por *e-mail* á Pessoas e Sistemas, tendo a mesma sido concedida.

A tabela seguinte apresenta a totalidade de competências identificadas no processo de entrevistas realizadas.

**Tabela 21: Total de Competências Identificadas**

Ordenação	Competências Identificadas	Nº Referencias	%
1	Liderança	7	100%
2	Capacidade de Adaptação à Mudança	6	86%
3	Análise de Problema	6	86%
4	Planeamento e Organização	6	86%
5	Sensibilidade Para o Negócio	5	71%
6	Comunicação	5	71%
7	Desenvolvimento das Pessoas	3	43%
8	Trabalhar em Equipa	3	43%
9	Sensibilidade Interpessoal	1	14%

O *software* utilizado para facilitar o manuseamento do conjunto de material discursivo decorrente das várias entrevistas realizadas foi o *Microsoft Excel* como exemplificado no anexo O.

A quinta etapa do modelo proposto por Spencer e Spencer (1993), consiste na validação dessas competências e a sexta na construção do *portfolio*, para posteriormente aplicar aos vários sectores da organização.

As competências da DSV são descritas em conjuntos de comportamentos observáveis e são compostas pelos comportamentos identificados como sendo os mais significativos para o desempenho eficaz, sendo que o nível de desempenho de um colaborador é dependente da facilidade e eficácia com que apresenta esses comportamentos (Bardin,1994). As competências mais valorizadas pelas chefias da DSV em funções de gestão encontram-se descritas na tabela 22.

**Tabela 22: Matriz Competências**

Ordenação	Competências Identificadas	% Referencia
1	Liderança	100%
2	Capacidade de Adaptação à Mudança	86%
3	Análise de Problema	86%
4	Planeamento e Organização	86%
5	Sensibilidade Para o Negócio	71%
6	Comunicação	71%

Na tabela 23 estão definidas as competências valorizadas e que vão fazer parte do Sistema de Avaliação de Desempenho da DSV. Estas competências e a sua definição foram facultadas pela Pessoas e Sistemas.

**Tabela 23: Definição das Competências**

<b>Competências</b>	<b>Definição</b>
<b>Liderança</b>	Motiva e inspira outros a ter sucesso, utilizando os estilos adequados. Tem uma visão clara do que é necessário e age como um modelo positivo.
<b>Capacidade de Adaptação à Mudança</b>	Capacidade de modificar o seu comportamento, ou seja adaptar um estilo ou uma abordagem diferente para atingir uma meta. Apoia proactivamente as mudanças e adapta eficazmente a própria abordagem para atender às novas circunstância ou exigências.
<b>Análise de Problema</b>	Eficácia na identificação de problemas, procura dados pertinentes, reconhecer informações importantes e identificar possíveis causas dos problemas.
<b>Planeamento e Organização</b>	Competência para estabelecer eficazmente um plano de ação apropriado para se alcançar um objetivo.
<b>Sensibilidade Para o Negócio</b>	Capacidade para compreender as questões chave dos negócios que afetam a rentabilidade e crescimento de uma empresa e tomar medidas necessárias para maximizar o sucesso.
<b>Comunicação</b>	Capacidade para expressar ideias ou factos de uma forma clara.

Fonte: Pessoas e Sistemas

As competências devem ser avaliadas de acordo com a seguinte escala, estando relacionadas com o nível de comportamentos manifestados e distribuindo-se por cinco níveis de exigência:

**Tabela 24: Escala de Classificação dos Comportamentos Desejados**

Inadequado	A Aperfeiçoar	Bom	Superior	Excecional
Manifesta muito poucos comportamentos requeridos na competência.	Manifesta metade dos comportamentos requeridos na competência	Manifesta os comportamentos requeridos na competência, mas nem sempre com os resultados desejados	Manifesta de forma eficaz os comportamentos requeridos na competência	Excede os comportamentos requeridos na competência
1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Camara P. B., 2012, p. 80

Na reunião de avaliação e de gestão de desempenho, deve avaliar-se objetivamente o desempenho do colaborador em relação a cada competência, classificando o desempenho do colaborador em conformidade com os níveis apontados.

No final, deve ser realizada uma média das classificações alcançadas em todas as competências, depois calcular o peso relativo das competências na avaliação final e por último o avaliador deve proceder ao cálculo da avaliação final do colaborador, calculando a média dos valores finais obtidos pelo colaborador nos critérios objetivos e competências.

## 4.2 Implementação Âmbito Estratégico 2 – Sistema

Por forma a alcançar o Objetivo Estratégico 2 – Definir o Sistema de Gestão Desempenho procedeu-se á definição da ponderação do Sistema de Gestão de Desempenho e á classificação final da avaliação de desempenho.

Foram ainda realizadas reuniões com a estrutura e com a Gerência, das quais emergiu a definição sobre a calendarização do sistema a implementar (ver anexo Q).

Em seguida temos uma descrição detalhada por objetivo operacional apresentado.

#### 4.2.1 Objetivo Operacional 2 – Definir Aspetos Operacionais do Sistema

O modelo de SGD será desenvolvido tendo por base uma abordagem de “180°”, ou seja, quer a componente de desenvolvimento quer a dos objetivos funcionais (definição e avaliação) é exclusivamente aplicada pela chefia hierárquica imediatamente superior, em relação aos seus subordinados (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

O peso que os objetivos e as competências têm na avaliação final difere, de acordo com a tabela 25.

**Tabela 25: Ponderação Sistema Gestão Desempenho**

NÍVEIS HIERARQUICOS	PONDERAÇÃO	
	Objetivos	Competências
Responsáveis DSV	60%	40%

Para apuramento do índice de desempenho é calculada uma média ponderada entre objetivos e competências, conforme indicado no ponto anterior. O resultado desta ponderação corresponde à avaliação final do colaborador e determinará quais os impactos na sua remuneração variável.

Será atribuído um prémio anual ao colaborador, indexado ao seu desempenho e aos resultados alcançados pela DSV.

Trata-se de um valor único, atribuído no último mês do ano, em função do alcance dos objetivos e competências estipulados, de acordo com a tabela 26.

**Tabela 26: Classificação Final da Avaliação de Desempenho**

CLASSIFICAÇÃO FINAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
0 a 2,5	2,5 a 3,5	3,5 a 4	4 a 4,5	4,5 a 5
Insuficiente	Suficiente, necessita desenvolvimento	Bom	Muito Bom	Excelente

O SGD da DSV pretende assentar no pressuposto da avaliação contínua. Assim, para além das etapas formais de avaliação do desempenho, é recomendado que as chefias e colaboradores realizem uma avaliação intercalar de acompanhamento, seis meses após a reunião anual, bem como os momentos de *feedback* formal e informal que considerem necessários para o acompanhamento do

desempenho, introdução de medidas corretivas e concretização dos objetivos (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

A avaliação e Gestão do Desempenho consiste em avaliar globalmente o desempenho relativo ao período decorrido. Esta avaliação tem impacto nas decisões sobre prêmios, de acordo com as decisões da DSV.

De acordo com (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013), será tido em consideração o ciclo de desempenho apresentado pelos autores para a definição do calendário do Sistema de Gestão de Desempenho proposto o qual apresentará os seguintes momentos:

1. No primeiro mês de cada ano serão **Definidos os Objetivos**;
2. No final do primeiro semestre será efetuada uma **reunião de acompanhamento**;
3. No último mês de cada ano será levada a cabo a **preparação da avaliação e a reunião de avaliação do desempenho**.

Os meios de apoio serão também definidos no processo de fixação de objetivos e ajustado nas reuniões de acompanhamento caso se justifique.

Estes meios podem ter diversa natureza, tais como meios materiais, humanos, formação, condições promocionais ou comerciais e consistem nos meios considerados necessários para que os objetivos propostos sejam atingidos (Camara P. B., 2012).

A chefia deve marcar as reuniões com, pelo menos três dias úteis de antecedência e disponibilizar ao colaborador o formulário de autoavaliação, para que este possa fazer a sua autoavaliação e preparar-se para a reunião.

O calendário do SGD da DSV termina com a realização das reuniões de avaliação de desempenho.

#### **4.2.2 Objetivo Operacional 2 – Criar os Documentos de Apoio**

Para aplicação e operacionalização do SGD da DSV, foram criados três formulários, onde serão registadas todas as informações relativas à avaliação e que deverão estar sempre presentes nas reuniões efetuadas entre chefia e o colaborador.

Foram desenvolvidos três formulários:

1. Plano de Ação (anexo D);
2. Formulário de Autoavaliação (anexo E);
3. Formulário de Avaliação e de Gestão de Desempenho (anexo F).

O Plano de Ação Anual é composto pelo conjunto de objetivos estratégicos e comportamentais fixados a um colaborador para a periodicidade anual.

O estabelecimento do plano terá lugar no início do ano, preferivelmente em Janeiro.

Tendo em conta o exposto por Camara (2012), este plano terá um número restrito de objetivos, refletindo os fatores críticos de sucesso dos colaboradores para a sua função.

O Plano de Ação (anexo D) é distribuído aos colaboradores, após a reunião de informação acerca dos parâmetros da empresa.

O Formulário de Autoavaliação (anexo E) deve ser entregue ao colaborador, pela chefia, três dias antes da reunião de avaliação e gestão de desempenho e preparar-se para o momento da reunião.

O colaborador deve levar este formulário para a reunião e entrega-lo à chefia, para que seja anexado ao seu processo.

O Formulário de Avaliação e de Gestão do Desempenho (anexo F) deve ser preenchido pela chefia, durante a reunião de avaliação e de gestão de desempenho, em conjunto com o colaborador.

Foram também elaborados os manuais de avaliação de desempenho a ser distribuídos a avaliadores e avaliados.

