



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS E  
ESTUDOS EUROPEUS

*Desenvolvimento de Competências, Avaliação do Desempenho e  
Sistemas de Recompensa. Estudo comparativo entre o Município  
de Abrantes e a Mairie de Parthenay*

**Bruno Alfredo da Silva Oliveira**

Dissertação apresentada na  
Universidade de Évora como  
parte dos requisitos para a  
obtenção do grau de Mestre

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Doutora Fátima Jorge

ÉVORA  
2010





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS E  
ESTUDOS EUROPEUS

*Desenvolvimento de Competências, Avaliação do Desempenho e  
Sistemas de Recompensa. Estudo comparativo entre o Município  
de Abrantes e a Mairie de Parthenay*

**Bruno Alfredo da Silva Oliveira**

Dissertação apresentada na  
Universidade de Évora como  
parte dos requisitos para a  
obtenção do grau de Mestre

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Doutora Fátima Jorge

ÉVORA  
2010

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar agradeço à minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Doutora Fátima Jorge, por todos os conselhos e ensinamentos que me prestou ao longo da elaboração deste trabalho.

Um profundo agradecimento ao Sr. José Esteves Fernandes, cuja a ajuda foi fundamental para a realização deste trabalho, nomeadamente no estabelecimento dos contactos com a *Mairie* de Parthenay, e na forma como me proporcionou todas as condições necessárias à minha deslocação a esta cidade francesa.

Um muito obrigado aos responsáveis de Recursos Humanos pela disponibilidade demonstrada aquando das entrevistas, e também a todos os colaboradores das duas organizações que se mostraram prestáveis e disponíveis para colaborar no preenchimento dos questionários.

À minha mãe, à Sónia e ao Cláudio.

## Resumo

Os sistemas de avaliação do desempenho permitem medir os contributos individuais e colectivos na prossecução dos objectivos organizacionais. Mas antes de avaliar o desempenho dos colaboradores, é necessário desenvolver as suas competências. Para tal, deve ser realizado um adequado levantamento das necessidades de formação de forma a aplicar as correspondentes acções de formação, portanto, desenvolver o capital humano.

Depois de avaliados os colaboradores, torna-se necessário diferenciar os desempenhos, reconhecendo os méritos ou deméritos através de adequados sistemas de recompensa, assim como medir o impacto deste desempenho nas respectivas carreiras profissionais.

Assim, é objectivo deste trabalho proceder a uma análise comparativa de dois modelos de GRH (baseados em diplomas legais que diferem de país para país) em Instituições Públicas (administração local) de Portugal e França, nomeadamente no que respeita ao desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho e sistemas de recompensa, entre a Câmara Municipal de Abrantes e a *Mairie* de Parthenay.

**Palavras – Chave:** Modelos de GRH em instituições públicas, competências profissionais, avaliação do desempenho, sistemas de recompensa, gestão autárquica.

## **Abstract**

The performance appraisal systems allow measure the individual and collective contributions in furthering the strategic objectives of organizations. But before making the assessment of performance of employees, it is necessary to develop their skills. This should be done with a proper survey of training needs in order to apply the relevant training, in other words, developing human capital.

After evaluating the performance of employees, it is necessary to differentiate their performance, recognizing the merits or demerits, through appropriate reward systems, and measure the performance impact it has on their careers.

Given this, this paper aims to carry out a comparative analysis of two HRM models (based on legal acts which differ from country to country) in Public Institutions (local government) from Portugal and France, particularly with regard to skills development, performance evaluation and reward systems, between the Municipality of Abrantes and *Mairie* de Parthenay.

**Key-words:** HRM models in public institutions, professional skills, performance appraisal, reward systems, municipal management.

## Índice geral

Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	ii
Índice geral .....	v
Índice de quadros.....	vii
Índice de figuras .....	vii
Índice de gráficos.....	viii
Siglas e abreviaturas .....	ix
Introdução.....	1
<b>Capítulo 1 – Gestão de Recursos Humanos, Políticas e Práticas na Administração Pública: O caso de Portugal e França .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 2 – Evolução, Modelos e Políticas de GRH .....</b>	<b>16</b>
2.1. Evolução e modelos de GRH.....	16
2.1.1. O modelo de GRH da Michigan Business School .....	18
2.1.2. O modelo de GRH da Harvard Business School.....	19
2.1.3. O modelo de GRH da Warwick Business School .....	21
2.2. Dimensões e Políticas de GRH.....	23
2.2.1. Gestão e desenvolvimento de competências .....	24
O que se entende por competências profissionais.....	25
Aprendizagem organizacional .....	27
A educação/formação na valorização do capital humano.....	28
A formação nas organizações .....	29
Gestão da formação .....	30
A formação dos colaboradores .....	31
Caracterização da formação na organização.....	32
O levantamento das necessidades de formação .....	35
Plano e orçamento da formação.....	38
Métodos e técnicas de conduzir a formação .....	39
Validação e avaliação da formação .....	41
2.2.2. Avaliação do Desempenho.....	43
Conceito de avaliação do desempenho .....	43
Os objectivos e finalidades da avaliação do desempenho .....	44
Os instrumentos de medida do desempenho .....	46
Quem deve avaliar o desempenho dos colaboradores?.....	48
Métodos modernos de avaliação do desempenho .....	50
A avaliação baseada na gestão por objectivos .....	51
Os indicadores chave de desempenho .....	52
Critérios de fixação dos objectivos.....	53
Tipos de objectivos .....	56
Estrutura necessária para a implementação da GPO .....	57
A necessidade de <i>feedback</i> contínuo.....	58
A entrevista de avaliação do desempenho .....	59
A importância da formação dos avaliadores .....	60

2.2.3.	Sistemas de Recompensa .....	61
	Pressupostos dos sistemas de recompensa.....	61
	Conceito e objectivos dos sistemas de recompensa.....	63
	A perspectiva motivacional da recompensa.....	64
	Estrutura dos sistemas de recompensa.....	67
	Componentes dos sistemas de recompensa.....	71
	Recompensas intrínsecas .....	72
	Recompensas extrínsecas.....	76
2.2.4.	Síntese das Dimensões e Políticas de RH objecto de estudo .....	79
<b>Capítulo 3 – Investigação Empírica – Análise comparativa de dois estudos de caso em Municípios Europeus .....</b>		<b>81</b>
3.1.	Caracterização do Estudo .....	81
3.2.	Objectivos do Estudo.....	82
3.2.1.	Objectivo Geral .....	82
3.2.2.	Objectivos Específicos .....	82
3.3.	Pertinência do estudo.....	83
3.3.1.	A actualidade da questão.....	83
3.3.2.	Significado e importância da questão.....	84
3.4.	Metodologia.....	84
3.4.1.	Delimitação do objecto.....	85
3.4.2.	Amostra .....	86
3.4.3.	Procedimento.....	88
3.4.4.	Entrevista.....	90
3.4.5.	Questionário .....	91
3.5.	Considerações éticas.....	92
<b>Capítulo 4 – Resultados .....</b>		<b>94</b>
4.1.	Estudo qualitativo .....	94
4.1.1.	Câmara Municipal de Abrantes.....	94
4.1.2.	<i>Mairie</i> de Parthenay .....	99
4.2.	Estudo quantitativo .....	104
4.2.1.	Desenvolvimento de competências .....	104
4.2.2.	Avaliação do desempenho.....	109
4.2.3.	Sistemas de recompensa.....	114
4.2.4.	Resultados da questão de resposta aberta.....	119
<b>Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados .....</b>		<b>121</b>
5.1.	Discussão dos resultados .....	121
5.2.	Implicações do estudo .....	128
<b>Capítulo 6 – Considerações Finais, Limitações do Estudo e Investigação Futura ....</b>		<b>130</b>
	Bibliografia.....	136
	Anexos.....	149



## Índice de quadros

Quadro 1 – As diversas orientações da formação.....	33
Quadro 2 – Levantamento das necessidades de formação – Tipos de análise .....	37
Quadro 3 – Quem pode avaliar o desempenho? .....	49
Quadro 4 – Características essenciais a ter em conta .....	55
Quadro 5 – Os componentes do salário .....	77
Quadro 6 – Planos de Incentivos .....	78
Quadro 7 – Práticas de GRH a melhorar na <i>Mairie</i> de Parthenay.....	119
Quadro 8 – Práticas de GRH a melhorar na Câmara Municipal de Abrantes .....	120
Quadro 9 – Métodos e Técnicas de Formação Afirmativos .....	Anexo 1
Quadro 10 – Métodos e Técnicas de Formação Interrogativos .....	Anexo 1
Quadro 11 – Métodos e Técnicas de Formação Activos .....	Anexo 1
Quadro 12 – Outros Métodos e Técnicas de Formação.....	Anexo 1
Quadro 13 – Métodos tradicionais de avaliação do desempenho.....	Anexo 2
Quadro 14 – Vantagens, desvantagens, e riscos da GPO na A. do desempenho ..	Anexo 2
Quadro 15 – Potenc. erros e enviesamentos que os avaliadores podem cometer..	Anexo 2
Quadro 16 – Estratégia, Estrutura Organizacional e Sistemas de Recompensa....	Anexo 3

## Índice de figuras

Figura 1 – Os componentes do modelo de GRH de Fombrum, Tichy e Devanna .....	19
Figura 2 – Modelo de GRH da Harvard Business School.....	20
Figura 3 – Modelo de GRH da Warwick Business School .....	22
Figura 4 – Relação da A. do desempenho com outros instrumentos de GRH .....	46
Figura 5 – Esforços, recompensas e expectativas.....	65
Figura 6 – A pirâmide de Maslow .....	66
Figura 7 – Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler .....	71
Figura 8 – Os estilos de gestão .....	75

## Índice de gráficos

Gráfico 1 – Idade .....	87
Gráfico 2 – Habilitações Literárias.....	88
Gráfico 3 - Antiguidade.....	88
Gráfico 4 – Necessidades de formação e avaliação do desempenho.....	105
Gráfico 5 – Opinião na decisão do conteúdo programático e método de formação.....	105
Gráfico 6 – Acções de formação solicitadas pelo colaborador .....	105
Gráfico 7 – Métodos e técnicas de formação estimulam a aprendizagem.....	106
Gráfico 8 – Adequação dos conteúdos programáticos e dos suportes pedagógicos.....	106
Gráfico 9 – Aplicação dos conhecimentos adquiridos ao serviço da organização .....	107
Gráfico 10 – Impossibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos .....	107
Gráfico 11 – As novas competências adquiridas melhoram o desempenho.....	107
Gráfico 12 – Correção de técnicas e comportamentos errados.....	108
Gráfico 13 – Promoção da eficiência, eficácia e satisfação profissional.....	108
Gráfico 14 – Aprender mais e expandir capacidades .....	109
Gráfico 15 – Número de horas de formação usufruídas nos últimos dois anos .....	109
Gráfico 16 – Capacidade para enfrentar o mercado de trabalho .....	109
Gráfico 17 – Negociação prévia dos objectivos .....	110
Gráfico 18 – Novos objectivos promovem eliminação de pontos fracos .....	110
Gráfico 19 – Objectivos desafiantes e motivadores, com valor acrescentado.....	110
Gráfico 20 – Objectivos claros sem margem para ambiguidades .....	111
Gráfico 21 – Objectivos formulados de forma mensurável.....	111
Gráfico 22 – Objectivos exigentes e alcançáveis .....	111
Gráfico 23 – Reajustamento de objectivos durante o período de avaliação .....	112
Gráfico 24 – <i>Feedback</i> sobre o desempenho demonstrado .....	112
Gráfico 25 – Importância da planificação e acompanhamento do desempenho .....	112
Gráfico 26 – Comunicação do resultado do desempenho através de entrevista.....	113
Gráfico 27 – Estratégias para eliminar os pontos fracos e potenciar os fortes.....	113
Gráfico 28 – Classificação final em razão do desempenho demonstrado .....	114
Gráfico 29 – Avaliação do desempenho e necessidades de formação .....	114
Gráfico 30 – Salário em função do desempenho prestado .....	114
Gráfico 31 – Iniciativa, autonomia e criatividade do cargo funcional.....	115
Gráfico 32 – Modelo hierárquico e autonomia no trabalho.....	115
Gráfico 34 – Ambiente de trabalho e espírito de pertença .....	116
Gráfico 33 – Estilo de gestão e autonomia no trabalho .....	116
Gráfico 35 – Envolvimento dos colaboradores pelas hierarquias superiores.....	116
Gráfico 36 – Realização profissional e progressão na carreira na organização .....	117
Gráfico 37 – Recompensa justa com critérios claros e regras pré-definidas.....	117
Gráfico 38 – Equilíbrio entre desempenho demonstrado e recompensa recebida.....	117
Gráfico 39 – Recompensas e reconhecimento recebidos incentivam a produtividade. 118	
Gráfico 40 – Níveis de produtividade em função do reconhecimento e compensação 118	
Gráfico 41 – Remuneração alta mesmo quando o desempenho não a justifica .....	119
Gráfico 42 – O justo reconhecimento e a justa recompensa da organização .....	119

## **Siglas e abreviaturas**

BARS – *Behavioral Anchored Rating Scales*

BEP – *Brevet d'études professionnelles*

BOS – *Behavioral Observation Scales*

CAP – *Certificat aptitude professionnelle*

CEFA – Centro de Estudos e Formação Autárquica

CMA – Câmara Municipal de Abrantes

CNFPT – *Centre national de la fonction publique territoriale*

DGAFP – *Direction générale de l'administration et de la fonction publique*

DRH – Departamento de Recursos Humanos

ENA – *École nationale d'administration*

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GPEEC – *Gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences*

GPO – Gestão por Objectivos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HBS – *Harvard Business School*

HRM – *Human Resources Management*

INA – Instituto Nacional de Administração

KPIs – *Key Performance Indicators*

LOLF – *Loi organique relative aux lois de finances*

LVCR – Lei n.º 12–A de 27 de Fevereiro de 2008. Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas

MBO – *Management by Objectives*

MBS – *Michigan Business School*

NPM – *New Public Management*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONP – *L'opérateur national de paye*

RH – Recursos Humanos

RIME – *Le répertoire interministériel des métiers de l'Etat*

SIADAP – Lei n.º 66–B de 28 de Dezembro de 2007. Institui o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho da Administração Pública

SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time bound*

SIRH – *Systèmes d'information des ressources humaines*

WBS – *Warwick Business School*

## Introdução

Nas últimas décadas tem sido reconhecida a relação directa que as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm no desempenho da organização, e em como as boas práticas e as menos boas práticas estão directamente relacionadas com os bons ou menos bons desempenhos da organização.