### **4.3 Implementação Âmbito Estratégico 3 – Desempenho**

Para alcançar o Objetivo Estratégico 3 – Garantir que todos os colaboradores sabem os parâmetros da sua avaliação, foram realizadas as seguintes ações:

- Ação de Formação ao Avaliador, conforme folha de presenças constante do no anexo H;
- Ação de Formação aos Avaliados, conforme folha de presenças constante do no anexo J;

- Foram distribuídos os manuais preparados aos avaliados e avaliador, no final das respectivas sessões de formação. Os documentos foram publicados na intranet local da empresa, encontrando-se disponíveis para consulta, conforme demonstrado no anexo T;
- Reuniões de acompanhamento com cariz informal durante o período de implementação do projeto;
- Realizadas reuniões de avaliação de desempenho com o preenchimento dos formulários de autoavaliação e posteriormente realização da reunião de avaliação com lugar a preenchimento dos formulários de autoavaliação e avaliação e gestão de desempenho, conforme demonstrado, nos anexos R e S.

Em seguida temos uma descrição detalhada por objetivo operacional apresentado.

#### **4.3.1 Objetivo Operacional 3 – Realizar Reuniões de Avaliação de Desempenho**

A qualidade das reuniões depende da preparação a qual permite aos intervenientes identificarem quais os aspetos que entendem ser pertinentes analisar e do acompanhamento contínuo. (Cunha *et al.*, 2012).

Para preparar as reuniões, é importante ter em conta os formulários de avaliação e de gestão do desempenho e a informação sobre a descrição da função, o perfil de competências e os objetivos definidos.

O objetivo das reuniões, é dar a conhecer o desempenho, de modo a ajudar o colaborador a obter melhores resultados permitindo se necessário introduzir medidas corretivas necessárias ao seu atingimento (Cunha *et al.*, 2012).

O processo inicia-se com a apresentação da agenda da reunião, o avaliador deve iniciar a conversa com o colaborador abordando a contribuição deste para a empresa e para os objetivos. Deve ser pedido ao colaborador para se autoavaliar relativamente a cada objetivo e a cada competência definidos, abordando os resultados obtidos, apontando as dificuldades tidas e qual o apoio que necessita para melhorar o desempenho (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Na reunião intercalar de acompanhamento não é realizada uma avaliação quantitativa, o avaliador deve pedir para o colaborador fazer um ponto de situação sobre o seu posicionamento em relação aos objetivos, sobre dificuldades sentidas e sobre o apoio que necessita para alcançar os objetivos estabelecidos.

As etapas para a realização das reuniões quer de avaliação quer de acompanhamento são:



Na fase da preparação o avaliador deve marcar a reunião com antecedência de preferência com cerca de três dias úteis e entregar o formulário de autoavaliação ao colaborador, de modo a que ambos se possam preparar. O avaliador deve garantir que os objetivos específicos da reunião são claros para o colaborador, deve ainda reunir todo o material necessário. O avaliador deve ainda garantir que não existem interrupções durante a reunião, disponibilizando o tempo suficiente para a reunião (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

O avaliado deve ponderar sobre o seu desempenho, identificando os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento. Deve ter consigo o formulário de autoavaliação preenchido, e assegurar que reserva o tempo necessário para a reunião.

A segunda fase refere-se ao acolhimento e agenda, o avaliador deve procurar deixar o avaliado tranquilo para elaborar comentários. Deve rever e analisar os objetivos e a agenda da reunião, dando oportunidade ao avaliado de acrescentar os pontos que considere necessários. Deve lembrar ao colaborador os principais objetivos da função que este desempenha, bem como as competências requeridas (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Na terceira fase é realizada a análise e discussão dos assuntos em agenda. O avaliador e avaliado, em conjunto, devem ponderar sobre o desempenho durante o período em análise. O avaliador não deve avaliar com base nas suas perceções ou nos factos recentes mais significativos, deve utilizar exemplos concretos de comportamentos habituais ou de situações que ocorreram, deve escutar o avaliado e procurar compreender o seu ponto de vista.

O avaliador deverá fazer perguntas abertas ser específico e direto, equilibrar o *feedback* positivo com o negativo, não criar falsas expectativas permitindo que o avaliado fique com uma visão pouco realista do seu desempenho.

O avaliador e avaliado devem centrar-se no que é mais importante, devem focar-se no que foi feito e nos resultados atingidos e não na personalidade do colaborador, devem evitar a expressão de sentimentos ou emoções que prejudiquem a relação e o desempenho. O avaliador deve procurar obter o consenso, o compromisso e o envolvimento do seu colaborador (Cunha *et al.*, 2012).

A quarta e última fase é a conclusão da reunião.

Nesta etapa o avaliador deve realizar, ou solicitar ao colaborador que faça, o resumo dos aspetos principais da reunião. Concluir o preenchimento do formulário tendo em conta também a perspectiva do colaborador, e procurar obter o consenso e o acordo.

Por fim, proceder à assinatura do formulário, por parte do avaliador e do avaliado, bem como ao envio deste à Direção de Recursos Humanos (Camara, 2012).

O desempenho deve ser acompanhado ao longo do ano. Durante o ano, devem ser verificados o cumprimento dos objetivos acompanhando o desempenho do colaborador. Estar atento aos fatores externos que possam afetar o desempenho. Dar imediatamente *feedback* sempre que constatar uma diferença entre o que ficou acordado durante a reunião e o que foi feito. Não esperar pela próxima reunião de avaliação.

#### **4.3.2 Objetivo Operacional 3 – Realizar a Formação a Avaliadores e Avaliados**

Tendo em conta a necessidade de assegurar os mesmos critérios de rigor e equidade nas avaliações que se realizam, para esse efeito é importante que todos os intervenientes tenham formação adequada.

Tendo em vista esse objetivo propôs-se a seguinte planificação da formação, a qual foi segmentada em quatro módulos, conforme tabela seguinte:

Tabela 27: Planificação da Formação

Planificação da Formação		
Módulos	Objetivos	Conteúdos Programáticos
<b>Módulo I</b> <b>Fixação de Objetivos</b>	O modelo SMART para fixação dos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O que são objetivos SMART;</li> <li>✓ Como definir objetivos;</li> </ul>
<b>Módulo II</b> <b>Avaliação de Objetivos</b>	Alinhar os objetivos individuais com os objetivos da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informar o modo como são geridos os objetivos globais;</li> <li>✓ Informar quais os objetivos estratégicos.</li> </ul>
<b>Módulo III</b> <b>Avaliação de Competências</b>	Avaliar a informação recolhida em relação a um modelo de competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O que são competências;</li> <li>✓ A avaliação de competências;</li> <li>✓ Erros de avaliação e como os prevenir.</li> </ul>
<b>Módulo IV</b> <b>Feedback</b>	Aplicar o tipo de <i>feedback</i> mais adequado face à situação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As reuniões de <i>feedback</i> formal;</li> <li>✓ O <i>feedback</i> Informal;</li> <li>✓ O <i>feedback</i> positivo e negativo.</li> </ul>

Serão também disponibilizados, no final das sessões de formação, aos avaliadores e avaliados um manual para mais fácil apreensão dos procedimentos associados e esta temática (ver anexos K e L).

## **PARTE V – AVALIAÇÃO DO PROJECTO**

Em Junho de 2015 fizemos a avaliação do projeto e da implementação realizada ente os meses de Março a Junho de 2015, tendo chegado as seguintes conclusões:

### **5.1 Avaliação Âmbito Estratégico 1 – Critérios**

A intervenção neste âmbito estratégico teve como objetivo definir os critérios de avaliação, nomeadamente o desempenho organizacional e as competências de gestão desejados, a implementar pela empresa.

A realização de entrevistas ao painel de peritos com a consequente recolha de informação permitiu obter conhecimentos fundamentais para a criação da matriz de competências.

Desta forma foi possível identificar quais as competências mais valorizadas na organização e objeto de inclusão na matriz de competências.

Após validação pela gerência e pela estrutura da empresa foi criada a matriz de competências implementada na DSV.

Tendo em conta que da implementação foram de forma clara e objetiva identificados os objetivos organizacionais, assim como foram também definidos os âmbitos de atuação do sistema implementado, podemos desta forma concluir que foi alcançado o objetivo proposto. Podemos ainda concluir que as atividades desenvolvidas se mostraram adequadas aos objetivos propostos, tendo permitido alcançar com sucesso o objetivo proposto, contribuindo desta forma para a finalidade do projeto proposto.

### **5.2 Avaliação Âmbito Estratégico 2 – Sistema**

A intervenção neste âmbito estratégico teve como objetivo a definição do Sistema de Gestão do Desempenho.

Foram definidos os procedimentos do sistema, as atividades e calendarizada a implementação dos mesmos.

Foram ainda criados os formulários e manuais inerentes ao processo de avaliação e definidos os coeficientes de ponderação e classificação a aplicar no processo de avaliação e gestão desempenho.

Das evidências existentes podemos verificar a concretização com sucesso do objetivo proposto. As atividades desenvolvidas permitiram de forma adequada atingir os objetivos propostos, contribuindo desta forma para a obtenção da finalidade proposta pelo projeto.

### **5.3 Avaliação Âmbito Estratégico 3 – Desempenho**

A intervenção neste âmbito estratégico teve como objetivo avaliar o desempenho, formando avaliadores e avaliados, potenciando um processo de avaliação de desempenho mais fluido e dinâmico.

A execução da formação permitiu dotar os intervenientes, avaliados e avaliadores detentores de conhecimento que lhes permitem enfrentar os processos avaliativo de forma mais eficaz e com maior tranquilidade.

Por intermédio das reuniões levadas a cabo os colaboradores sabem quais os parâmetros de avaliação que estão sujeitos e quais são os objetivos que a empresa pretende atingir, assim como, também sabem quais as competências mais valorizadas pela empresa e que serão alvo de avaliação, permitindo desta forma que adequem os seus comportamentos em conformidade.

As chefias e colaboradores procederam, a momentos de *feedback* formal e informal que consideraram necessários para o acompanhamento do processo de avaliação e gestão do desempenho, tendo introduzido caso se justificasse as medidas corretivas que entenderam ser necessárias à concretização dos objetivos propostos. Foram ainda realizadas reuniões de avaliação.

As evidências existentes apontam para uma concretização objetiva e eficaz do objetivo proposto, tendo sido realizados com sucesso processos de autoavaliação e avaliação de desempenho, conforme previamente demonstrado, decorrentes da implementação com sucesso das ações de formação e das reuniões levadas a cabo.

A documentação criada relativa ao processo de gestão e avaliação de desempenho foi com sucesso introduzida na estrutura da empresa.

Desta forma podemos ainda concluir que as atividades desenvolvidas se mostraram adequadas à conclusão dos objetivos propostos, tendo permitido alcançar com sucesso o objetivo proposto para este âmbito, contribuindo desta forma para a finalidade do projeto proposto na sua globalidade.

#### **5.4 Avaliação Global do Projeto**

No desenvolver deste trabalho surgiram alguns desafios a ultrapassar, nomeadamente a dificuldade em obter as entrevistas devido ao excesso de volume de trabalho existente, condicionando o *timing* de recolha das informações.

O tratamento da informação recolhida nas entrevistas foi também um desafio, em virtude do seu volume e da dificuldade de destrição e enquadramento das informações fornecidas para enquadramento com o objetivo do projeto.

O desconhecimento relativamente ao conceito de “Gestão e Avaliação de Desempenho” originou no princípio da elaboração deste trabalho alguma contenção para revelar informações dos colaboradores relativamente a este processo.

Pelo acima exposto é possível concluir que o projeto planeado e implementado é determinante para a organização, introduzindo um novo processo de recursos humanos até aí inexistente, apresentando-se este processo como uma mais-valia para a organização uma vez que este processo revestiu-se de um impacto positivo ao nível da organização e dos seus colaboradores.

Podemos também concluir que a organização ao incorporar nos seus procedimentos este novo processo estará desta forma mais eficiente e habilitada para eficazmente atingir os seus objetivos e missão organizacional a que se proponha.

## CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente projeto de intervenção iniciou-se com a caracterização da organização DSV, seguindo-se a caracterização da função recursos humanos, a qual permitiu constatar que na entidade existem algumas potencialidades nos vários processos de Gestão de Recursos Humanos.

Por vontade da organização, a potencialidade selecionada para o desenvolvimento do projeto foi a Gestão de Desempenho.

Na organização devido á inexistência deste processo, os colaboradores não conheciam o que a entidade esperava de si e como tal tinham dificuldade em orientar os seus comportamentos, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa.

A solução para a potencialidade encontrada, passou pela implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho com a finalidade de Gerir o Desempenho dos Responsáveis de Departamento da DSV Portugal, a partir de Março de 2015.

Tendo em conta o objetivo da melhoria continua com o envolvimento de todas as pessoas da empresa, em particular do grupo de colaboradores abrangidos por este projeto, de forma constante e sistemática, por forma a permitir o aperfeiçoamento dos serviços e processos organizacionais, a implementação deste projeto na organização permitiu torná-la mais ágil e criar o futuro que deseja através da melhoria contínua do desempenho dos seus colaboradores.

No desenvolver deste trabalho surgiram algumas limitações, em especial as de carácter temporal visto que o tempo que nem sempre foi suficiente para a elaboração atempadamente e mais extensa deste trabalho, pelo que foi decidido circunscrever a implementação do projeto.

Devido também a este facto o enquadramento prático teve apenas como exemplo as Chefias da DSV, tornando a informação um pouco limitada.

Em termos de sugestões para o futuro, entendemos que, deveria ser continuada as linhas utilizadas neste projeto, utilizando a metodologia que propomos, para a replicação deste processo para os restantes níveis hierárquicos da empresa.

Pensamos que ao nível dos objetivos poderiam passar também a ser incluídos no processo de avaliação objetivos individuais para cada setor ou

colaborador, passando desta forma o modelo a contemplar a avaliação de objetivos estratégicos, individuais e de competências.

Pensamos ainda que a definição do modelo de competências para toda a organização será o caminho inevitável a ser aplicado à gestão de todos os profissionais.

A introdução de uma plataforma informática com um sistema de dados fiável seria também importante, no eventual alargamento a toda a estrutura, pois permitiria um mais fácil tratamento da informação e otimização do Sistema de Gestão de Desempenho.

A comunicação é também um fator importante a ser desenvolvido, visto que permitirá incrementar o fluir de informação, também essencial para o sucesso do processo de Gestão e Avaliação de Desempenho.

Desta forma, espera-se que este trabalho seja apenas o ponto de partida, e que o mesmo possa ser replicado e aplicado, no futuro, aos restantes setores e colaboradores da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. (2009). *An expanded view of performance management*. In J. W. Smither & M. London (Eds.), *Performance management: Putting research into practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Almeida, F. (1996). *Avaliação de Desempenho Para Gestores*. Amadora: Mc Graw Hill.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11.ª Edição ed.). London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Bancalheiro, J. (2007). *Scorecard de Capital Humano Como medir o activo mais importante da sua empresa* (2ª Edição ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Bardin, L. (1994). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bitencourt, C. (2009). A gestão por competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração*, 126-136.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brandão, P., & Bahry, C. (Jun de 2005). Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, pp. pp. 179-194.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações D. Quixote.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório de Inovações na Gestão de pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitol, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (1ª Edição ed. ed.). Lisboa: Sílabo.

- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração nos Novos Tempos* (15ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, M. P., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Edição ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Gomes, Jorge; Sanches, Pedro Gomes; Duarte, Teresa; Sousa, Maria José. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Miguel, A. (2009). *Gestão Moderna de Projectos*. Lisboa: FCA.
- Seijts, G., Latham, G., Tasa, K., & Latham, B. (2004). SeijtsGoal Setting and Goal Orientation: an integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, pp. 227-239.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Spencer, Competence at work - models for superior performance*. Canada: John Wiley & Sons.
- Thompson, G., & Vecchio, R. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, (pp. 837-848).
- Thorpe, R., & Holloway, J. (2008). *Performance Management, Multidisciplinary Perspectives*. New York: Palgrave Macmillan.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human Resource Management* (Fifth Edition ed.). London, England: Prentice Hall.

**Sites da Internet:** <https://dsvcentral.dsv.com>, consultada em 09/01/2015; 09:30

## ANEXOS

## **Anexo A – Guião da Entrevista**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA**

#### **Definição de Competências: as competências na ótica das chefias**

##### **Parte I - Caracterização Demográfica**

1. Qual é a sua idade?
2. Qual o seu nível de escolaridade?
3. Qual o sector da empresa em que trabalha?
4. Qual a função que ocupa?
5. Há quanto tempo a exerce sua atividade profissional atual?

##### **Parte II - Competências mais valorizadas para as funções de gestão das chefias**

1. Quais as competências que considera necessárias para realizar a função de responsável de departamento na DSV?
2. Diga-me comportamentos em que se manifestam as competências previamente identificadas?
3. Considera que existem algumas competências que não estão presentes, e que podiam ser desenvolvidas? Quais?
4. De que forma considera que as competências que estão em falta poderiam ser desenvolvidas?

## **Anexo B – Consentimento Informado**

### **Definição de Competências: as competências na ótica das chefias**

**Autor:** Sérgio Fernandes

(e-mail: sergio.fernandes@pt.dsv.com)

**Docente orientadora:** Mestre Ana Cláudia Rodrigues

A atual de investigação, subordinada ao tema *Definição de Competências: as competências na ótica das chefias*, cujo principal objetivo é conhecer as competências mais valorizadas pelas chefias da DSV, insere-se no âmbito do Projeto de Intervenção intitulado “Implementação Sistema Gestão De Desempenho aos Responsáveis de Departamento Numa Empresa Transitária – O Caso DSV”, do Mestrado Gestão e Desenvolvimento de RH.

Pretendemos contribuir para uma melhor compreensão sobre o tema, sendo necessário para tal, a participação, neste estudo, das chefias da DSV Portugal. É por isso que a sua colaboração é fundamental.

A participação, que consistirá em responder a uma entrevista, será voluntária, pelo que poderá interromper a qualquer momento e retirar-se do estudo, sem que tal facto tenha consequências para si. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos, é desejável proceder à gravação desta entrevista, a qual será destruída após a conclusão do estudo. Acresce ainda que toda a informação recolhida será objeto de confidencialidade e anonimato. Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco, nem qualquer contrapartida financeira.

Obrigado pela sua Colaboração.