Tem-se verificado um consenso crescente de que os recursos humanos são a principal vantagem competitiva numa organização, isto porque são as competências, os comportamentos e os valores dos colaboradores a principal fonte de sucesso de uma organização. Deste modo, as práticas de GRH têm um papel fundamental no desenvolvimento destes factores visto que as organizações mais bem sucedidas são aquelas que sistematicamente identificam, utilizam, desenvolvem e renovam as suas competências essenciais (*core competences*).<sup>1</sup>

De acordo com Lawler (2009), o Departamento de Recursos Humanos (DRH) tem uma posição nuclear nas organizações. Mais, os colaboradores do DRH devem ser altamente qualificados uma vez que actuam em áreas tão importantes para a organização como a gestão estratégica, a gestão da mudança, gestão de talentos, avaliação do desempenho, etc. Importa referir que quanto maiores forem as organizações, mais necessário é o recurso, por parte do DRH, à utilização das tecnologias de informação e comunicação como meio de difundir e implementar estas práticas de GRH (Laval e Diallo, 2007).

Cerdin e Som (2003) argumentam que, apesar da introdução na organização de práticas efectivas de GRH ser benéfica para o desempenho organizacional, tem sempre associado um esforço financeiro. Contudo, o retorno financeiro associado a adequadas práticas de GRH, geralmente, supera o investimento inicial. Russel, Terborg, Powers (1985) *apud* Cerdin e Som (2003) demonstram a relação positiva que existe entre a adopção de adequados programas de formação e o retorno financeiro final para a organização. Por seu turno Borman (1991) e Milkovich, Gerhart (1992) *apud* Cerdin e Som (2003) referem que a adopção de programas de avaliação do desempenho harmonizados com sistemas de recompensa eficazes está relacionada com uma melhor rentabilidade da organização.

---

<sup>1</sup> PRÉSIDENTE LUXEMBOURGEOISE DU CONSEIL DE L'UNION EUROPEÉENNE, "*Human Resources management strategies to support organizational changes.*" Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative, 2005.

Rodrigues (2009) menciona a importância central da avaliação do desempenho, bem como a influência directa que exerce sobre os principais factores da GRH, tais como: o recrutamento e selecção, a formação dos colaboradores (desenvolvimento de competências), os sistemas de remuneração, os modelos de gestão, a análise e descrição de funções, estabelecimento de metas individuais e colectivas.

Porém, apesar de a partir da década de 80 os gestores da administração pública terem começado a abandonar as suas “tradições” burocráticas, passando a adoptar um estilo de gestão mais próximo do sector privado (*New Public Management*), em alguns aspectos ainda se continuam a verificar diferenças entre as práticas de GRH do sector público e do sector privado. Em particular, nas organizações públicas ainda não existe uma verdadeira ligação entre o desempenho demonstrado pelos colaboradores e as recompensas por eles recebidas (Boyne *et al.*, 1999).

Este trabalho pretende, justamente, através da comparação entre dois municípios de dois países Europeus, iniciar uma reflexão sobre três dimensões da GRH: o desenvolvimento de competências, a avaliação do desempenho, e os sistemas de recompensa.

As competências profissionais podem ser individuais, colectivas e organizacionais. Para Mérindol *et al.* (2009) a GRH foca-se sobretudo nas competências individuais, enquanto a Gestão Estratégia da Organização dá mais relevo às competências colectivas e organizacionais. Gerir competências profissionais implica que a organização identifique previamente os seus objectivos estratégicos, os seus objectivos de curto e longo prazo, para posteriormente proceder-se à identificação das competências-chave individuais e colectivas necessárias à prossecução destes mesmos objectivos (Chemla-Lafay *et al.*, 2008).

Segundo a OCDE (1996), é importante o desenvolvimento e a formação dos recursos humanos para que as qualificações e competências destes se adaptem à cada vez maior versatilidade funcional resultante das reformas introduzidas no sector público.

Amaral (2008) considera que a gestão por competências no sector público e no sector privado é similar, isto porque em ambos os casos se visa a aprendizagem e o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, que são estratégicas a qualquer organização, independentemente de ser pública ou privada. O desenvolvimento das competências individuais exige às organizações que estas

ofereçam condições, tanto para a evolução dos colaboradores, como também para a efectivação dos resultados dessa evolução. Porém, o mesmo autor relata que as condições de desenvolvimento das competências dos colaboradores são muito menos flexíveis no sector público do que no privado.

A avaliação do desempenho corresponde à “sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do Homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação” (Rocha, 2007:189).

Um sistema de avaliação do desempenho destina-se a prestar orientação aos trabalhadores sobre como aplicar os seus recursos e competências em benefício da organização. Segundo Brown e Benson (2003), um típico sistema de avaliação do desempenho envolve o estabelecimento de metas individuais ou colectivas no início do período de avaliação e *feedback* continuado ao longo deste mesmo período. O período de avaliação termina com a entrevista de avaliação onde o avaliador comunica ao avaliado os pontos fortes e os pontos fracos do seu desempenho, referindo possíveis necessidades de formação e desenvolvimento para que no futuro o desempenho possa ser mais optimizado. Porém, Fox (2009) refere que não são poucas as vezes em que os avaliados sentem que o sistema de avaliação não dá quaisquer indicações para melhorar a performance no futuro, ou porque os objectivos não são correctamente definidos, ou porque não se diagnosticam correctamente as necessidades de formação com vista a melhorar o desempenho.

De acordo com Gomes *et al.* (2007) a necessidade de inserir adequados sistemas de avaliação do desempenho na administração pública surge no âmbito do novo modelo de gestão pública (*New Public Management*) que se caracteriza pela introdução de instrumentos de gestão privada e de uma maior racionalização no uso dos recursos, de forma a reduzir a despesa pública e aumentar a qualidade do serviço prestado. A criação de valor para o cliente/cidadão, através de uma gestão mais eficiente, eficaz e económica, são alguns dos princípios do *New Public Management* que introduzem a avaliação do desempenho baseada em *outputs* e *outcomes*.

Roberts e Pavlak (1996) enfatizam a importância de um adequado sistema de avaliação do desempenho para uma melhor performance organizacional nos municípios. Segundo os mesmos autores, quanto maior for o processo de participação dos colaboradores no sistema de avaliação do desempenho, maior será o compromisso

organizacional, logo, provavelmente, maior e melhor será a produtividade e o desempenho do organismo municipal.

Para Lacambre *et al.* (2006), um adequado sistema de avaliação do desempenho deve considerar o desempenho colectivo da organização com base no desempenho individual de cada colaborador, sendo que para se medir o desempenho individual é necessário estabelecer, previamente, metas (objectivos) e mecanismos de acompanhamento (indicadores de desempenho). Contudo, Madureira e Rodrigues (2007) defendem que é inerente a qualquer processo de avaliação um certo grau de subjectividade, enquadrando-se aqui a administração pública já que dificilmente se poderão calcular salários em função, por exemplo, dos volumes de vendas ou de produção efectiva de bens ou serviços, visto que a sua missão é servir o cidadão e não a simples geração de lucro.

Enquanto processo efectivo, a avaliação do desempenho beneficia a performance organizacional, mas, a sua criação, implementação e manutenção não é tarefa fácil visto muitas das vezes não se alcançarem os objectivos esperados. Segundo Longenecker (1990) *apud* Bowman (1999) nas organizações privadas, por exemplo, só menos de 20% dos objectivos, a que se propõem os programas de avaliação do desempenho, é que são alcançados, e menos de 10% consideram o seu sistema de avaliação eficaz. Bowman (1999) considera que não há razão para pensar que esta situação é diferente nas organizações do Estado, logo, esta questão merece especial atenção tendo em conta que o sucesso dos Governos depende em grande parte de um bom e adequado desempenho dos seus colaboradores (Barthelemy *et al.*, 1999).

Spano (2005), de entre as várias conclusões do seu trabalho, descreve a importância dos sistemas de avaliação na diferenciação dos desempenhos dos vários colaboradores da função pública, bem como a contribuição de cada um para a consecução dos objectivos organizacionais. Apesar da dificuldade de implementar um sistema de avaliação, não obstante devem ser criadas possibilidades de o ligar aos sistemas de recompensa materiais ou imateriais, porque estes são elementos motivadores e diferenciadores que premeiam os colaboradores que melhor desempenho têm ao serviço da organização (Flamholtz, 1996 *apud* Spano, 2005).

O nível de empenho dos colaboradores dependerá muito da criação de sistemas de recompensa em que a satisfação dos objectivos individuais esteja estreitamente correlacionada com a prossecução dos objectivos organizacionais. Para que os sistemas



de recompensa sejam eficazes é necessário o alinhamento das recompensas com os objectivos estratégicos, e também, que eles sejam vistos como justos e objectivos (Vaz, 2005).

Os sistemas de recompensa são compostos por diversos factores de motivação como, por exemplo, o reconhecimento pelo desempenho demonstrado, a realização humana e profissional, a motivação pelo dinheiro (remuneração), etc.

A nível remuneratório, o processo de determinação dos salários dos colaboradores da administração pública é relativamente diferente do praticado no sector privado da economia. No entender de Rocha (2007:205), “a fixação dos salários é feita sobre a forma de lei ou outro qualquer instrumento regulamentar, obedece a considerações de ordem política e implica a consideração de três variáveis: competitividade externa e mercado de trabalho; consistência interna; e contribuição individual”. Chemla-Lafay *et al.* (2008) também referem no seu trabalho que na generalidade dos países da Europa os salários são fixados a nível nacional, porém, o aumento dos salários dos colaboradores com base na antiguidade está a entrar em desuso, passando a vigorar o aumento das posições remuneratórias com base no desempenho demonstrado.

Portanto, os sistemas de recompensa da função pública possuem particularidades que os distinguem dos modelos geralmente utilizados na esfera privada. Tais diferenças podem ser causadas, tanto pelos aspectos culturais e a natureza dos envolvimento do poder existente, como, principalmente, em razão da definição de parâmetros previstos no plano constitucional, legais e doutrinários.

Assim, a pertinência deste estudo pode justificar-se pelo seu enquadramento na cada vez mais importante questão do desenvolvimento do capital humano das organizações. O melhor activo de uma organização é o capital humano, e numa altura em que ocorre uma mudança de paradigma, quem possuir os colaboradores mais motivados e melhor qualificados, possui a melhor vantagem competitiva.

Apesar da *Mairie*<sup>2</sup> de Parthenay e da Câmara municipal de Abrantes serem duas instituições públicas, não deixa de ser importante estudar as duas realidades e tirar ilações. É que hoje em dia, a Gestão de Recursos Humanos nas organizações públicas e nas organizações privadas é cada vez mais semelhante, sendo que as organizações públicas tendem a adaptar cada vez mais o modelo privado.

---

<sup>2</sup> *Mairie* é um órgão administrativo francês equivalente à Câmara Municipal em Portugal.

Posto isto será importante analisar se “haverá estádios de desenvolvimento diferenciados em termos de concepção e implementação de modelos de GRH na administração pública portuguesa e francesa que nos permita analisar percepções diferenciadas por parte dos dirigentes e demais colaboradores relativamente aos modelos de desenvolvimento de competências, de avaliação do desempenho, e de sistemas de recompensa da Câmara Municipal de Abrantes e da *Mairie* de Parthenay?”

Deste modo, o objectivo deste trabalho é fazer um estudo comparativo ao nível dos modelos de Gestão de Recursos Humanos no que respeita ao desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho, e sistemas de recompensa, entre a Câmara Municipal de Abrantes e a *Mairie* de Parthenay (França).

Nos objectivos específicos: procura-se analisar e comparar o investimento feito no desenvolvimento de competências, nomeadamente no que se refere ao planeamento e gestão da formação, passando pelas várias etapas desde o levantamento das necessidades de formação até à validação e avaliação da formação prestada; pretende-se estudar e comparar os principais instrumentos, métodos e técnicas de avaliação do desempenho, bem como o tipo de *feedback* que é prestado aos colaboradores durante e depois do desempenho prestado; procura-se perceber e comparar o conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os sistemas de recompensa oferecem aos seus colaboradores em razão da qualidade do seu desempenho, e da sua identificação com os objectivos da organização.

O presente estudo tem fundamentalmente um carácter comparativo e analisa os dois estudos de caso através de métodos qualitativos e quantitativos, procurando-se assim determinar semelhanças e diferenças nas dimensões de GRH em estudo.

Nesta abordagem, a entrevista e a análise documental, como instrumentos qualitativos, e o questionário, como instrumento quantitativo, são de importância primordial enquanto instrumentos de recolha de dados.

A dissertação que agora se apresenta está organizada em seis capítulos. No capítulo 1 enquadra-se a temática de estudo, analisando-se as políticas e práticas de GRH na administração pública, nomeadamente em Portugal e França. No capítulo 2 analisa-se três dos principais modelos de GRH, seguindo-se a abordagem às três dimensões de GRH em estudo: gestão e desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho, e sistemas de recompensa. No capítulo 3 apresenta-se o desenho de investigação, onde se descreve os vários elementos da investigação empírica

(objectivos, pertinência, hipóteses de investigação e metodologia). No capítulo 4 procede-se à apresentação dos resultados recolhidos aquando das entrevistas, questionários e análise documental, e seguidamente, no capítulo 5, discute-se e analisa-se os respectivos resultados. No capítulo 6 apresentam-se as conclusões relativamente às hipóteses de investigação, referem-se as várias limitações do estudo e traçam-se algumas perspectivas futuras de investigação sobre este tema.

Esta dissertação encerra com as referências bibliográficas e anexos, onde se encontram os vários documentos de apoio à realização deste estudo.

## **Capítulo 1 – Gestão de Recursos Humanos, Políticas e Práticas na Administração Pública: O caso de Portugal e França**

Desde há muito que se percebe a existência de uma ligação entre os modelos de administração pública e os modelos de gestão de recursos humanos. Por isso, para uma melhor compreensão da GRH na administração pública, nomeadamente na Europa, torna-se necessário primeiro fazer uma breve análise desta, desde os antecedentes do modelo clássico até à actual concepção gestionária (*New Public Management*), para depois então analisar a actualidade da GRH no caso português e francês.

O modelo clássico europeu de função pública teve origem na revolução francesa, resultando na separação dos poderes políticos e a separação entre estes, no seu conjunto, e a Administração Pública. A esta competia a aplicação das leis aos casos concretos, sob a forma de actos administrativos.

Ao mesmo tempo que se impôs esta separação de funções, desenvolveu-se a teoria dos actos administrativos. Paralelamente nasceu o estatuto dos funcionários públicos, o qual definiu o conjunto dos direitos e deveres dos colaboradores da Administração Pública, estabelecendo-se então as regras de funcionamento desta, e em particular, a separação entre a Administração e a Política (Rocha, 2007).

O modelo clássico baseava-se num modelo de tipo ideal utilizado por Weber, distante da política, privilegiando leis e procedimentos administrativos a valores, prevalecendo a racionalidade do “homem administrativo” (Bilhim, 2009). A administração pública contratava juristas, economistas, engenheiros ou funcionários administrativos, os quais eram sujeitos a processos de indoutinação das rotinas administrativas, sendo o ideal de agente público: “Nem homem nem besta, mas estátua” (Rocha, 1999). Portanto, os colaboradores postos em situação de tomada de decisão não maximizam, apenas satisfazem.

Ao analisar e estruturar cientificamente o modelo clássico, Weber referiu que as principais características burocráticas deste modelo residem no facto do trabalho ser efectuado de acordo com regras, sem arbitrariedades de favorecimento onde cada decisão dever constar de despacho ou acta sob forma escrita (impersonalidade), sendo que cada colaborador possui competências bem definidas na divisão hierárquica do trabalho e é responsável perante o seu superior pelo seu desempenho (hierarquia). Os funcionários são recrutados de acordo com o seu mérito e treinados para as suas funções

(*expertise*), e o emprego constitui uma ocupação a tempo integral, com carácter de continuidade visto o sistema de carreiras proporcionar a perspectiva de avanços regulares (Rocha, 2007).

No entanto, com o passar dos anos este sistema começa a alterar-se devido à crescente intervenção dos Estados na vida socio-económica, exigindo aos gestores públicos a necessidade de possuir conhecimentos de gestão que nem a rotina burocrática, nem a formação académica inicial proporcionavam. Isto originou a necessidade de se criar uma política de formação em gestão pública, em geral, e em recursos humanos em particular. Esta política de formação resultou no aparecimento de institutos/escolas de administração pública, como por exemplo, o ENA em França, e em Portugal o INA e o CEFA, passando o ensino de GRH a ter especial importância nestas escolas e institutos (Rocha, 1999).

Outra das razões pela qual o modelo clássico começa a sofrer alterações deve-se à crescente reprivatização e racionalização dos serviços públicos, transferindo-se para o campo da administração pública as técnicas e métodos de gestão empresarial que estão na origem do *New Public Management*.

O *New Public Management* (NPM) veio revigorar a gestão pública no sentido de eliminar as “patologias” do modelo tradicional, tais como, a burocracia, o monopólio, a hierarquia, a inflexibilidade da gestão, em favor da inovação trazida pelo sector privado (Shleifer, 1998; Savas, 2000 *apud* Selden, 2009). Portanto, o NPM introduziu mudanças nos serviços públicos de forma a tornar as suas organizações muito mais do estilo “*business-like*” (Diefenbach, 2009), tendo como principal objectivo a melhoria da eficiência, eficácia e por consequência o desempenho das organizações públicas.

Os Governos passaram a exercer uma pressão crescente nos seus diversos organismos no sentido de estes cada vez mais adoptarem as práticas de gestão do sector privado, nomeadamente ao nível da gestão do desempenho, na orientação para o cliente, com um foco cada vez maior na estratégia (Truss, 2008).

Consequentemente, os gestores públicos tiveram que passar de burocráticos a empreendedores, implementando nas organizações métodos de gestão que colocam em primeiro plano a necessidade de bem servir o cidadão/cliente, ou seja, uma administração pública cuja missão é desenvolver estratégias focadas na satisfação das cada vez mais exigentes necessidades dos cidadãos (Denhardt e Denhardt, 2000).

Neste contexto, o funcionário público já não é visto como uma “estátua” mas mais sim como um ser pensante e actor principal no processo de tomada de decisões, por isso, torna-se importante motivá-lo e comprometê-lo com a organização. Por conseguinte, a GRH passa a ter um papel muito importante na medida em que as organizações têm que passar a atribuir aos seus colaboradores recompensas baseadas no desempenho demonstrado (Truss, 2008).

Desta forma, o NPM acarreta consigo a criação de departamentos de RH com colaboradores capazes de desenhar sistemas de avaliação do desempenho que permitam recompensar os comportamentos que mais contribuem para o sucesso da organização. Mais, passa a ser necessário que os gestores e técnicos de RH possuam formação que lhes permita desenvolver práticas de compensação competitivas e políticas de negociação salarial, assim como capacidades de gestão orçamental e análise do mercado de trabalho. Isto porque já não existe a segurança no trabalho para toda a vida na administração pública, sendo importante desenvolver estratégias que permitam ir ao mercado de trabalho recrutar e reter colaboradores bem preparados (Selden, 2009). No NPM, são oferecidas aos colaboradores condições de trabalho inferiores às tradicionalmente concedidas no âmbito da função pública clássica, significando isto que a ideia de carreira, característica do serviço público, tende a perder importância (Rocha, 2007).

Além de tudo isto, importa referir que a GRH passa a ter uma importante intervenção, nomeadamente: na racionalização dos custos com o emprego; no aumento da flexibilidade dos colaboradores em responder às necessidades dos cidadãos/clientes; na individualização da relação de emprego; na descentralização do conteúdo funcional; na capacitação das organizações em tomarem decisões estratégicas de RH (Horton, 2003; Farnham *et al.*, 2003 *apud* Truss, 2008).

No que concerne à GRH na administração pública portuguesa, a Lei 12-A de 27 de Fevereiro de 2008 que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas (LVCR) veio introduzir alterações importantes. Desapareceu o conceito de funcionário e agente público visto que agora a relação jurídica de emprego público constitui-se por nomeação ou por contrato de trabalho em funções públicas, doravante designado por contrato<sup>3</sup>. O contrato

---

<sup>3</sup> Art. 9.º da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro.

reveste as modalidades de contrato por tempo indeterminado e de contrato a termo resolutivo, certo ou incerto.<sup>4</sup>

A LVCR introduziu parâmetros economicistas nos critérios de decisão de recrutamento visto que o recrutamento para constituição de relações jurídicas de emprego público por tempo indeterminado inicia-se sempre de entre trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida, e só depois se recorre ao recrutamento externo.<sup>5</sup>

No que se refere às Carreiras, além da redução do seu número levada a cabo pela LVCR, dando origem a carreiras com designações e conteúdos funcionais mais abrangentes, importa realçar o facto de se prever que a GRH é feita em cada serviço, condicionada pelas capacidades orçamentais existentes e com a dinâmica da avaliação do desempenho. Assim, nos termos do artigo 46.º da LVCR, tendo em consideração as verbas orçamentais, o dirigente máximo do órgão ou do serviço decidirá se, e em que medida, se farão as alterações do posicionamento remuneratório.

As alterações do posicionamento remuneratório estão directamente relacionadas com a avaliação do desempenho, que por sua vez está regulamentada pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, que institui o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Desta forma, a progressão da carreira já não é por tempo de serviço mas sim por alteração da posição remuneratória, estando esta directamente ligada aos pontos acumulados durante a avaliação do desempenho anual. Assim, de acordo com o art.º 47.º da LVCR, normalmente só há lugar a alteração obrigatória para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que o trabalhador se encontra, quando um colaborador tenha acumulado 10 pontos nas avaliações do seu desempenho referido às funções exercidas durante o posicionamento remuneratório em que se encontra.

No que concerne à organização do Estado, na sequência da Revolução de 25 de Abril de 1974 e entrada em vigor da Constituição da Republica Portuguesa de 1976, nasceu o princípio da autonomia do poder local, conferindo às Câmaras Municipais diversas competências próprias que lhe são atribuídas por Lei.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Art. 21.º da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro.

<sup>5</sup> Art. 6.º da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro.

<sup>6</sup> Lei 169/99 de 18 de Setembro, na redacção actual que lhe foi dada pela Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro.

Quanto ao regime de carreiras<sup>7</sup>, tanto na administração central como na administração local, os colaboradores exercem as suas funções integradas em carreiras gerais ou especiais. Assim, na Câmara de Abrantes existem três carreiras gerais, a carreira de Técnico Superior, a carreira de Assistente Técnico e a carreira de Assistente Operacional, sendo que dentro de cada carreira existem uma ou mais categorias.

A carreira de Técnico superior é unicategorial, só tem a categoria de Técnico Superior e o seu grau funcional exige habilitações literárias ao nível da licenciatura. As funções de um Técnico Superior são essencialmente de natureza consultiva, estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão.

A carreira de Assistente Técnico comporta as categorias de Assistente Técnico e Coordenador Técnico, e para ambas as categorias as habilitações mínimas exigidas são as equivalentes ao 12º Ano de escolaridade. Um assistente técnico tem funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em directivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de actuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de actuação dos órgãos e serviços.

A carreira de Assistente Operacional engloba as categorias de Encarregado Geral Operacional, Encarregado Operacional e Assistente Operacional, tendo todas elas como habilitações literárias mínimas necessárias o equivalente ao ensino obrigatório. Nesta carreira as funções são de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em directivas gerais bem definidas, e com execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico.

Além das carreiras gerais, no mapa de pessoal da Câmara de Abrantes também constam carreiras especiais, sendo elas a carreira de Informática e a carreira de Bombeiro.

Na carreira de Informática consta a categoria de Especialista de Informática, cujas habilitações académicas exigidas para a sua complexidade funcional correspondem à licenciatura, e a categoria de Técnico de Informática cujo colaborador detentor desta categoria deverá ter no mínimo o equivalente ao 12º Ano de escolaridade. Na carreira de Bombeiro temos as categorias de Chefe, de Bombeiro de 1ª classe e de

---

<sup>7</sup> Lei nº 12-A/2008 de 27-02-2008, estabelece os vínculos carreiras e remunerações.