-----  
*Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pelas pessoas que acima são mencionadas. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.*

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: ...../..... /

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 1 PÁGINA E FEITO EM DUPLICADO: UMA VIA PARA O/A INVESTIGADOR/A, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE


## Anexo C – Formulário Validação Competências

Lista de Competências		Revisão: _____ / ____ / ____	
Nome:		Função:	
Direção:		Departamento:	
<p><b>Instruções Preenchimento Formulário</b></p> <p>Na sequência das entrevistas anteriormente realizadas foram identificadas 9 competências valorizadas na DSV para o cargo de chefia.</p> <p>Por favor selecione as 3 competências que considerar mais importantes, indicando com “1º” e as 3 competências que considera em mais importantes em 2º lugar, colocando “2º”</p> <p>No final, imprima o formulário, assine-o e envie aos Recursos Humanos.</p>			
Nº	Dimensões Comportamentais	Definições	Ordem
1	Sensibilidade Para o Negócio	Capacidade para compreender as questões chave dos negócios que afetam a rentabilidade e crescimento de uma empresa e tomar medidas necessárias para maximizar o sucesso.	
2	Comunicação	Capacidade para expressar ideias ou factos de uma forma clara.	
3	Trabalhar em Equipa	Disponibilidade para participar enquanto membro de uma equipa da qual não é líder. Colabora de forma eficaz quando a equipa esta a trabalhar em algo que não possui um interesse pessoal direto.	
4	Planeamento e Organização	Competência para estabelecer eficazmente um plano de Ação apropriado para se alcançar um objetivo.	
5	Desenvolvimento das Pessoas	Desenvolver as habilidades e competências dos outros através da formação, <i>coaching</i> e outras atividades de desenvolvimento relacionadas com as funções.	
6	Análise de Problema	Eficácia na identificação de problemas, procura dados pertinentes, reconhecer informações importantes e identificar possíveis causas dos problemas.	
7	Sensibilidade Interpessoal	Sensibilidade para com as outras pessoas e para com o meio ambiente e impacto sobre estas. Capacidade de escolher as informações importantes na comunicação oral.	
8	Liderança	Motiva e inspira outros a ter sucesso, utilizando os estilos adequados. Tem uma visão clara do que é necessário e age como um modelo positivo.	
9	Capacidade de Adaptação à Mudança	Capacidade de modificar o seu comportamento, ou seja adaptar um estilo ou uma abordagem diferente para atingir uma meta. Apoia proactivamente as mudanças e adapta eficazmente a própria abordagem para atender às novas circunstâncias ou exigências.	
<p><b>Assinatura do Colaborador e Data</b></p>			


## Anexo D – Formulário Plano de Ação

Plano de Ação				
Lista de Objetivos Para <u>2015</u>				Revisão: ___/___/___
Nome:				Função: Chefias da DSV
Direção:				Departamento:
Nome do Superior:				
Nº	Objetivo Estratégico	Metas Quantitativas	Peso (em %)	Data da Conclusão
1	<i>Turnover</i> Global Empresa	<i>Turnover</i> => Orçamento 2015	33%	...../...../.....
2	<i>Margin</i> Global Empresa	<i>Margin</i> => Orçamento 2015	33%	...../...../.....
3	<i>Gross Profit</i> Empresa	<i>Gross Profit</i> => Orçamento 2015	33%	...../...../.....
Nº	Dimensões Comportamentais	Definições	Nível	Prioridade
1	Liderança	Motiva e inspira outros a ter sucesso, utilizando os estilos adequados. Tem uma visão clara do que é necessário e age como um modelo positivo.	5	1
2	Capacidade de Adaptação à Mudança	Capacidade de modificar o seu comportamento, ou seja adaptar um estilo ou uma abordagem diferente para atingir uma meta. Apoia proactivamente as mudanças e adapta eficazmente a própria abordagem para atender às novas circunstâncias ou exigências	5	2
3	Análise de Problema	Eficácia na identificação de problemas, procura dados pertinentes, reconhece informações importantes e identifica possíveis causas dos problemas.	5	3
4	Planeamento e Organização	Competência para estabelecer eficazmente um plano de ação apropriado para se alcançar um objetivo	4	4
5	Sensibilidade Para o Negócio	Capacidade para compreender as questões chave dos negócios que afetam a rentabilidade e crescimento de uma empresa e tomar medidas necessárias para maximizar o sucesso.	4	5
6	Comunicação	Capacidade para expressar ideias ou factos de uma forma clara	4	6
Assinatura do Superior e Data			Assinatura do Colaborador e Data	

## Anexo E – Formulário de Auto – Avaliação

 <b>Formulário Auto - Avaliação</b>				
Ficha de Autoavaliação			Revisão: ___/___/___	
Nome Avaliado:			Função:	
Período de Avaliação: ...../...../..... a ...../...../.....			Departamento:	
<b>Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho?</b> <i>(Assinale com X o nível)</i>				
Nº	Objetivo Estratégico	Superei o Objetivo	Atingi o Objetivo	Não Atingi o Objetivo
1	Turnover Global Empresa			
2	Margin Global Empresa			
3	Gross Profit Empresa			
Fundamentação:				
<b>Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?</b> <i>(Inscriva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)</i>				
Nº	Dimensões Comportamentais	Demonstrada a um nível Elevado	Demonstrada	Não Demonstrada
1	Liderança			
2	Capacidade de Adaptação à Mudança			
3	Análise de Problema			
4	Planeamento e Organização			
5	Sensibilidade Para o Negócio			
6	Comunicação			
Fundamentação:				
<hr/> <b>Assinatura do Avaliado e Data</b>			<hr/> <b>Assinatura do Avaliador e Data</b>	

## Anexo F – Formulário de Avaliação e Gestão de Desempenho

		<b>Avaliação e Gestão de Desempenho</b>			
		<b>Semestral /Anual</b>			
<b>Caracterização do Avaliado</b>					
Nome do Avaliado:		Função:			
Departamento:		Data da Avaliação			
Período de Avaliação: ____ / ____ / ____ A ____ / ____ / ____					
Nome do Avaliador:		Função:			
<b>Conceitos:</b>					
<b>0 – Não Atingido</b>		<b>1 – Atingido ou Superado</b>			
<b>Objetivos Estratégicos:</b>	<b>0</b>	<b>1</b>			
Turnover Global Empresa					
Margin Global Empresa					
Gross Profit Empresa					
Total	_____	_____			
Classificação Final Média Aritmética	_____ : 3				
Avaliação dos Objetivos	_____ x 60% = _____				
<b>Conceitos:</b>					
<b>1 - Insuficiente</b>		<b>4 - Ponto Forte</b>			
<b>2 - Necessidade de Desenvolvimento</b>		<b>5 - Excelente</b>			
<b>3 - Ajustado</b>					
<b>Competências:</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Liderança					
Capacidade de Adaptação à Mudança					
Análise de Problema					
Planeamento e Organização					
Sensibilidade Para o Negócio					
Comunicação					
Total	_____	_____	_____	_____	_____
Classificação Final Média Aritmética	_____ : 6				
Avaliação das Competências	_____ x 40% = _____				
<b>Classificação</b>					
<b>Objetivos Estratégicos</b>					
<b>Competências</b>					
<b>Classificação Final</b>					
_____					
<p><b>Instruções Preenchimento Formulário Avaliação e de Gestão de Desempenho</b></p> <p>Preencha, na tabela dos objetivos, o valor do alcançado, indicando a classificação obtida.</p> <p>Discuta com o colaborador o posicionamento deste em cada Competência e classifique o desempenho de acordo com as regras definidas. Leia atentamente a definição de cada Competência antes de colocar, no local indicado, a classificação do colaborador em cada uma das Competências. Calcule a média final de avaliação das competências comportamentais.</p> <p>Multiplique a classificação final obtida nos <b>objetivos</b> e nas <b>competências</b> pelos seus pesos relativos, de modo a calcular o resultado final da avaliação do colaborador.</p> <p>No final, imprima o formulário, assine-o e dê ao seu colaborador para assinar.</p>					
<b>Assinatura do Superior</b> Data _____			<b>Assinatura do Colaborador</b> Data _____		

## Anexo G – Plano de Sessão Avaliador



### GRELHA DE AVALIAÇÃO AOS/ÀS FORMANDOS/AS

Curso/Ação: Formação a Avaliadores  
 Modulo: Modulo I, II, III, IV  
 Nome do/a Formador/a: Sérgio Fernandes  
 Objetivos do Curso/módulo: Os formandos devem compreender os critérios e etapas de avaliação

Data de início: 12/03/2015      Nº Sessão: 1  
 Local: DSV  
 Publico – Alvo: Colaboradores Avaliadores

Objectivos da Sessão	Fases	Conteúdos	Métodos e Técnicas Pedagógicas	Recursos Pedagógicos	Atividades Pedagógicas	Tempo Minutos	Avaliação
Os formandos devem ser capazes de compreender os critérios e as etapas da avaliação	Introdução	Conceito de Objetivos – O modelo SMART	Expositivo Interrogativo	Computador Videoprojector	Abordagem dos conteúdos mediante exposição com recurso a apresentação em PowerPoint		
	Desenvolvimento	Fixação e avaliação de Objetivos Avaliação de Competências Feedback	Expositivo Interrogativo	Computador Videoprojector	Abordagem dos conteúdos mediante exposição com recurso a apresentação em PowerPoint		
	Conclusão		Interrogativo		Esclarecimento de dúvidas	30	
Prever Alternativas:							

## Anexo H – Folha Presença Avaliador



### PRESENCAS E SUMÁRIOS

<b>Curso:</b> Formação a Avaliador	<b>Turma nº:</b> 1	
<b>Horas Totais:</b> 4	<b>Horário:</b> 14:00 às 18:00	<b>Data:</b> 12/03/2015
<b>Formador:</b> Sérgio Fernandes	<b>Sessão Nº:</b> 1	
<b>Teórica</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Prática Simulada</b> <input type="checkbox"/>	<b>Prática em Contexto de Trabalho</b> <input type="checkbox"/>
<b>Entidade Beneficiária:</b> DSV		

Nº	Nome dos Formandos	Assinatura
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Sumário:

Fixação de Objectivos; Avaliação de Objectivos; Avaliação de Competências; Feedback; Manual Avaliado
--

Assinatura do Formador: \_\_\_\_\_

## Anexo I – Plano de Sessão Avaliado



### GRELHA DE AVALIAÇÃO AOS/ÀS FORMANDOS/AS

Curso/Acção: Formação a Avaliados

Modulo: Modulo I, II, III, IV

Nome do/a Formador/a: Sérgio Fernandes

Objetivos do Curso/módulo: Os formandos devem compreender os critérios e etapas de avaliação