Bombeiro de 2ª classe, e nestas duas últimas categorias as habilitações mínimas exigidas são o equivalente ao ensino obrigatório.

No mapa de pessoal também existem carreiras que ainda não foram revistas e, como tal, nem se consideram carreiras especiais nem carreiras gerais. Assim, como carreiras não revistas temos a carreira de Fiscal Municipal e a carreira de Fiscal de Obras. A carreira de Fiscal Municipal integra as categorias de Técnico Profissional Especialista, Técnico Profissional de 1ª classe e Técnico Profissional de 2ª classe, sendo que em todas estas categorias o equivalente ao 12º Ano de escolaridade é o mínimo exigido. A carreira de Fiscal de Obras só tem a categoria de Fiscal de obras e a escolaridade mínima também corresponde ao 9º Ano de escolaridade.

Relativamente à GRH em França, a administração pública criou em Novembro de 2006 um instrumento importante com vista a melhor gerir os recursos humanos do Estado, *Le répertoire interministériel des métiers de l'Etat* (RIME). Através da criação do RIME, a administração pública francesa pretende que a sua GRH se volte para a satisfação das necessidades dos serviços públicos e para o desenvolvimento das qualificações e competências dos seus colaboradores.

Portanto, o RIME é um instrumento estratégico que permite reflexões sobre o emprego público, sobre as políticas interministeriais de GRH e sobre os novos mutualismos entre o nível nacional e regional, visto que ajuda os directores de RH dos serviços centrais e dos serviços regionais do Estado a elaborar acções de formação e de recrutamento melhor adaptadas às competências e necessidades de cada Organismo. No âmbito da *Gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences* (GPEEC), o RIME como ferramenta de GRH ajuda os directores de RH a determinar o número de postos de trabalho, os cargos funcionais e as competências a eles inerentes necessárias para a prossecução da missão do Estado.<sup>8</sup>

Na administração pública francesa o controlo da GRH é um dos objectivos da *Loi organique relative aux lois de finances* (LOLF). Assim para uma mais eficaz GPEEC, começou a ser desenvolvido a partir de Outubro de 2002 um projecto interministerial de *Systèmes d'information des ressources humaines* (SIRH), que de entre outras coisas permite uma bastante maior interoperabilidade entre as três funções públicas do Estado francês, visto que promove uma consolidação nacional ao nível da

---

<sup>8</sup> Disponível em: [http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/repertoire\\_interministeriel\\_metiers\\_etat\\_guide\\_methodo.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/repertoire_interministeriel_metiers_etat_guide_methodo.pdf). Répertoire interministériel des métiers de l'État - Guide méthodologique, 2007. Acedido em 02/10/2010.

troca de informação, permitindo à *Direction générale de l'administration et de la fonction publique* (DGAFP) “pilotar” de uma forma cada vez mais eficiente a política de GRH do Estado.<sup>9</sup>

Na sequência da modernização e evolução do SIRH, em Maio de 2007 foi criado um serviço de competência nacional designado por *Opérateur national de paye* (ONP) que tem por missão modernizar e racionalizar todas as funções relativas aos pagamentos e honorários da função pública.<sup>10</sup> Para os funcionários do Estado, este serviço permite facilitar a gestão e acompanhamento dos diferentes elementos constitutivos da sua remuneração.

No que se refere à organização do Estado, em França existem três funções públicas: a função pública do Estado; a função pública hospitalar; e a função pública territorial, onde se insere a *Mairie de Parthenay*. As áreas de intervenção da função pública territorial são diversificadas e vão desde a acção sanitária, social, cultural, educativa, até ao desenvolvimento económico, transportes, ordenamento do território, urbanismo, etc. Ao todo são 250 profissões repartidas por 55 quadros de emprego e 8 *filières* (administrativa, técnica, cultural, desportiva, médico-social, animação, polícia municipal e bombeiros)<sup>11</sup>. Portanto, estas *filières* correspondem às grandes áreas funcionais de intervenção das organizações da função pública territorial de França, e agrupam os quadros de emprego da mesma “família”.

Transversal a todos os quadros de emprego e *filières* estão as três categorias hierárquicas, a categoria A (*les cadres*), a categoria B (*l'encadrement intermédiaire*) e a categoria C (*les agents*).<sup>12</sup>

Cada quadro de emprego está dividido em *grades* (graus), e também reagrupa os colaboradores cujos trabalhos e profissões têm características profissionais muito próximas. O grau em que cada quadro de emprego está dividido distingue os colaboradores em função da sua experiência, antiguidade, nível de qualificação e responsabilidade.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www.fonction-publique.gouv.fr/article387.html> - Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Acedido em 02/10/2010.

<sup>10</sup> Décret n°2007-903 du 15 mai 2007 portant création d'un service à compétence nationale à caractère interministériel dénommé “opérateur national de paye”.

<sup>11</sup> Disponível em: [http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/guideFPT\\_sept07-2.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/guideFPT_sept07-2.pdf). Guide Pratique de la Fonction Publique Territoriale, 2007.

<sup>12</sup> Loi n°84-53 du 26 janvier 1984, estabelece as disposições estatutárias relativas à função pública territorial francesa.

<sup>13</sup> Disponível em: [http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/guideFPT\\_sept07-2.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/guideFPT_sept07-2.pdf). Guide Pratique de la Fonction Publique Territoriale, 2007.

Portanto, dentro de cada fileira temos diferentes quadros de emprego. Por exemplo, na fileira técnica os engenheiros têm a categoria A, os técnicos e os fiscais têm a categoria B e os adjuntos técnicos possuem a categoria C. Por seu turno, no interior de cada quadro de emprego existem diferentes tipos de graus. Por exemplo, os adjuntos técnicos (categoria C) podem estar divididos da seguinte forma: adjunto técnico de 2ª classe, adjunto técnico de 1ª classe, adjunto técnico principal de 2ª classe e adjunto técnico principal de 1ª classe.

Conforme descrito no *Guide Pratique de la Fonction Publique Territoriale* (2007), os colaboradores que detêm a categoria A são aqueles que desempenham funções de direcção, concepção, enquadramento e avaliação, e têm que ter como habilitações mínimas a licenciatura. Na categoria B, os colaboradores desempenham funções de nível intermédio, nomeadamente funções de aplicação, enquadramento em equipas de projecto, *ateliers*, e têm que ter como habilitações mínimas o *Baccalauréat*.<sup>14</sup> Ao passo que os colaboradores detentores da categoria C desempenham somente funções de execução necessitando de ter qualificações profissionalizantes especializadas ao nível do BEP/CAP<sup>15</sup>, e que conferem o nível secundário de ensino profissionalizante.

---

<sup>14</sup> É um diploma do sistema educativo francês que tem a dupla particularidade de corresponder ao fim dos estudos secundários e de abrir o acesso ao ensino superior. Constitui o primeiro grau académico universitário.

<sup>15</sup> *Brevet d'études professionnelles - Certificat aptitude professionnelle*.

## Capítulo 2 – Evolução, Modelos e Políticas de GRH

### 2.1. Evolução e modelos de GRH

A Gestão de Recursos Humanos está presente no contexto laboral sempre que se verifique a existência de chefes e subordinados. Se as pessoas que trabalham numa organização constituem os seus recursos humanos, todos os gestores com subordinados, são em maior ou menor escala, gestores de recursos humanos, pois têm que gerir a produtividade desses activos.

As actividades de GRH não tiveram origem só no início do século XX, estas já era concretizadas nos séculos XV e XVI, por exemplo, pela escola náutica do Infante D. Henrique, com as tarefas de selecção, formação e acompanhamento de marinheiros, astrónomos, navegadores, comandantes, carpinteiros, cozinheiros, médicos, etc.

Mas é em grande parte devido aos trabalhos de Taylor que no início do século XX surge a génese de muitas das práticas que posteriormente se vieram a tornar de grande importância e aplicação na GRH. Neste caso: o cuidado na escolha dos colaboradores segundo as suas habilidades e condições físicas, veio a tornar-se posteriormente nas provas de selecção; o ensino para a realização das tarefas, é a base da agora denominada formação profissional; a remuneração em função da produção, foi a base dos hoje chamados sistemas de recompensa. São também baseados nos trabalhos de Taylor o estudo e análise do trabalho, mais tarde designados de análise e qualificação de funções (Fonseca, 2003).

Assim, ao longo do século XX, a GRH para se tornar no que é hoje passou por quatro grandes fases de transformação: administrativa; das relações humanas; da integração/desenvolvimento; e da estratégia. As fases acabadas de descrever não se excluem, mas coexistem e complementam-se (Bilhim, 2004):

- Até 1945: fase administrativa, contabilística ou pré-história da função;
- De 1945 a 1973: fase das relações humanas, legal ou técnica;
- De 1973 até 1982: fase da gestão integrada;
- A partir de 1982: fase da gestão estratégica.

Na fase administrativa o departamento de pessoal, normalmente constituído por ex-militares e juristas, existia para manter e fazer respeitar a ordem estabelecida,

funcionando como sistema fechado, para si e para os seus processos de controlo. Os colaboradores eram vistos sob o enfoque contabilístico: comprava-se a mão-de-obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta, como de uma outra matéria-prima qualquer, deveriam ser registadas contabilisticamente (Bilhim, 2009).

A fase das relações humanas resulta em consequência dos estudos de Elton Mayo, na *Western Electric* (1924-1933). Na sequência destes estudos, no final dos anos 40 do século XX, os trabalhadores passaram a ser reconhecidos, não como matérias primas que se compravam e vendiam, mas sim como entes sociais movidos por necessidades de pertença e aceitação, passando a ter um papel importante no sistema organizacional (Cunha *et al.*, 2006). Nesta fase, os departamentos de recursos humanos passaram a ser compostos por técnicos formados em ciências sociais, psicólogos, sociólogos (Bilhim, 2009).

No fim dos anos 50 do século XX, as ideias centrais da escola das relações humanas estavam firmemente estabelecidas, tendo dado origem ao aparecimento de várias disciplinas relacionadas com a temática, das quais se podem destacar a Gestão de Recursos Humanos e o Comportamento Organizacional (Cunha *et al.*, 2006).

A fase do desenvolvimento/integração surge devido à crescente necessidade de conjugar as necessidades individuais com as organizacionais. Os precursores da gestão integrada de recursos humanos foram Peter Drucker em 1955 e McGregor cinco anos depois. Mas, nos anos 60 do século XX, o movimento comportamentalista, representado por Maslow, Likert, Argyris, Herzberg, deu os fundamentos à moderna gestão técnica de recursos humanos. No final desta década e início da década de 70, o movimento do desenvolvimento organizacional e, em particular, Edgar Schein aprofundaram as raízes teóricas anteriores. Os investigadores da cultura organizacional, em particular, Pettigrew, Athos e Pascale, Peters e Waterman completaram esta nova moldura teórica (Bilhim, 2004).

Por último, é com o aparecimento da fase da gestão estratégica que a designação de “Gestão de Recursos Humanos” começa finalmente a ganhar força em detrimento da noção de “Gestão de pessoal”, e como o nome desta 4ª fase indica, a GRH passa a assumir um papel mais estratégico na organização (Sousa *et al.*, 2006), nascendo assim o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Este conceito de GERH surgiu inicialmente com o aparecimento do modelo de GRH desenvolvido pela

*Michigan Business School*, seguindo-se outros importantes modelos oriundos de outras importantes *Business Schools*, conforme é analisado no ponto seguinte deste capítulo.

### **2.1.1. O modelo de GRH da Michigan Business School**

O modelo de GRH da *Michigan Business School* (MBS) desenvolvido por Tichy, Frombrun e Devana<sup>16</sup> entende a GRH como uma ferramenta de gestão que interliga a missão, a estratégia, a estrutura e os recursos humanos de uma organização, com maior ênfase quantitativo e temporal na missão e na estratégia da organização, sendo que ao mesmo tempo adequa a estes factores o factor recursos humanos (Lacombe e Tonelli, 2001).

O modelo da MBS baseia-se numa perspectiva de contingência e realça a necessidade de se desenvolverem sistemas de gestão de pessoas compatíveis com os grandes objectivos da organização, como o aumento da qualidade e a melhoria da produtividade, sendo para tal preciso a existência de uma boa ligação entre as práticas e políticas de gestão de pessoas com a estratégia de negócio da organização (Moura, 2000).

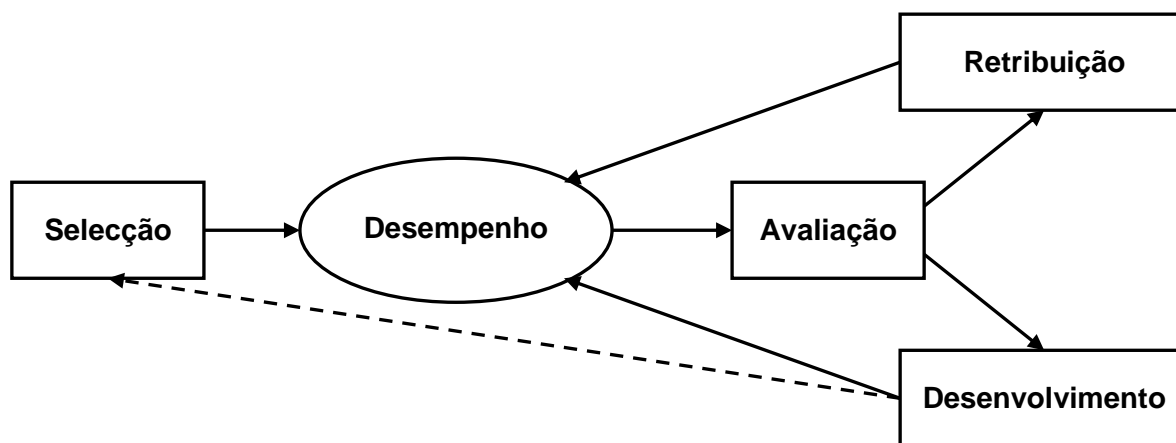
Portanto, este modelo de GERH, onde as principais técnicas são integradas de forma coerente e estratégica, envolve quatro elementos:

- A selecção, onde se inclui o planeamento de recursos humanos;
- A avaliação do desempenho, de forma a oferecer uma remuneração justa e estimulante, recompensando os desempenhos elevados;
- Os sistemas de recompensa, em que o respectivo salário é decomposto em parte fixa e variável;
- O desenvolvimento, que compreende as actividades de formação oferecidas a todas as categorias de trabalhadores com vista a melhorar o desempenho actual.

---

<sup>16</sup> Tichy, N.; *et al.* "Strategic Human Resource Management." Sloan Management Review. Vol. 23, nº 2, p. 47-61, 1982; Frombrun, C.; *et al.* (1984). *Strategic Human Resources Management*. N.Y.: John Wiley & Sons.

**Figura 1 – Os componentes do modelo de GRH de Fombrum, Tichy e Devanna**



**Fonte:** Moura, Gestão dos Recursos Humanos, Influências e determinantes do desempenho, 2000, p. 36

### 2.1.2. O modelo de GRH da Harvard Business School

O modelo de GRH da *Harvard Business School* (HBS), bastante mais complexo que o produzido pela escola de Michigan, é conhecido pelo destaque que dá aos multi-interessados (*stakeholders*), e foi desenvolvido por Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton.<sup>17</sup> Enfatiza a perspectiva da gestão da administração de recursos humanos, ressaltando que o papel da GRH não é só de adaptador, mas de interventor na gestão estratégica da organização (Lacombe e Tonelli, 2001). Portanto, o processo de GRH constante neste modelo engloba todas as decisões e acções de gestão que afectam a natureza da relação entre a organização e os seus colaboradores.

De acordo com a abordagem da HBS, o modelo de GRH para surtir o efeito desejado deve ser estabelecido pelo responsável máximo (Director Geral, Presidente do Conselho de Administração, Presidente da Comissão Executiva), com vista a assegurar que as actividades de GRH não se transformem num simples conjunto de actividades desconexas, mas sim num sistema integrado (Moura, 2000).

As quatro áreas operativas consideradas pelos autores deste modelo como factores base para a concretização da estratégia de recursos humanos são: influência dos colaboradores (participação); o fluxo de recursos humanos (recrutamento, utilização e

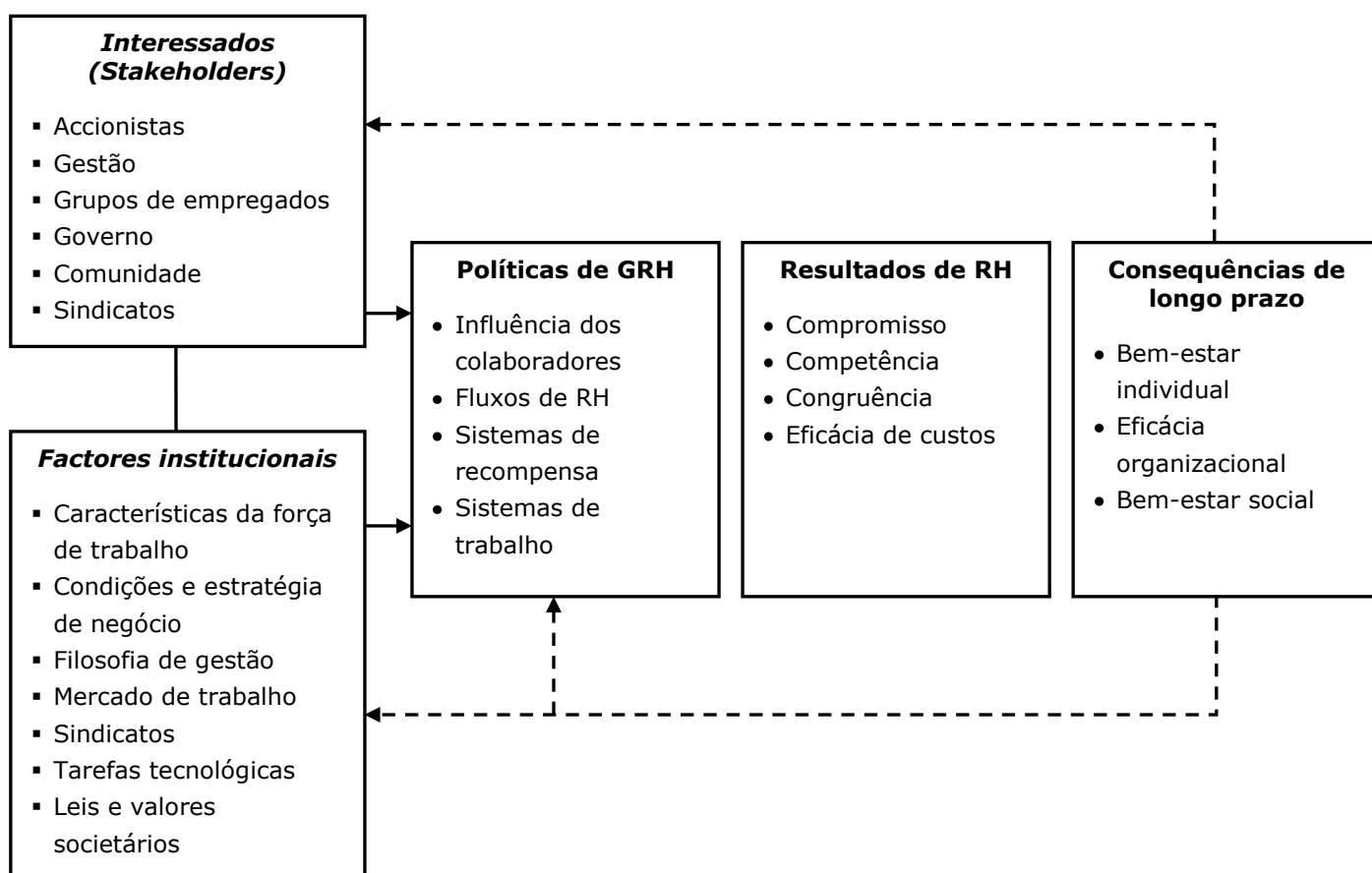
---

<sup>17</sup> Beer, M.; et al. (1984). *Managing Human Assets*. NY: Free Press; Beer, M.; et al. (1985). *Human Resources Management*. NY: The Free Press.

demissão); os sistemas de recompensa; e os sistemas de trabalho (organização do trabalho).

Estas áreas operativas são afectadas pelos interesses dos *stakeholders*<sup>18</sup> e por factores situacionais<sup>19</sup>. As decisões têm efeitos imediatos em termos de compromisso, competência, congruência e custo, e também de longo prazo, como o bem-estar dos colaboradores, efectividade organizacional e bem-estar social. As políticas têm efeitos circulares, o que deve ser reconhecido ao serem traçadas e implementadas (Lacombe e Tonelli, 2001).

**Figura 2 – Modelo de GRH da Harvard Business School**



**Fonte:** Moura, Gestão dos Recursos Humanos, Influências e determinantes do desempenho, 2000, p. 41

<sup>18</sup> Accionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades de inserção, sindicatos, associações empresariais, Governo.

<sup>19</sup> Por exemplo: características da força de trabalho, filosofia da administração, estratégias de negócio, mercado de trabalho, sindicatos, etc.



### 2.1.3. O modelo de GRH da Warwick Business School

O modelo da *Warwick Business School* (WBS), desenvolvido por Hendry e Pettigrew<sup>20</sup> no Centre for Corporate Strategy and Change, tem como principal inspiração o modelo da HBS. Neste modelo, a capacidade para transformar as práticas de gestão da mudança e de recursos humanos encontra-se intimamente relacionada com a formulação estratégica organizacional (Alas, 2009).

A abordagem da WBS parte do pressuposto de que as práticas de gestão de recursos humanos exercem uma forte influência no desempenho. Por isso, apelam a novas concepções e aptidões destinadas a compreender a importância da gestão de recursos humanos e a gerir melhor o processo de mudança (Bilhim, 2009).

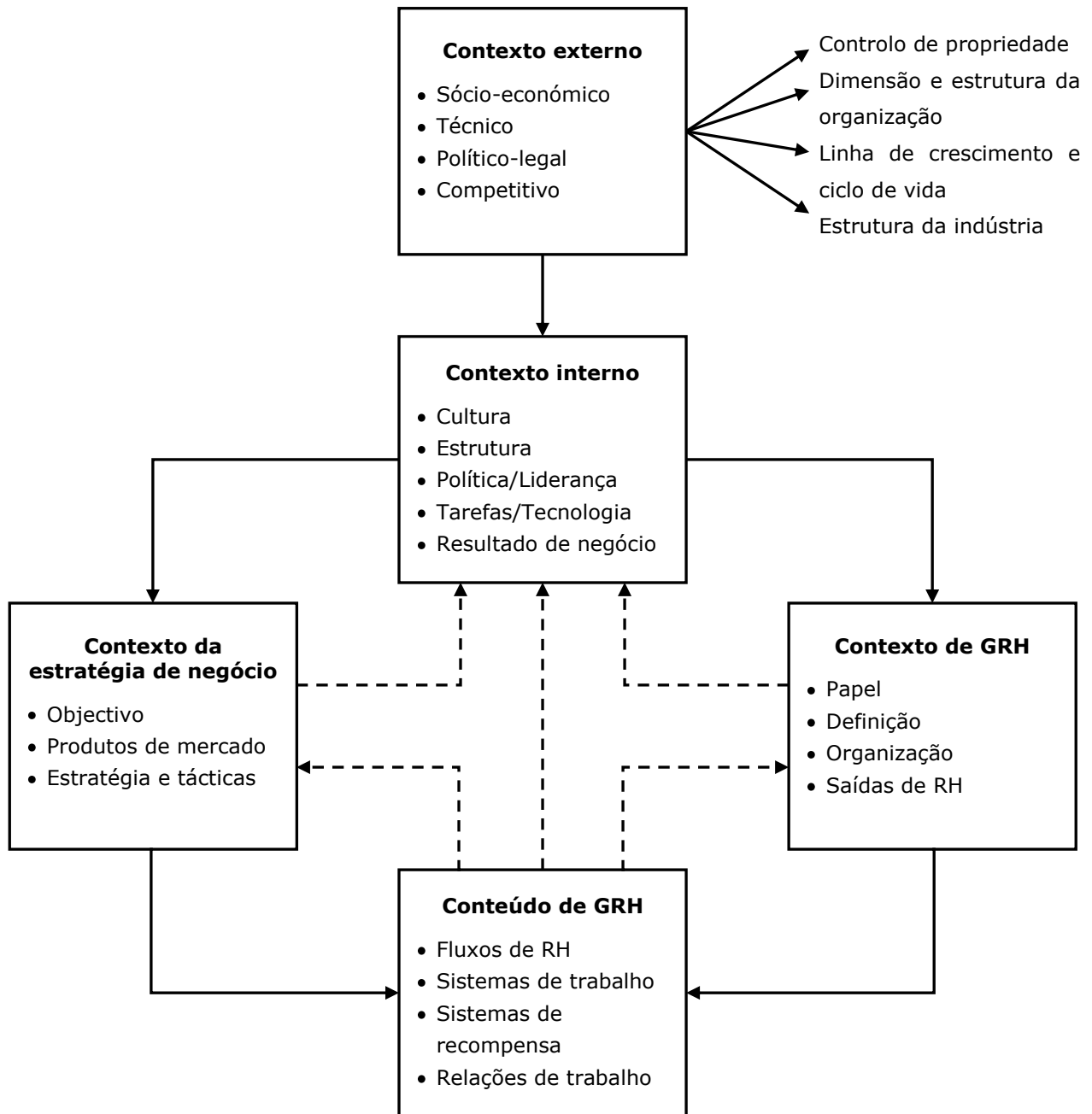
Além das quatro áreas de políticas de GRH do modelo da HBS, a abordagem da WBS promove a integração do ambiente externo e da estratégia de negócios, e considera necessária a compreensão do papel cultural único da função de GRH em termos de: i) definição de responsabilidades; ii) as suas competências num leque diverso de actividades; iii) o modo como a função está organizada.