Data de início: 13/03/2015 N° Sessão: 1

Local: DSV

Publico – Alvo: Colaboradores Avaliados

Objectivos da Sessão	Fases	Conteúdos	Métodos e Técnicas Pedagógicas	Recursos Pedagógicos	Atividades Pedagógicas	Tempo Minutos	Avaliação
Os formandos devem ser capazes de compreender os critérios e as etapas da avaliação	Introdução	Conceito de Objetivos – O modelo SMART	Expositivo Interrogativo	Computador Videoprojector	Abordagem dos conteúdos mediante exposição com recurso a apresentação em PowerPoint	60	
	Desenvolvimento	Fixação e avaliação de Objetivos Avaliação de Competências Feedback	Expositivo Interrogativo	Computador Videoprojector	Abordagem dos conteúdos mediante exposição com recurso a apresentação em PowerPoint	150	
	Conclusão		Interrogativo		Esclarecimento de dúvidas	30	
Prever Alternativas:							

## Anexo J – Folha Presença Avaliado



### PRESENCAS E SUMÁRIOS

<b>Curso:</b> Formação a Avaliados	<b>Turma nº:</b> 1
<b>Horas Totais:</b> 4 <b>Horário:</b> 14:00 às 18:00	<b>Data:</b> 13/03/2015
<b>Formador:</b> Sérgio Fernandes	<b>Sessão Nº:</b> 1
<b>Teórica</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Prática Simulada</b> <input type="checkbox"/> <b>Prática em Contexto de Trabalho</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Entidade Beneficiária:</b> DSV	


Nº	Nome dos Formandos	Assinatura
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Sumário:

Fixação de Objectivos; Avaliação de Objectivos; Avaliação de Competências; Feedback; Manual Avaliado
--

Assinatura do Formador: \_\_\_\_\_

## Anexo K – Manual Avaliado

	<b>Manual do Avaliado</b>
<b>Manual Avaliado</b>	<b>Revisão: ___/___/___</b>
As informações a seguir vão orienta-lo sobre os principais aspetos da avaliação de desempenho.	
<b>O objetivo da avaliação é ser um instrumento de informação e motivação da equipa de trabalho.</b>	
<b>O que é a avaliação de desempenho?</b>	
É um processo contínuo que permite: <ul style="list-style-type: none"><li>• Aferir o seu desempenho profissional face ao estabelecido;</li><li>• Avaliar a necessidade de aperfeiçoamento das suas competências e atitudes, pessoais e profissionais;</li><li>• Refletir sobre os seus pontos fortes e a melhorar;</li><li>• Conhecer a perceção da sua chefia quanto ao seu desempenho;</li><li>• Saber como a organização em que trabalha avalia o seu desempenho profissional.</li></ul>	
<b>Por que motivo a DSV quer avaliar?</b>	
Para conhecer o desempenho de cada colaborador, pois assim terá condições de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento;</li><li>• Possibilitar o diálogo e a cooperação entre os colaboradores e as chefias;</li><li>• Potenciar o desenvolvimento da carreira;</li><li>• Contribuir para o crescimento profissional do colaborador e para o desenvolvimento de novas habilidades e competências;</li><li>• Reconhecer o bom desempenho.</li></ul>	
<b>Qual o período da avaliação?</b>	
Cada período de avaliação de desempenho tem a duração de 12 meses, tendo as seguintes etapas: <ol style="list-style-type: none"><li>1. No primeiro mês de cada ano serão definidos os objetivos e discutidas as competências essenciais à função;</li><li>2. No final do primeiro semestre será efetuada uma reunião de acompanhamento, onde será realizado um ponto de situação relativamente ao alcance dos objetivos e manifestação das competências;</li><li>3. No último mês de cada ano será preparada a fase de avaliação e realização a reunião de avaliação do desempenho.</li></ol>	
<b>Quem é avaliado?</b>	
Todas as chefias nacionais da DSV.	
<b>Quem é avaliador?</b>	
O colaborador será avaliado, pelo seu superior imediato e, facultativamente, por quem estiver sobreposto hierarquicamente a este.	

### O que será avaliado?

A DSV definiu alguns critérios claros, em termos de objetivos e de competência, para medir o desempenho dos colaboradores. Os objetivos definidos encontram-se na tabela abaixo:

Objetivos Estratégico	Documento Estratégico	Indicador
<b>Turnover Global Empresa</b>	Orçamento 2015	<b>Turnover</b> = (Turnover Anual Orçamento - Turnover Anual Atual 2015)
<b>Margin Global Empresa</b>	Orçamento 2015	<b>Margin</b> = (Margin Anual Orçamento 2015 - Margin Anual Atual 2015)
<b>Gross Profit Empresa</b>	Orçamento 2015	<b>Gross Profit</b> = (Gross Profit Anual Orçamento 2015 - Gross Profit Anual Atual 2015)

As competências consideradas essenciais são as constantes da tabela abaixo:

Ordenação	Competências	Definição
1	Liderança	Motiva e inspira outros a ter sucesso, utilizando os estilos adequados. Tem uma visão clara do que é necessário e age como um modelo positivo.
2	Capacidade de Adaptação à Mudança	Capacidade de modificar o seu comportamento, ou seja adaptar um estilo ou uma abordagem diferente para atingir uma meta. Apoia proactivamente as mudanças e adapta eficazmente a própria abordagem para atender às novas circunstâncias ou exigências
3	Análise de Problema	Eficácia na identificação de problemas, procura dados pertinentes, reconhecer informações importantes e identificar possíveis causas dos problemas.
4	Planeamento e Organização	Competência para estabelecer eficazmente um plano de ação apropriado para se alcançar um objetivo
5	Sensibilidade Para o Negócio	Capacidade para compreender as questões chave dos negócios que afetam a rentabilidade e crescimento de uma empresa e tomar medidas necessárias para maximizar o sucesso.
6	Comunicação	Capacidade para expressar ideias ou factos de uma forma clara

O sistema terá a seguinte ponderação:

NÍVEIS HIERARQUICOS	PONDERAÇÃO	
	Objetivos	Competências
Responsáveis DSV	60%	40%

### O que será feito com o resultado da avaliação de desempenho?


O resultado da avaliação será utilizado para:

- Preparar ações de formações para os colaboradores;
- Desenvolver a política de recursos humanos;
- Premiar os colaboradores que apresentarem bom desempenho;
- Recolher informação útil para o desenvolvimento da carreira.

### Como deve proceder quando não concordar com a avaliação por parte do avaliador?

Na entrevista de avaliação, pode manifestar-se, caso discorde da avaliação realizada pelo avaliador. É possível solicitar aos avaliadores a reavaliação, devendo para o efeito apresentar uma fundamentação escrita justificando a solicitação. Deverá enviar essa solicitação para o Departamento de RH, com o conhecimento do seu avaliador. O Departamento de RH reunirá uma comissão para analisar a solicitação. Posteriormente, será remetido o resultado para o colaborador. Caso seja considerado necessário, poderá haver nova reunião com outros avaliadores.

## Anexo L – Manual Avaliador

 <b>Manual do Avaliador</b>	
<b>Manual Avaliador</b>	<b>Revisão:</b> ___/___/___
As informações a seguir vão orienta-lo sobre os principais aspetos da avaliação de desempenho.	
<b>O verdadeiro objetivo da avaliação não é punir ou premiar mas, acima de tudo, ser um instrumento de informação e motivação da equipa de trabalho.</b>	
<b>O que é a avaliação de desempenho?</b>	
<p>A avaliação de desempenho, quando bem utilizada, torna-se uma importante ferramenta motivacional, por estimular o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas competências e a concretização de objetivos por parte dos colaboradores.</p> <p>É importante que a avaliação seja um momento de diálogo entre as partes envolvidas para destetar dificuldades e, assim, possibilitar a melhoria do desempenho dos avaliados.</p> <p>É um processo contínuo que permite:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Refletir sobre o desempenho profissional de cada colaborador;</li><li>• Acompanhar os colaboradores e definir estratégias para melhorar o desempenho;</li><li>• Promover a oportunidade para que os colaboradores conheçam os seus pontos fortes e a melhorar.</li></ul>	
<b>Por que motivo a DSV quer avaliar?</b>	
<p>Para conhecer o desempenho de cada colaborador, pois assim terá condições de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento;</li><li>• Possibilitar o diálogo e a cooperação entre os colaboradores e as chefias;</li><li>• Potenciar o desenvolvimento da carreira;</li><li>• Contribuir para o crescimento profissional do colaborador e para o desenvolvimento de novas habilidades e competências;</li><li>• Reconhecer o bom desempenho.</li></ul>	
<b>Qual o período da avaliação?</b>	
<p>Cada período de avaliação de desempenho tem a duração de 12 meses, tendo as seguintes etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. No primeiro mês de cada ano serão definidos os objetivos e discutidas as competências essenciais à função;</li><li>2. No final do primeiro semestre será efetuada uma reunião de acompanhamento, onde será realizado um ponto de situação relativamente ao alcance dos objetivos e manifestação das competências;</li><li>3. No último mês de cada ano será preparada a fase de avaliação e realização a reunião de avaliação do desempenho.</li></ol>	
<b>Quem é avaliado?</b>	
Todas as chefias nacionais da DSV.	
<b>Quem é avaliador?</b>	
O colaborador será avaliado, pelo seu superior imediato e, facultativamente, por quem estiver sobreposto hierarquicamente a este.	