Uma distinção importante da WBS relativamente a HBS reside na importância atribuída ao sistema de relações de trabalho. Para HBS, este sistema não possui uma importância que o diferencie de outras condicionantes contextuais. Para a WBS, ele possui um papel fundamental na configuração dos sistemas internos de GRH (Moura, 2000).

---

<sup>20</sup> Hendry, C.; Pettigrew, A. "Human Resource Management: na agenda for the 1990's." *International Journal of Human Resource Management*, 1, p. 17-43, 1990.

**Figura 3 – Modelo de GRH da Warwick Business School**



**Fonte:** Moura, Gestão dos Recursos Humanos, Influências e determinantes do desempenho, 2000, p. 44

Em suma, o modelo da MBS, sendo o mais simples, limita-se a desenvolver sistemas de GRH compatíveis com os grandes objectivos da organização, dando um ênfase quantitativo e temporal à adaptação entre o factor RH e a missão da organização. Por seu turno, o modelo da HBS já dá destaque a todos os *stakeholders* da organização,

salientando que o papel da GRH não é só de adaptador, mas de interventor na gestão estratégica da organização.

Já o modelo da WBS considera que as práticas de GRH exercem uma forte influência no desempenho. Este modelo, além de integrar as quatro áreas de políticas de GRH do modelo da HBS (influência dos colaboradores; o fluxo de recursos humanos; os sistemas de recompensa; e os sistemas de trabalho), ainda considera o papel cultural da função de GRH na definição de responsabilidades e competências nas vastas e diversas actividades e funções da organização.

## 2.2. Dimensões e Políticas de GRH

No que concerne às práticas de GRH, Chiavenato (2005) divide-as em cinco dimensões: a dimensão **Agregando Pessoas** que comporta o recrutamento e selecção de pessoas; a dimensão **Aplicando Pessoas** onde se engloba o desenho dos cargos, a orientação de pessoas e avaliação do desempenho; a dimensão **Recompensando Pessoas** que abarca a remuneração, programas de incentivos e benefícios; a dimensão **Desenvolvendo Pessoas** que comporta a formação e desenvolvimento de pessoas e de organizações; e por fim a dimensão **Mantendo Pessoas** que engloba a higiene, segurança e qualidade de vida, assim como as relações das chefias para com os colaboradores.

Por seu turno, Bilhim (2009) divide as práticas de GRH em três dimensões: a dimensão **Atracção de RH para a Organização** (Análise, descrição e desenho de funções, e recrutamento, selecção, acolhimento e socialização); a dimensão **Desenvolvimento de Competências e Avaliação** (Competências profissionais, gestão da formação, avaliação do desempenho e gestão e desenvolvimento de carreiras; a dimensão **Fidelização de RH** (Avaliação de funções, sistemas de recompensa e segurança e ergonomia).

Ao longo deste trabalho vão ser analisadas as práticas de GRH relativas à gestão e desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho e sistemas de recompensa.

Apesar de já ter chegado a era do *New Public Management*, ainda se verifica em muitos casos uma Administração Pública formalista, centralizadora, desmotivadora, mecanicista sem desafios para a gestão e para os seus colaboradores, tornando a GRH

numa gestão administrativa. Mas o NPM defende uma GRH estratégica, e como o maior capital activo das organizações são as pessoas, torna-se necessário desenvolver as suas competências com vista a um melhor e adequado desempenho ao serviço da organização.

De seguida, para se acompanhar e verificar a eficácia e eficiência do real desempenho demonstrado, torna-se necessário avaliá-lo através da aplicação de adequadas práticas de avaliação do desempenho.

E por fim, depois de avaliado, é necessário recompensar devidamente o colaborador em razão do desempenho demonstrado. Para tal, é necessário aplicar sistemas de recompensa que estejam alinhados com os objectivos estratégicos da organização, por forma a recompensar os desempenhos que foram demonstrados em consonância com os referidos objectivos organizacionais.

Portanto, foram estas razões e factos aqui descritos que influenciaram o facto de este estudo comparativo incidir sobre as três práticas de GRH anteriormente referidas.

### **2.2.1. Gestão e desenvolvimento de competências**

A necessidade de inovar os processos organizacionais tem levado à reconceptualização de várias problemáticas ligadas à gestão da formação profissional, caracterizando-a como um dos pilares da flexibilidade na organização do trabalho, na gestão de competências e no conhecimento. A aprendizagem organizacional constitui uma etapa essencial da gestão do conhecimento, alargando o âmbito da formação ao desenvolvimento de competências no local de trabalho e à transformação das organizações.

A aprendizagem tem de ser contínua de forma a permitir a actualização e o aperfeiçoamento de conhecimentos, o desenvolvimento de competências exigidas pelas mudanças técnico-organizativas do trabalho, e também de forma a permitir a promoção de novos perfis profissionais que possibilitem uma maior mobilidade profissional. Simultaneamente, a construção da sociedade do conhecimento relaciona-se com o desenvolvimento de organizações aprendentes, isto é, organizações que desenvolvam as capacidades inerentes ao facto de o conhecimento constituir actualmente a principal fonte de criação de riqueza.

Como podem as organizações ajudar os seus colaboradores a aprender continuamente? Quais as etapas essenciais à concepção dos sistemas de aprendizagem? São apresentadas modalidades diversificadas de gestão da formação no local de trabalho? Estas e outras questões serão analisadas neste subcapítulo.

### **O que se entende por competências profissionais**

Actualmente, o termo competências utiliza-se bastante nas organizações, mas com sentidos muitas vezes diferentes. O dicionário de língua portuguesa da Empresa Literária Fluminense define a palavra competência como: “Capacidade legal que tem um funcionário ou juiz de tomar conhecimento de uma causa e de a julgar; faculdade para resolver um assunto; atribuição; poder; capacidade; concorrência à mesma pretensão.” Esta definição tem a grande vantagem de recordar o duplo sentido da palavra: é uma capacidade individual e uma posição que permite exercer essa capacidade. Por exemplo, numa organização todos os colaboradores sabem assinar, mas poucos são aqueles que têm competência para assinar um documento que comprometa a organização. A competência é, portanto, a aproximação de um saber e de uma organização do trabalho que distribui a legitimidade para exercer esse saber (Meignant, 2003).

Shippman *et al.* (2000) questionam o significado teórico e prático do conceito de competência, contrastando-o com o significado do conceito de função/qualificação. Em termos gerais, competência define o desempenho de uma actividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do saber ou *Skill* e com ênfase no indivíduo, o que contrasta com o conceito de qualificação que enfatiza mais a tarefa ou a função.

Os estudos de McClelland, da Universidade de Harvard, colocaram em evidência que há certos tipos de competências que apresentam particularidades capazes de dar indicações sobre o desempenho das pessoas, tendo estas sido reagrupadas em cinco dimensões (Tremblay e Sire, 1999 *apud* Sousa *et al.*, 2006): *Knowledge, Skills, Behaviours, Traits, Motives*.

*Knowledge* são os conhecimentos detidos pelo indivíduo e que são pertinentes a um domínio específico; *Skills* são as habilidades que correspondem à demonstração real das competências detidas; *Behaviours* são os conceitos que uma pessoa tem sobre si mesma e que se reflectem nas suas atitudes, valores, emoções, acções e reacções perante

uma situação; *Traits*: referem-se aos traços de personalidade que levam um indivíduo a comportar-se de determinada maneira numa situação específica (por exemplo: iniciativa, perseverança); *Motives*: são comportamentos dirigidos a um alvo e que mobiliza as forças interiores que geram as acções e as reacções.

Bilhim (2009) fala sobre o conceito de competência através das abordagens anglo-saxónica e a francesa, sendo que as 5 dimensões descritas no parágrafo anterior correspondem à abordagem anglo-saxónica.

Assim, abordagem anglo-saxónica divide as competências em *Hard* e *Soft*. A competência *Hard* inclui as dimensões *Knowledge* e *Skills*, enquanto a competência *Soft* abarca as dimensões *Behaviours*, *Traits* e *Motives*. Nesta dicotomia, as competências de tipo *hard* são fundamentais para que um indivíduo seja tido como competente no seu trabalho, enquanto as competências de tipo *soft* permitem distinguir as relações inter-indivíduos.

A abordagem francesa distingue entre os saberes (*Savoirs*) que se traduzem na dimensão teórica das competências (*Savoir Plus*), os saber-fazer (*Savoir Faire*) que correspondem às competências de carácter prático e os saber-ser (*Savoir-Être*) que integram as competências sociais e comportamentais (Bilhim, 2009).

Ceitel (2006) aborda as competências em quatro perspectivas: Competências como atribuições; Competências como qualificações; Competências como traços ou características pessoais; Competências como comportamentos ou acções. As competências como atribuições e qualificações são consideradas como elementos extra-pessoais e são definidas como atributos. As competências como traços ou características pessoais são consideradas como características intra-pessoais e são definidas como capacidades. As competências como comportamentos ou acções são consideradas como fenómenos inter-pessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de acção.

Ceitel (2006) ainda diz que as competências são comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diferentes actividades profissionais. Segundo o autor, as competências podem ser divididas em transversais e específicas. As transversais são aquelas que devem existir em contextos mais amplos e diversificados, independentemente de qualquer que seja o contexto ou a actividade específicos (inteligência emocional, trabalho em equipa, etc.). As específicas são aquelas que são requeridas para actividades ou contextos mais

restritos, associadas a domínios técnicos e instrumentais (Por exemplo: elaboração de um projecto de arquitectura, elaboração de um relatório de contas, etc.).

### **Aprendizagem organizacional**

O conceito de aprendizagem organizacional foi introduzido no estudo das organizações por Chris Argyris em 1977. Então Argyris definiu aprendizagem organizacional como “o processo de detecção e correcção de erros” definindo erro, para este efeito, como qualquer forma de informação ou de conhecimento que iniba a aprendizagem (Argyris, 1977 *apud* Teixeira, 2005:246).

Mais tarde, (Miller, 1996:486 *apud* Cunha *et al.*, 2006:704), definia aprendizagem organizacional como “a aquisição de novo conhecimento pelos actores organizacionais que são capazes e estão dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou na influência de outras pessoas na organização”.

Segundo Marques *et al.* (1996), a aprendizagem organizacional comporta três níveis de aprendizagem (individual, grupal, e organizacional), sendo que nenhuma delas pode existir sem a outra. Não existe aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual e a aprendizagem individual necessita de assistência e contexto para ser eficaz. No conceito de organização aprendente, esta combinação de perspectivas revela-se de extrema importância.

Senge (1993) considera que uma organização aprendente tem 5 características fundamentais (cinco disciplinas):

- a) **Mestria pessoal:** os colaboradores aprendem a expandir a sua capacidade para criar os resultados que mais desejam, num ambiente organizacional encorajador;
- b) **Modelos mentais:** os colaboradores reflectem, e continuamente clarificam e melhoram, as suas concepções sobre o mundo que os rodeia e que enforma as suas acções e decisões;
- c) **Visão partilhada:** a construção de um sentido de compromisso dentro de um grupo, pelo desenvolvimento de imagens partilhadas do futuro que se pretende criar, e a definição de princípios e práticas orientadoras através das quais se espera lá chegar;
- d) **Aprendizagem em equipa:** desenvolvimento das capacidades de comunicação e pensamento colectivo que permite aos grupos adquirirem capacidades e inteligência superior à soma dos talentos dos seus membros vistos individualmente;

- e) Pensamento sistémico: uma forma de pensamento e uma linguagem para descrever e entender as forças e relações que dão forma ao comportamento de sistemas.

Porém, para ocorrer uma aprendizagem organizacional é necessária uma desaprendizagem organizacional. Cunha *et al.* (2006) metaforizam o primeiro processo como “organização como esponja” e o segundo processo como “espremendo a esponja”. O processo de aprendizagem consiste na aquisição de informação, utilização de informação, inovação e rotinização (organização como esponja). Atingida a rotinização, as organizações devem evitar ficar presas a níveis disfuncionais de inércia, razão pela qual não devem cessar de procurar informação capaz de sugerir novos produtos e processos, tornando deste modo possível um melhor estado de ajustamento à envolvente. Este conjunto de acções orientadas para a quebra da aprendizagem pode ser designado como processo de desaprendizagem ou “espremendo a esponja”.

No campo da aprendizagem organizacional, as organizações têm um papel qualificante uma vez que permitem aos seus colaboradores manter as suas competências e preservar a sua empregabilidade de forma autónoma. A organização qualificante, segundo Zarifian (1995), pode ser definida, da forma mais simples, como uma organização que favorece, por construção, as aprendizagens de índole profissional, isto é, uma organização que permite aprender. Contudo, Zarifian (1995) no seu artigo intitulado “Organização qualificante e modelos de competências: que razões? Que aprendizagens?”, entre outras coisas, refere que o papel da organização qualificante não pode limitar-se ao de simples “organização de aprendizagem”. O autor defende que é importante desenvolver novos dispositivos de aprendizagem que superem e integrem o recurso à experiência profissional e à formação escolar.

### **A educação/formação na valorização do capital humano**

O conceito de capital humano está ligado ao aparecimento da disciplina “Economia da Educação”, que surgiu em meados dos anos sessenta nos Estados Unidos da América. Schultz (1963) é considerado o principal fundador desta disciplina e da ideia de capital humano que emergiu da preocupação em explicar os ganhos de produtividade gerados pelo factor humano na produção. A conclusão de tais esforços resultou na ideia de que o trabalho humano, quando qualificado por meio da



educação/formação, era um dos mais importantes meios para o aumento da qualidade e da eficácia da produtividade económica.

Aplicada ao campo educacional, a ideia de capital humano originou uma concepção tecnicista sobre o ensino e sobre a organização da educação. Sob esta visão tecnicista, passou-se a disseminar a ideia de que a educação/formação é o pressuposto do desenvolvimento económico, assim como do desenvolvimento do indivíduo, que, ao educar-se, está-se a valorizar a si próprio, na mesma lógica em que se valoriza o capital.

Becker (1993) afirma que a educação/formação dos recursos humanos pode funcionar como agente promotor do desenvolvimento dos países, na medida em que o desenvolvimento destes se encontra dependente da qualidade e não da quantidade do seu potencial/capital humano e do nível de qualificação dos seus recursos humanos.

Contudo, o conceito de capital humano deslocou para a esfera individual os problemas de inserção social, do emprego e do desempenho profissional, fazendo da educação “um valor económico” que equipara capital e trabalho como se fossem ambos igualmente meros factores de produção. Além disso legitima a ideia de que os investimentos em educação sejam determinados pelos critérios do investimento capitalista, uma vez que a educação/formação é um factor económico essencial para o desenvolvimento de um país.

Parafraseando Bilhim (2009:257), “...importa relevar o papel catalisador que os sistemas de educação e formação profissional desempenham numa sociedade em mutação, como se encontra a nossa. A renovação da competitividade e o restabelecimento de um nível de emprego socialmente aceitável dependem do investimento feito em educação e formação profissional.”

### **A formação nas organizações**

“A formação, ..., não é um fim em si. A política de formação não se justifica, portanto, na organização por si mesma, mas pela contribuição para a eficiência da organização. Não é uma actividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento dos Recursos Humanos”, (Meignant, 2003:51).

“A formação consiste no planeamento de programas com vista a melhorar o desempenho a nível individual, grupal e/ou organizacional. Melhorar o desempenho,

por sua vez, implica que existam mudanças mensuráveis no conhecimento, nas habilidades, nas atitudes e/ou no comportamento social” (Cascio, 1998:262).

“A formação responde, simultaneamente, aos desejos dos colaboradores e às necessidades da organização e contribui em alto grau para a obtenção dos seus objectivos: satisfação profissional e performance organizacional” (Peretti, 1997:363).

O conceito de formação pode apresentar diferentes significados. No passado, alguns teóricos da área da GRH consideravam a formação como o meio para adequar cada pessoa ao seu posto de trabalho, assim desenvolvia-se a força de trabalho da organização a partir dos respectivos postos de trabalho ocupados (Taylorismo). Mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando-se a formação como um meio para potenciar o desempenho do colaborador no posto de trabalho.

Actualmente, a formação é o processo no qual os colaboradores são preparados para desempenharem eficazmente as tarefas inerentes ao cargo que cada um ocupa na organização, desenvolvendo neles competências para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, com a finalidade de melhor contribuírem para os objectivos organizacionais, ao mesmo tempo se que se tornam cada vez mais valiosos (Chiavenato, 2005).

### **Gestão da formação**

A formação tem de estar integrada no plano de negócio (missão) da organização. Assim, o grande objectivo da formação é incrementar a eficácia e o desenvolvimento organizacional, gerando mais valias. Genericamente, podemos diferenciar cinco objectivos da formação (Camara *et al.*, 2007):

1. Desenvolver as capacidades profissionais dos colaboradores para que possam contribuir mais eficazmente para o objectivo da missão da organização (curto prazo);
2. Desenvolver nos colaboradores comportamentos e atitudes que lhes permitam ter maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua actual função (curto/médio prazo);
3. Proporcionar a aquisição dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de carreira previsto (médio prazo);
4. Possibilitar aos formandos o seu desenvolvimento como pessoas;

5. Inibir competências desajustadas para o cumprimento dos objectivos a que se propõe a missão da organização.

Os mesmos autores consideram que a gestão da formação é composta por duas componentes, que apesar de distintas devem actuar de forma integrada: a componente de Gestão propriamente dita e a componente Intervenção. A componente de Gestão diz respeito ao planeamento e orçamentação das actividades de formação que correspondem às necessidades detectadas, bem como a avaliação dos efeitos desta na missão da organização. Por seu turno, a componente de Intervenção, a partir das necessidades detectadas, efectua o diagnóstico do *gap* entre o estado actual e o estado desejado para se construírem os meios e as formas de intervenção para implementar as acções formativas que satisfaçam as necessidades detectadas.

Definida a política de formação, e elaborado e aprovado o plano de formação, é necessário que o departamento de gestão da formação proceda à sua implementação, acompanhamento e avaliação.<sup>21</sup> Também deve contabilizar todo o investimento em formação, o que actualmente obriga à criação de sistemas de informação, abrangendo os aspectos da gestão administrativa e de gestão previsional da formação.<sup>22</sup> (Bilhim, 2009)

### **A formação dos colaboradores**

A formação pretende que o colaborador e a equipa de trabalho atinjam da maneira mais económica possível os objectivos da organização. Portanto, a formação não deve ser vista como uma despesa, mas sim como um investimento cujo retorno deverá ser altamente compensador para a organização (Chiavenato, 2004).

Contudo, segundo Camara *et al.* (2007), verifica-se uma certa dificuldade de adesão dos colaboradores para com a formação, visto que muitos destes ainda a vêm como obrigação ou como uma forma de passar o tempo e não estar no local de trabalho. Tais pressupostos põem em causa todos os fundamentos que sustentam os princípios básicos de uma formação, transformando-a num custo e não num investimento. Muito do insucesso da formação dos colaboradores poderá ter a ver com uma inadequada

---

<sup>21</sup> O departamento responsável pela gestão da formação deve dispor de um sistema de informação sobre trabalhadores formados e a formar. Também deve ter em conta: as expectativas do colaborador; as necessidades dos serviços; os resultados das acções; os suportes de formação; a regulamentação.

<sup>22</sup> A gestão administrativa compreende: registo da actividade de formação por curso, formador, colaborador, sala, etc; acompanhamento da facturação e da despesa em geral; base de dados com todos os dados pertinentes do departamento de formação; produção de estatísticas, automatização de processos.

metodologia de formação, nomeadamente em sala, que tradicionalmente é o método de formação adoptado.

Por vezes, verifica-se que os métodos e as técnicas utilizadas na formação dos colaboradores não são os mais adequados, por estarem inadequados ao funcionamento psicofisiológico do indivíduo adulto, e por não proporcionarem um clima favorável ao desenvolvimento da motivação intrínseca do colaborador em situação de formação. Tal situação poder-se-á dever ao facto de as técnicas pedagógicas utilizadas serem maioritariamente de carácter instrutivo e transmissivo, tendo o colaborador um papel pouco activo no processo.

Torna-se então necessário que a formação seja aplicada através da utilização de técnicas adequadas às características físicas e psicológicas dos colaboradores, criando condições que estimulem a motivação intrínseca destes, de forma a adquirirem as competências necessárias e correctas a que a formação se propõe.

De acordo com Bilhim (2009), durante a formação em contexto profissional, a experiência do colaborador deve ser sempre tida como fonte de conhecimentos diversos, quer pelas experiências em diferentes contextos de trabalho, quer também pela própria experiência de vida. As experiências de trabalho e de vida dos colaboradores podem dar contributos valiosos, sendo muitas vezes enriquecedoras as intervenções que estes têm ao longo das acções de formação.

### **Caracterização da formação na organização**

Camara *et al.* (2007), classificam a formação nas organizações do seguinte modo: quanto à sua natureza; quanto ao seu objectivo; quanto à sua forma; quanto ao seu sujeito.

Em relação à natureza da formação, esta pode ter duas formas de actuar nas competências dos colaboradores. A primeira forma tem uma natureza reactiva e pretende repor no nível desejado as competências de que os colaboradores precisam para que fiquem habilitados a desempenhar um determinado cargo de forma mais produtiva e com mais qualidade. A segunda forma tem uma natureza proactiva e procura introduzir nova energia no sistema e/ou actuar na antecipação de dinâmicas necessárias no futuro, proporcionando acções de carácter motivacional que visem estimular a tensão criativa, bem como acções de puro desenvolvimento do colaborador.

No que diz respeito aos objectivos da formação, estes podem ter diversas orientações, como se pode ver no quadro seguinte:

### Quadro 1 – As diversas orientações da formação

- Orientada para o cargo: tem como finalidade melhorar o desempenho actual de uma dada função actuando nos *gaps* detectados.
- Orientada para o desenvolvimento: pretende preparar a pessoa (ou grupo de pessoas) para uma função que irá desempenhar no futuro e que resulta do seu plano de desenvolvimento.
- Orientada para a estratégia: pretende actuar em novas potenciais competências que permitam percorrer o caminho crítico das orientações estratégicas da organização, permitindo ao colaborador no médio prazo conseguir melhorar transversalmente as competências que detém essenciais para o negócio e que dão origem aos chamados Modelos de Formação Estratégica.
- Orientada para a inibição: por vezes existem competências instaladas que estão desajustadas aos objectivos de negócio e que geram dinâmicas organizacionais desajustadas. Existem casos que têm um carácter estratégico que envolve toda a organização; podem também ser dirigidos a grupos ou indivíduos. O objectivo destas acções é inibir competências obsoletas.
- Orientada para a motivação: acções cujo objectivo é introduzirem energia na dinâmica organizacional explorando o querer-fazer.

**Fonte:** Camara *et al.*, O Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 2007, p.565

Outra forma de caracterizar a formação na organização é a de Bilhim (2009). Segundo este autor, a formação na organização caracteriza-se de oito formas diferentes:

- Formação científico-tecnológica: conjunto de conteúdos e/ou actividades de uma acção de formação que visam dotar os formandos com fundamentos científicos, com conhecimentos das tecnologias para o exercício de uma determinada profissão ou actividade profissional, incluindo as actividades práticas;
- Formação contínua: esta destina-se aos indivíduos inseridos numa organização. Engloba todos os processos formativos, organizados e institucionalizados, subsequentes à formação inicial, com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, bem como permitir a sua contribuição para

favorecer a promoção social dos indivíduos, o desenvolvimento cultural, económico e social;

- Formação de adultos: é a formação que tende a aumentar a competência inicial do sujeito no domínio próprio da sua actividade, em função do estatuto. Visa alargar a polivalência, mas sem modificar o estatuto, e também pretende consolidar a cultura geral do formando adulto;
- Formação de aperfeiçoamento: é a formação que se segue à formação inicial e que visa complementar conhecimentos e desenvolver capacidades, práticas, atitudes e formas de comportamento, no âmbito da formação exercida;
- Formação formal: nível de formação dispensado pelo sistema formal de ensino, com base na assimetria professor/aluno, na prévia estruturação de programas e horários, na existência de processos avaliativos e de certificação;
- Formação não-formal: Caracteriza-se pela flexibilidade de horários, programas e locais, baseada geralmente no voluntariado, em que está presente a preocupação de construir situações educativas à medida de contextos e públicos singulares.
- Formação informal: esta corresponde a todas as situações potencialmente educativas, mesmo que não de forma consciente e intencional, isto é, corresponde a situações pouco estruturadas e pouco organizadas.
- Formação inicial: visa a aquisição das capacidades necessárias para poder iniciar o exercício de uma profissão. É o primeiro programa completo de formação que habilita ao desempenho das tarefas que são exigidas por uma função ou profissão.

No que toca à forma de operacionalizar a formação, Camara *et al.* (2007) referem que é preciso ter em conta a mobilização de recursos necessários, sendo que esta mobilização pode ser interna ou externa, dependendo de os recursos formativos serem fornecidos pela própria organização ou por entidades externas. Por outro lado, também é preciso ter em conta o contexto formativo, e este poderá ocorrer em sala, no local de trabalho, no exterior, *online*, ou ainda ser consubstanciada num relacionamento Um-a-Um que se caracteriza pelo acompanhamento individual de um colaborador durante um período estimado de tempo (*Mentoring, Coaching*).<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> *Coaching* caracteriza-se por um acompanhamento regular do colaborador (diário, semanal ou, no máximo, trimestral), enquanto o *Mentoring* caracteriza-se por um acompanhamento do colaborador desfasado no tempo (mensal a semestral) motivado por situações concretas.