**O que será avaliado?**

A DSV definiu alguns critérios claros, em termos de objetivos e de competências, para medir o desempenho dos colaboradores. Os objetivos definidos encontram-se na tabela abaixo:

Objetivos Estratégico	Documento Estratégico	Indicador
<b>Turnover Global Empresa</b>	Orçamento 2015	<b>Turnover</b> = (Turnover Anual Orçamento - Turnover Anual Atual 2015)
<b>Margin Global Empresa</b>	Orçamento 2015	<b>Margin</b> = (Margin Anual Orçamento 2015 - Margin Anual Atual 2015)
<b>Gross Profit Empresa</b>	Orçamento 2015	<b>Gross Profit</b> = (Gross Profit Anual Orçamento 2015 - Gross Profit Anual Atual 2015)

As competências consideradas essenciais são as constantes da tabela abaixo:

Ordenação	Competências	Definição
1	Liderança	Motiva e inspira outros a ter sucesso, utilizando os estilos adequados. Tem uma visão clara do que é necessário e age como um modelo positivo.
2	Capacidade de Adaptação à Mudança	Capacidade de modificar o seu comportamento, ou seja adaptar um estilo ou uma abordagem diferente para atingir uma meta. Apoia proactivamente as mudanças e adapta eficazmente a própria abordagem para atender às novas circunstâncias ou exigências
3	Análise de Problema	Eficácia na identificação de problemas, procura dados pertinentes, reconhecer informações importantes e identificar possíveis causas dos problemas.
4	Planeamento e Organização	Competência para estabelecer eficazmente um plano de ação apropriado para se alcançar um objetivo
5	Sensibilidade Para o Negócio	Capacidade para compreender as questões chave dos negócios que afetam a rentabilidade e crescimento de uma empresa e tomar medidas necessárias para maximizar o sucesso.
6	Comunicação	Capacidade para expressar ideias ou factos de uma forma clara

O sistema terá a seguinte ponderação:

NÍVEIS HIERARQUICOS	PONDERAÇÃO	
	Objetivos	Competências
Responsáveis DSV	60%	40%

### O que será feito com o resultado da avaliação de desempenho?

O resultado da avaliação poderá ser utilizado para:

- Preparar ações de formações para os colaboradores;
- Desenvolver a política de recursos humanos;
- Premiar os colaboradores que apresentarem bom desempenho;
- Recolher informação útil para o desenvolvimento de carreira.

### Como proceder à avaliação do desempenho dos colaboradores?

1. O Departamento de RH enviará todos os anos aos avaliadores e avaliados o calendário previsto para a realização do processo de avaliação de desempenho.
2. O Departamento de RH solicitará ainda aos colaboradores que se autoavaliem mediante o preenchimento do "Formulário de Autoavaliação" e enviará aos avaliadores o "Formulário de Avaliação" solicitando o seu preenchimento;
3. Avalie o colaborador usando o "Formulário de Avaliação" e, quando for o caso, realize a entrevista de avaliação em conjunto com um segundo avaliador, discutindo cada requisito. Tome nota dos aspetos e factos (com exemplos) que o levaram a avaliar o colaborador da forma que avaliou;
4. Realização da entrevista de avaliação.

### Como conduzir as entrevistas de avaliação

- Só realize uma entrevista depois de se preparar para ela, relembre os pontos que você quer salientar (use as notas nómadas aquando do preenchimento do "Formulário de Avaliação" e respetivos exemplos de factos ocorridos);
- Efetue a entrevista de avaliação num local adequado, onde a privacidade possa ser assegurada;
- Promova um clima amigável, para minimizar a ansiedade do colaborador e não dificultar a entrevista;
- Esclareça ao colaborador os objetivos da avaliação de desempenho;
- Reforce e elogie em primeiro lugar os pontos fortes do desempenho do colaborador, só depois então fale, sobre aqueles em que deve melhorar. Converse sobre as dificuldades que ele está tendo e se há interferência de algum fator externo;
- Procure ouvir e considerar, no momento da avaliação, o colaborador sobre as condições de trabalho, as dificuldades e potencialidades, verificando as causas e possíveis soluções para os problemas apresentados.
- Peça sugestões que visem à otimização dos trabalhos. Operacionalize essas sugestões com um plano de ação ou tome nota para a elaboração de objetivos para o próximo período de avaliação;
- Termine a entrevista com palavras de incentivo.

#### Aspetos Práticos

- ✓ O formulário pode ser preenchido manualmente, desde que feito com clareza e sem rasuras;
- ✓ Não se esqueça de assinar e solicitar ao colaborador para assinar.

### Cuidados ao avaliar o desempenho do colaborador:

- Analise o colaborador em relação ao seu comportamento no ambiente de trabalho, considerando as atividades que ele exerce e que lhe são pertinentes;
- Avalie os fatores isoladamente, cuidando para não os interligar ou confundir, por mais semelhantes que possam parecer;
- Cuide para não ser sempre complacente ou sempre rígido;

- Procure ser imparcial, trazendo à consciência não ser protecionista, não se deixar influenciar por simpatias ou antipatias. Centre-se no desempenho, comportamentos evidenciados e factos concretos;
- Lembre-se que cada pessoa é única. Considere as diferenças individuais ao avaliar os colaboradores;
- Considere as situações pessoais e profissionais que possam interferir no desempenho do colaborador.

#### **Como deve proceder quando não concordar com as notas que lhe foram atribuídas?**

Na entrevista de avaliação, o colaborador poderá manifestar-se.

Caso não cheguem a acordo no momento, deverá solicitar ao colaborador que apresente uma fundamentação escrita justificando a solicitação da reavaliação.

O colaborador deverá enviar essa solicitação para o Departamento de RH, com o seu conhecimento. O Departamento de RH reunirá uma comissão para analisar a solicitação. O resultado será, posteriormente, remetido ao colaborador. Caso seja considerado necessário, poderá haver nova reunião com outros elementos avaliadores



## Nota Reunião

Empresa: DSV Transitários, Lda

Responsável: Sérgio Fernandes

---

Data: 24/01/2015

Assistentes:

Outros Assistentes:

---

Assunto: Acta de Reunião de 24-01-2015

Descrição:

O Sr. [redacted] iniciou a reunião abordando a temática sobre qual a estrutura organizacional a ser abrangida pelo Sistema de Gestão Desempenho. A DSV equaciona duas alternativas, uma que passa pela aplicação do sistema a todos os colaboradores, e outra que prever apenas a aplicação do sistema a apenas as Chefias de DSV.

Sérgio Fernandes alertou que para o cumprimento dos timings impostos para este projecto, o qual pode ser um elemento limitador, tendo em conta os recursos e a dimensão, o mais exequível seria apenas a aplicação do sistema a apenas as Chefias de DSV.

O Sr. [redacted] concordou, ficando a alternativa equacionada sobre a extrapolação do sistema de desempenho aos restantes colaboradores sujeita a futura ponderação, assim como os resultados da aplicação as chefias.

Sérgio Fernandes questionou em seguida quais os objectivos organizacionais a curto, médio e longo prazo, tendo o Sr. [redacted] informado que o objectivo principal é o atingimento do Orçamento projectado para esse ano. Tendo apontado os objectivos estratégicos descritos na tabela seguinte:

Objectivos Estratégico	Documento Estratégico	Indicador
<b>Turnover Global Empresa</b>	Orçamento 2015	<b>Turnover</b> = (Turnover Anual Orçamento - Turnover Anual Actual 2015)
<b>Margin Global Empresa</b>	Orçamento 2015	<b>Margin</b> = (Margin Anual Orçamento 2015 - Margin Anual Actual 2015)
<b>Gross Profit Empresa</b>	Orçamento 2015	<b>Gross Profit</b> = (Gross Profit Anual Orçamento 2015 - Gross Profit Anual Actual 2015)

*Sérgio Fernandes questionou ainda quais os projectos que pretendem realizar no futuro, tendo sido informado pelo Sr. \_\_\_\_\_ que a ampliação da estrutura comercial de Lisboa era o principal projecto para 2015.*

*Nada mais havendo a tratar, foi esta reunião dada por encerrada e lavrada a presente Acta.*

*Vão assinar:*

\_\_\_\_\_

(Managing Director)

(Human Resources Manager)

## Anexo N – Exemplo Consentimento Informado Preenchido

### Anexo B – Consentimento Informado

#### Definição de Competências: as competências na óptica das chefias

**Autor:** Sérgio Fernandes  
(e-mail: sergio.fernandes@pt.dsv.com)  
**Docente orientadora:** Mestre Ana Cláudia Rodrigues

A actual de investigação, subordinada ao tema *Definição de Competências: as competências na óptica das chefias*, cujo principal objectivo é conhecer as competências mais valorizadas pelas chefias da DSV, insere-se no âmbito do Projecto de Intervenção intitulado “Implementação Sistema Gestão De Desempenho aos Responsáveis de Departamento Numa Empresa Transitária – O Caso DSV”, do Mestrado Gestão e Desenvolvimento de RH.

Pretendemos contribuir para uma melhor compreensão sobre o tema, sendo necessário para tal, a participação, neste estudo, das chefias da DSV Portugal. É por isso que a sua colaboração é fundamental.

A participação, que consistirá em responder a uma entrevista, será voluntária, pelo que poderá interromper a qualquer momento e retirar-se do estudo, sem que tal facto tenha consequências para si. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos, é desejável proceder à gravação desta entrevista, a qual será destruída após a conclusão do estudo. Acresce ainda que toda a informação recolhida será objecto de confidencialidade e anonimato. Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco, nem qualquer contrapartida financeira.

Obrigado pela sua Colaboração.

-----  
*Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pelas pessoas que acima são mencionadas. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.*

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: ...../..... /.....

-----  
ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 1 PÁGINA E FEITO EM DUPLICADO:  
UMA VIA PARA O/A INVESTIGADOR/A, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE

## Anexo O – Análise Dados Entrevistas Excel

Competencias Identificadas Entrevistas

Competencias Identificadas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Total
Sensibilidade Para o Negócio		x	x	x	x	x	x	6
Comunicação	x	x			x	x	x	5
Trabalhar em equipa	x	x			x		x	4
Planeamento e Organização	x	x		x	x			4
Desenvolvimento das Pessoas	x	x		x		x		4
Análise de Problema	x		x		x			3
Sensibilidade Interpessoal			x		x		x	3
Liderança				x		x		2
Capacidade de adaptação e de mudança	x		x					2

Caracterização Dos Entrevistados

Referencia Entrevista	Idade	Nível Escolaridade	Sector da Empresa Onde Trabalha	Função	Tempo Exerce a Actividade Profissional
E1	49	12º Ano	Departamento Qualidade	Responsável Departamento Qualidade	12 Anos
E2	47	12º Ano	Trafego	Responsável da Delegação Pórtal	26 Anos
E3	47	Licenciatura	Logística	Responsável da Delegação Logística	14 Anos
E4	45	12º Ano	Trafego	Responsável da Delegação Alerca	12 Anos
E5	37	12º Ano	Informática	Responsável Departamento Informática	7 Anos
E6	47	12º Ano	Comercial	Responsável Departamento Comercial	10 Anos
E7	50	9º Ano	Trafego	Responsável da Delegação Viaz Pinheiro	25 Anos

Definição das Competências

Competências	Definição
Sensibilidade Para o Negócio	Capacidade para compreender as questões chave dos negócios que afectam rentabilidade e crescimento de uma empresa e tomar medidas necessárias para maximizar o sucesso.
Comunicação	Capacidade para expressar ideias ou factos de uma forma clara
Trabalhar em Equipa	Disponibilidade para participar enquanto membro de uma equipa da qual não é líder. Colabora de forma eficaz quando a equipa está a trabalhar em algo que não possui um interesse pessoal directo.
Planeamento e Organização	Competência para estabelecer eficazmente um plano de acção apropriado para se alcançar um objectivo
Desenvolvimento das Pessoas	Desenvolver as habilidades e competências dos outros através da formação, coaching e outras actividades de desenvolvimento relacionadas com as funções
Análise de Problema	Eficácia na identificação de problemas, procura dados pertinentes, reconhecer informações importantes e identificar possíveis causas dos problemas.
Sensibilidade Interpessoal	Sensibilidade para com as outras pessoas e para com o meio ambiente e impacto sobre estas. Capacidade de escolher as informações importantes na comunicação oral.
Liderança	Motiva e inspira outros a ter sucesso, utilizando os estilos adequados. Tem uma visão clara do que é necessário e age como um modelo positivo.
Capacidade de Adaptação à Mudança	Capacidade de modificar o seu comportamento, ou seja adaptar um estilo ou uma abordagem diferente para atingir uma meta. Apóia proactivamente as mudanças e adapta eficazmente a própria abordagem para atender às novas circunstâncias ou exigências

## Anexo P – Exemplo Questionário Competências Preenchido

### Anexo C – Formulário Validação Competências

DSV		Validação De Competências	
Lista de Competências			Revisão: / /
Nome:			Função: IT Manager
Direcção:			Departamento: IT
<b>Instruções Preenchimento Formulário</b>			
<p>Na sequência das entrevistas anteriormente realizadas foram identificadas 9 competências valorizadas na DSV para o cargo de chefia.</p> <p>Por favor seleccione as 3 competências que considerar mais importantes, indicando com "1º" e as 3 competências que considera em mais importantes em 2º lugar, colocando "2º"</p> <p>No final, imprima o formulário, assine-o e envie aos Recursos Humanos.</p>			
Nº	Dimensões Comportamentais	Definições	Ordem
1	Sensibilidade Para o Negócio	Capacidade para compreender as questões chave dos negócios que afectam a rentabilidade e crescimento de uma empresa e tomar medidas necessárias para maximizar o sucesso.	
2	Comunicação	Capacidade para expressar ideias ou factos de uma forma clara.	2
3	Trabalhar em Equipa	Disponibilidade para participar enquanto membro de uma equipa da qual não é líder. Colabora de forma eficaz quando a equipa esta a trabalhar em algo que não possui um interesse pessoal directo.	2
4	Planeamento e Organização	Competência para estabelecer eficazmente um plano de acção apropriado para se alcançar um objectivo.	2
5	Desenvolvimento das Pessoas	Desenvolver as habilidades e competências dos outros através da formação, coaching e outras actividades de desenvolvimento relacionadas com as funções.	
6	Análise de Problema	Eficácia na identificação de problemas, procura dados pertinentes, reconhecer informações importantes e identificar possíveis causas dos problemas.	1
7	Sensibilidade Interpessoal	Sensibilidade para com as outras pessoas e para com o meio ambiente e impacto sobre estas. Capacidade de escolher as informações importantes na comunicação oral.	
8	Liderança	Motiva e inspira outros a ter sucesso, utilizando os estilos adequados. Tem uma visão clara do que é necessário e age como um modelo positivo.	1
9	Capacidade de Adaptação à Mudança	Capacidade de modificar o seu comportamento, ou seja, adaptar um estilo ou uma abordagem diferente para atingir uma meta. Apoia proactivamente as mudanças e adapta eficazmente a própria abordagem para atender às novas circunstâncias ou exigências.	1
<b>Assinatura do Colaborador e Data</b>			

## Anexo Q – Ata Reunião Gerência (Aprovação Matriz Competências)



### Nota Reunião

Empresa: DSV Transitários, Lda

Responsável: Sérgio Fernandes

---

Data: 20/02/2015

Assistentes:

Outros Assistentes:

---

Assunto: Acta de Reunião de 20-02-2015

Descrição:

O Sérgio Fernandes iniciou a reunião apresentando a matriz de competências construída mediante o tratamento dos dados obtidos nas entrevistas realizadas às chefias da DSV, conforme tabela abaixo:

Ordenação	Competencias Identificadas	% Referencia
1	Liderança	100%
2	Capacidade de Adaptação à Mudança	86%
3	Análise de Problema	86%
4	Planeamento e Organização	86%
5	Sensibilidade Para o Negócio	71%
6	Comunicação	71%

Competências	Definição
Liderança	Motiva e inspira outros a ter sucesso, utilizando os estilos adequados. Tem uma visão clara do que é necessário e age como um modelo positivo.
Capacidade de Adaptação à Mudança	Capacidade de modificar o seu comportamento, ou seja adaptar um estilo ou uma abordagem diferente para atingir uma meta. Apoia proactivamente as mudanças e adapta eficazmente a própria abordagem para atender às novas circunstâncias ou exigências
Análise de Problema	Eficácia na identificação de problemas, procura dados pertinentes, reconhecer informações importantes e identificar possíveis causas dos problemas.
Planeamento e Organização	Competência para estabelecer eficazmente um plano de acção apropriado para se alcançar um objectivo
Sensibilidade Para o Negócio	Capacidade para compreender as questões chave dos negócios que afectam a rentabilidade e crescimento de uma empresa e tomar medidas necessárias para maximizar o sucesso.
Comunicação	Capacidade para expressar ideias ou factos de uma forma clara

Com base na informação da reunião anterior e da informação dada pelo Sr. foram apontados os objectivos estratégicos descritos na tabela seguinte:

Objectivos Estratégico	Documento Estratégico	Indicador
Turnover Global Empresa	Orçamento 2015	$Turnover = (\text{Turnover Anual Orçamento} - \text{Turnover Anual Actual 2015})$
Margin Global Empresa	Orçamento 2015	$Margin = (\text{Margin Anual Orçamento 2015} - \text{Margin Anual Actual 2015})$
Gross Profit Empresa	Orçamento 2015	$Gross Profit = (\text{Gross Profit Anual Orçamento 2015} - \text{Gross Profit Anual Actual 2015})$

Assim como qual o sistema de ponderação a utilizar, conforme tabela abaixo:

NÍVEIS HIERARQUICOS	PONDERAÇÃO	
	Objectivos	Competências
Responsáveis DSV	60%	40%

A informação previamente apresentada foi validada pelo Sr. , tendo sido validada o modelo de SGD tendo por base uma abordagem de "180º", em que a componente de desenvolvimento quer a dos objectivos funcionais (definição e avaliação) é exclusivamente aplicada pela chefia hierárquica imediatamente superior, em relação aos seus subordinados.

*De seguida foi aprovado pelo Sr. \_\_\_\_\_ o calendário do Sistema de Gestão de Desempenho proposto o qual apresentará os seguintes momentos:*

- 1. No primeiro mês de cada ano serão Definidos os Objectivos;*
- 2. No final do primeiro semestre será efectuada uma reunião de acompanhamento;*
- 3. No Ultimo mês de cada ano será levada a cabo a preparação da avaliação e a reunião de avaliação do desempenho.*

*Nada mais havendo a tratar, foi esta reunião dada por encerrada e lavrada a presente Acta.*

*Vão assinar:*

\_\_\_\_\_


(Managing Director)

(Human Resources Manager)

## Anexo R – Exemplo Formulário de Auto Avaliação Preenchido

DSV		Formulário Auto - Avaliação		
Ficha de Auto-Avaliação		Revisão: ___/___/___		
Nome Avaliado:		Função: IT Manager		
Período de Avaliação: 01./03/2015 a 30/06/2015		Departamento: IT		
Para cada objectivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Assinale com X o nível)				
Nº	Objectivo Estratégico	Superei o Objectivo	Atingi o Objectivo	Não Atingi o Objectivo
1	Turnover Global Empresa	X		
2	Margin Global Empresa	X		
3	Gross Profit Empresa	X		
Fundamentação: conseguimos ultrapassar todas as metas definidas em enquadramento, com base nos dados estatísticos utilizados pela direcção da empresa à data de 30/06/2015.				
Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano? (Inscriva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)				
Nº	Dimensões Comportamentais	Demonstrada a um nível Elevado	Demonstrada	Não Demonstrada
1	Liderança		X	
2	Capacidade de Adaptação à Mudança	X		
3	Análise de Problema	X		
4	Planeamento e Organização		X	
5	Sensibilidade Para o Negócio	X		
6	Comunicação	X		
Fundamentação: de uma forma geral penso que o meu desempenho foi a um nível elevado, com cumprimento de prazos estabelecidos localmente e pelo grupo, bem como o envolvimento da minha equipa e acompanhamento dos seus projectos. A contínua proximidade com o negócio permite um apoio ainda mais afectivo aos colegas e à direcção geral.				
30/06/2015			30/06/2015	
Assinatura do Avaliado e Data			Assinatura do Avaliador e Data	

## Anexo S – Exemplo Formulário de Avaliação Preenchido

		<b>Avaliação e Gestão de Desempenho Semestral /Anual</b>					
<b>Caracterização do Avaliado</b>							
Nome do Avaliado:			Função: IT Manager				
Departamento: IT			Data da Avaliação				
Período de Avaliação: 01/03/2015 A 30/06/2015			30/06/2015				
Nome do Avaliador:			Função: Gerente				
<b>Conceitos:</b>							
0 – Não Atingido			1 – Atingido ou Superado				
<b>Objectivos Estratégicos:</b>			0		1		
Turnover Global Empresa					x		
Margin Global Empresa					x		
Gross Profit Empresa					x		
Total					15		
Classificação Final Média Aritmética			15		: 3		
Avaliação dos Objectivos			5		x 60% = 3		
<b>Conceitos:</b>							
1 - Insuficiente			4 - Ponto Forte				
2 - Necessidade de Desenvolvimento			5 - Excelente				
3 - Ajustado							
<b>Competências:</b>							
			1	2	3	4	5
Liderança					x		
Capacidade de Adaptação à Mudança						x	
Análise de Problema						x	
Planeamento e Organização					x		
Sensibilidade Para o Negócio						x	
Comunicação						x	
Total					6	16	
Classificação Final Média Aritmética			22		: 6		
Avaliação das Competências			3,67		x 40% =		1,46
			<b>Classificação</b>				
Objectivos Estratégicos			3				
Competências			1,46				
<b>Classificação Final</b>			<b>4,46</b>				
<b>Instruções Preenchimento Formulário Avaliação e de Gestão de Desempenho</b>							
<p>Preencha, na tabela dos objectivos, o valor do alcançado, indicando a classificação obtida.                      Discuta com o colaborador o posicionamento deste em cada Competência e classifique o desempenho de acordo com as regras definidas. Leia atentamente a definição de cada Competência antes de colocar, no local indicado, a classificação do colaborador em cada uma das Competências. Calcule a média final de avaliação das competências comportamentais.                      Multiplique a classificação final obtida nos <b>objectivos</b> e nas <b>competências</b> pelos seus pesos relativos, de modo a calcular o resultado final da avaliação do colaborador.                      No final, imprima o formulário, assine-o e dê ao seu colaborador para assinar.</p>							
<b>Assinatura do Superior</b> Data <u>30/06/2015</u>			<b>Assinatura do Colaborador</b> Data <u>30/06/2015</u>				

## Anexo T – Pagina Intranet DSV Com Manuais e Formulários

The screenshot displays the DSV Central Intranet interface. At the top left is the DSV logo. To the right, there is a 'DSV CENTRAL' header and two search boxes: 'Search people' and 'Search intranet'. Below the logo is a navigation menu with links for HOME, OUR COMPANY, COUNTRIES, NEWS, PROJECTS AND COMMUNITIES, and MY PROFILE. A 'HELP' link is located on the far right. The main content area shows the breadcrumb 'Portugal intranet > RH - Avaliação e Gestão de Desempenho'. On the left sidebar, there are sections for 'Libraries' (Documents), 'Lists' (Tasks), 'Recycle Bin', and 'All Site Content'. The central banner reads 'Welcome to the Document Center' with a folder icon and an 'Upload a Document' button. Below this, there are two columns: 'NEWEST DOCUMENTS' and 'HIGHEST RATED DOCUMENTS'. Both columns list the same set of documents: 'Plano de Acção', 'MANUAL Avaliador', 'MANUAL Avaliado', 'Formulario\_Avaliação e Gestão de Desempenho\_Orig', and 'Formulário AutoAvaliação\_Orig'. A 'MODIFIED BY ME' section at the bottom also lists these documents.

**DSV CENTRAL**

Search people

Search intranet

HOME OUR COMPANY COUNTRIES NEWS PROJECTS AND COMMUNITIES MY PROFILE **HELP**

Portugal intranet > RH - Avaliação e Gestão de Desempenho

**Libraries**  
Documents

**Lists**  
Tasks

Recycle Bin  
All Site Content

**Welcome to the Document Center**

Use this site to create, work on, and store documents. This site can become a collaborative repository for authoring documents within a team, or a knowledge base for documents across multiple teams.

Upload a Document

**NEWEST DOCUMENTS**

- Plano de Acção
- MANUAL Avaliador
- MANUAL Avaliado
- Formulario\_Avaliação e Gestão de Desempenho\_Orig
- Formulário AutoAvaliação\_Orig

**HIGHEST RATED DOCUMENTS**

**MODIFIED BY ME**

- Plano de Acção
- MANUAL Avaliador
- MANUAL Avaliado
- Formulario\_Avaliação e Gestão de Desempenho\_Orig
- Formulário AutoAvaliação\_Orig

## Anexo U – Cronograma do Projeto

2015

OE 1 - Definir os critérios de avaliação e (desempenho organizacional e competências de gestão) desejados, a implementar pela empresa									
Objetivos Operacionais	Atividade	Tarefa	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.
<b>Definir os objetivos e âmbitos de atuação do sistema</b>	Definição do Âmbito de Atuação do sistema	Definição da estrutura organizacional a ser abrangida pelo Sistema de Gestão Desempenho							
<b>Identificar os objetivos organizacionais</b>	Análise do Plano Estratégico da Empresa	Identificação dos objetivos organizacionais a curto, médio e longo prazo							
		Identificação dos Projetos que pretendem realizar no futuro							
	Realização Reuniões com a Gerência	Agendamento da reunião com o Gerente							
		Realização de Reunião							
		Tratamento da Informação recolhida							
		Validar conclusões com a Gerência							
<b>Identificar as competências necessárias para atingir os objetivos</b>	Realização de Entrevistas a Painel de Peritos	Construção do Guião da Entrevista							
		Agendamento da entrevista com o Gerente							

Objetivos Operacionais	Atividade	Tarefa	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.
<b>Identificar as competências necessárias para atingir os objetivos</b>		Agendamento das entrevistas individuais com os colaboradores do Grupo de Gestão							
		Realização das Entrevistas							
	Análise de conteúdo dos dados	Tratamento da Informação recolhida e elaboração da matriz de competências							
	Proposta de Modelo de Competências	Apresentação da Matriz competências a estrutura							
<b>OE 2 - Definir o sistema de Gestão Desempenho</b>									
Objetivos Operacionais	Atividade	Tarefa	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.
<b>Definir os aspetos operacionais do sistema</b>	Definição do calendário das atividades	Definição das atividades e respetivo calendário							
		Propor á Gerência							
	Definição dos procedimentos do sistema	Definição dos procedimentos do sistema							
		Propor á Gerência							
<b>Criar os documentos de apoio</b>	Elaboração de formulários	Definição dos formulários de avaliação e autoavaliação e respetivos coeficientes de ponderação							

Objetivos Operacionais	Atividade	Tarefa	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.
Criar os documentos de apoio		Apresentação à Gerência							
	Elaboração dos manuais	Elaboração dos manuais de avaliação							
		Apresentação à Gerência							
<b>OE 3 - Avaliar o Desempenho dos responsáveis de Departamento da DSV</b>									
Objetivos Operacionais	Atividade	Tarefa	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.
Realizar reuniões de avaliação de desempenho	Realização de Reuniões de informação acerca dos parâmetros de avaliação	Preparação							
		Acolhimento e definição da agenda para cada avaliado							
		Análise e discussão dos pontos da Agenda							
		Preparação das reuniões							
		Definição do calendário							
		Realização da convocatória							
		Realização da reunião							

Objetivos Operacionais	Atividade	Tarefa	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	
<b>Realizar reuniões de avaliação de desempenho</b>		Conclusão da reunião								
	Realização de Reuniões de acompanhamento	Preparação								
		Acolhimento e definição da agenda para cada avaliado								
		Análise e discussão dos pontos da Agenda								
		Preparação das reuniões								
		Definição do calendário								
		Realização da convocatória								
		Realização da reunião								
		Conclusão da reunião								
		Realização de Reuniões de avaliação	Preparação							
	Acolhimento e definição da agenda para cada avaliado									
	Análise e discussão dos pontos da Agenda									

Objetivos Operacionais	Atividade	Tarefa	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.
<b>Realizar reuniões de avaliação de desempenho</b>	Realização de Reuniões de avaliação	Preparação das reuniões							
		Definição do calendário							
		Realização da convocatória							
		Realização da reunião							
		Conclusão da reunião							
<b>Realizar a formação a avaliadores e avaliados</b>	Conceção dos materiais	Formação em Avaliação							
		Manual de Avaliadores							
		Manual de Avaliados							
	Execução da formação	Execução da formação							
		Avaliação da satisfação							
	Avaliação Projeto	<i>On-Going</i>							
		<i>Ex-Post</i>							