Por último, quanto ao sujeito-alvo da formação, este poderá ser o indivíduo, o grupo, ou a organização. A formação tem como sujeito-alvo o indivíduo quando se trata de dar formação individual, ou específica para determinados indivíduos, recorrendo-se à formação interempresas. Quando a formação é dirigida a grupos de indivíduos com necessidades de formação comuns, diz-se que o sujeito-alvo é o grupo, e, quando determinada acção de formação abrange todos os colaboradores da empresa, o sujeito-alvo é a organização.

### **O levantamento das necessidades de formação**

A expressão por vezes utilizada nas organizações, “levantamento de necessidades de formação”, exprime muitas vezes a ideia final de que basta perguntar directamente às pessoas quais são as suas necessidades de formação para que elas as exprimam de maneira fiável. Ao fazê-lo, poder-se-á confundir quais serão as verdadeiras necessidades de formação. O facto de um colaborador exprimir a vontade de ter uma formação em electrónica não significa necessariamente que tenha necessidade disso. Mas se ele não disser nada, isto também não pode ser interpretado como uma ausência de necessidades de formação.

Segundo Meignant (2003), a necessidade de formação é resultante de um processo que associa os diferentes actores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprir por meio da formação. De acordo com o mesmo autor, a necessidade de formação tem em si inerente uma dimensão social e uma dimensão operacional. A primeira compreende um compromisso entre os diversos interessados, e a segunda traduz um efeito a suprir, que neste caso, corresponde à necessidade de uma acção de formação.

O mesmo autor ainda refere que para que se verifique um correcto diagnóstico da necessidade de formação, é essencial a optimização da organização em torno das três seguintes premissas: na definição de quem são os actores pertinentes para trabalhar na análise de uma categoria particular de necessidade de formação; nas metodologias postas à disposição desses actores que, também elas, não são necessariamente as mesmas segundo os tipos de objectivos; e no desenrolar das operações no tempo.

No que toca ao levantamento das necessidades de formação, Plessis (1984) *apud* Peretti (1997), distinguem-no em três tipos. O primeiro tipo diz respeito ao

levantamento das necessidades de formação a partir das competências exigidas para as situações profissionais e para a organização. Neste caso, a formação vai actuar sobre a competência do indivíduo, sendo que a performance da organização está directamente ligada a esta competência. A conjuntura económica e social é que vai determinar as competências e as necessidades de formação necessárias à sobrevivência e ao desenvolvimento da organização. O segundo tipo corresponde ao levantamento das necessidades de formação a partir das expectativas dos indivíduos e dos grupos, partindo-se do princípio que apenas o indivíduo, ou o grupo profissional, podem exprimir racionalmente as necessidades de formação relativamente aos dados conjunturais. O terceiro ponto refere o levantamento das necessidades de formação a partir da análise da situação de trabalho, baseando-se num procedimento de inquérito, para identificar as condições gerais e particulares do exercício do trabalho.

Por seu turno, Rocha (1999), determina as necessidades de formação através de quatro abordagens: *survey* das necessidades de formação; estudo das competências; análise das tarefas; análise da performance.

A *survey* das necessidades de formação baseia-se na averiguação de hiatos de competências através de várias técnicas como a aplicação de questionários e entrevistas aos colaboradores, análise em grupo e grupos-diagnóstico. A estas técnicas, Bilhim (2009) ainda acrescenta: a observação participante; os pedidos das chefias; análise de funções; entrevistas aos ex-colaboradores da organização; testes e exames (cliente mistério); avaliação do desempenho; relatórios de produção (incidentes críticos); plano estratégico e operacional da organização.

Os estudos das competências compõem-se, muito resumidamente, na análise das qualidades, dos conhecimentos, das aptidões, necessárias para o desempenho de determinadas tarefas. Este tipo de análise constitui um diagnóstico de necessidades de formação, na medida em que permite determinar os perfis dos postos de trabalho, descrevendo as suas exigências e permitindo traçar o perfil da acção formativa.

A análise das tarefas corresponde ao estudo do conteúdo funcional, constituindo-se também assim como um diagnóstico de necessidades de formação, uma vez que permite determinar os perfis dos postos de trabalho, descrevendo as suas exigências e permitindo traçar o perfil da acção de formação necessária.

Por último, a análise da performance consiste na determinação da respectiva performance exigida a cada tipo de função e comparação com os resultados concretos,



ou seja, se a performance demonstrada pelo colaborador corresponde àquela que a organização necessita, de forma a concluir pela necessidade ou não de formação adequada a melhorar a dita performance.

Chiavenato (2005), defende que o levantamento das necessidades de formação pode ser efectuado através da análise organizacional, da análise dos recursos humanos, da análise de funções e análise da formação, como poderá ser verificado no quadro seguinte:

#### **Quadro 2 – Levantamento das necessidades de formação – Tipos de análise**

<b>Tipo de análise</b>	<b>Descrição da análise</b>
Análise organizacional	Diagnóstico organizacional; determinação da missão, da visão, e dos objectivos estratégicos da organização.
Análise dos recursos humanos	Determinação dos comportamentos, atitudes e competências necessários ao alcance dos objectivos organizacionais.
Análise de funções	Verificação dos requisitos exigidos pelas funções a desempenhar, e quais as respectivas especificações e mudanças a operar.
Análise da formação	Objectivos a serem utilizados na avaliação do programa de formação dos colaboradores.

**Fonte:** Chiavenato, Gestão de Pessoas, 2005, p.345

Para Camara *et al.* (2007), o levantamento das necessidades de formação é o ponto de partida dos programas de formação numa organização, e nele não se compreende somente uma análise reactiva, com ele também se pretende antecipar as necessidades futuras que permitam à organização actuar proactivamente sobre a envolvente. Logo, o levantamento das necessidades de formação deve ter em conta os *gaps* de competências relativas a necessidades actuais, e também os *gaps* de competências que permitam responder a necessidades futuras, para se poder definir os programas formativos adequados.

## **Plano e orçamento da formação**

Uma vez feito o levantamento das necessidades de formação, procede-se à elaboração do plano, tendo em conta o orçamento disponível e estabelecendo-se as prioridades, a curto, médio e longo prazo.

Segundo Peretti (1997:372): “O plano de formação inscreve-se num processo de evolução da organização do trabalho. O abandono da organização do trabalho de tipo clássico inspirado no Taylorismo, devido a resultados insuficientes, implica o enriquecimento do conteúdo do trabalho, o desenvolvimento da autonomia e a responsabilidade das operações. A formação é um instrumento privilegiado no desenvolvimento das competências”. Deste modo, o mesmo autor defende que o plano de formação deve financiar acções de formação que proporcionem aos colaboradores e às equipas de trabalho o desenvolvimento das competências necessárias para melhorarem os seus resultados, satisfazer os clientes e criar um clima social favorável permitindo evoluções na carreira.

Meignant (2003) considera que o plano de formação é composto por uma componente operacional e outra orçamental. Na componente operacional do plano de formação especificam-se os objectivos das formações a serem ministradas, bem como os efeitos que se esperam delas.

Na componente orçamental do plano de formação indica-se o montante dos recursos financeiros atribuídos previsionalmente à execução do respectivo plano: custos da formação, seja interna ou externa; custo estimado dos salários dos estagiários (caso existam); os encargos de deslocação, de estadia, e de pagamento aos organismos externos que vão ministrar a acção de formação; o custo dos equipamentos especificamente dedicados à formação; o custo de funcionamento dos serviços de formação interna, a amortização individual de investimentos pesados em equipamentos pedagógicos (instalações, equipamentos).

Apesar de os meios afectos aos respectivos planos de formação serem na sua maioria financeiros, também é importante ter em conta a variável “tempo”. Por exemplo, 4% de ausências de colaboradores por motivo de formação numa organização de mil pessoas representa uma média de quarenta pessoas em formação por dia, logo, é preciso ter a certeza de que o tempo que os colaboradores estão em formação não é prejudicial para o normal desenrolar das actividades dentro da organização.

Portanto, o plano de formação deve ter em conta o diagnóstico das necessidades de formação, sendo que os recursos e as competências colocados à disposição da formação devem estar relacionados com a problemática diagnosticada. Assim, o plano da formação deve conter um programa em que se proceda às seguintes acções (Chiavenato, 2004):

1. Abordar uma necessidade específica de formação de cada vez;
2. Definir claramente o objectivo da formação;
3. Dividir a formação em módulos ou ciclos;
4. Determinar o conteúdo da formação;
5. Escolha dos métodos de formação e da respectiva tecnologia;
6. Definir os recursos necessários para a implementação da formação (tipo de formador, recursos audiovisuais, máquinas, materiais diversos, manuais, equipamentos necessários, etc.);
7. Escolher ou definir os colaboradores a ser alvo de acções de formação:
  - a) Número de pessoas;
  - b) Disponibilidade de tempo;
  - c) Grau de habilidade, conhecimentos e tipo de atitudes;
  - d) Características pessoais de comportamento.
8. Local onde será efectuada a formação, considerando-se as alternativas: no departamento, fora do departamento mas na organização, e fora da organização.
9. Definir a periodicidade, a data e a hora das acções de formação;
10. Calcular a relação entre o custo e o benefício do programa de formação;
11. Controlar e avaliar os resultados da formação para verificação de lacunas que justifiquem ajustes no programa de formação com vista a melhorar a sua eficácia.

Em suma, o plano de formação deve responder às seguintes questões: o que se vai ensinar, quando se vai ensinar, quem vai ensinar, quem vai aprender, onde se vai aprender, como se vai aprender e quanto custa aprender (Bilhim, 2009).

### **Métodos e técnicas de conduzir a formação**

Segundo Cascio (1998), para escolher o método de formação (ou combinação de métodos) que melhor se adapta a uma determinada situação, primeiramente deve-se definir cuidadosamente o que se pretende ensinar, e só depois se escolhe o método que

melhor se adapta. Para ser útil, o método deve atender as condições mínimas necessárias para que se verifique uma aprendizagem eficaz, ou seja, o método de formação deve: motivar o formando a melhorar o seu desempenho; deve despertar o desejo de adquirir novas competências; permitir a participação activa do formando; dar oportunidade para praticar; fornecer oportunamente ao formando *feedback* sobre o seu desempenho; deve ser estruturado a partir de tarefas simples até às mais complicadas; deve ser adaptável a problemas específicos; incentivar a transferência positiva da formação para o trabalho.

O mesmo autor diz que os métodos de formação podem ser classificados em três formas: técnicas de apresentação de informação (palestras, conferências, assistido por computador, etc.), métodos de simulação (exercícios de grupo programados, jogos de negócios, etc.), métodos de formação em contexto de trabalho (o colaborador aprende directamente no posto de trabalho onde desempenha funções).

Rocha (1999), considera que a escolha das técnicas de formação depende dos objectivos que se pretende com a acção de formação, e os objectivos podem ser: aumentar conhecimentos; fazer adquirir técnicas; modificar atitudes e comportamentos. No que se refere a modificar atitudes e comportamentos, os métodos apropriados são fundamentalmente de tipo psicológico, designadamente: a discussão em grupo; *Role playing*, *Behavior modeling*, *Sensitive training*<sup>24</sup>.

Porventura, Meignant (2003) será o autor que (no conjunto dos métodos e técnicas de formação que descreve na sua obra) aborda a maioria dos métodos e técnicas de formação utilizadas actualmente nas organizações. O autor classifica os métodos de formação em 4 categorias, e dentro de cada categoria existem inúmeras técnicas.<sup>25</sup>

Assim, para que se verifique o aumento positivo dos níveis comportamentais e de conhecimento dos colaboradores recorre-se a uma panóplia de métodos e técnicas de formação. Existem diversas visões sobre a aplicação da panóplia pedagógica existente, contudo é perceptível que a escolha do método a utilizar tem quase sempre um papel decisivo no resultado da formação.

---

<sup>24</sup> *Role playing* consiste na construção de uma situação teatral envolvendo as pessoas num determinado caso. *Behavior modeling* trata-se de uma forma mais estruturada de *Role playing*. *Sensitive training* consiste em desenvolver sensibilidade para a mudança comportamental dentro do grupo, aumentando a tolerância, o suporte e a confiança nos outros.

<sup>25</sup> Para informação detalhada sobre os métodos e técnicas de formação, consultar Anexo 1.

## **Validação e avaliação da formação**

A avaliação da formação é a última etapa do processo cíclico de valorização das competências técnicas, humanas e relacionais dos colaboradores.

Para avaliar a formação, Cascio (1998) argumenta que se deve documentar sistematicamente os resultados da formação relativamente ao comportamento dos colaboradores aquando do seu regresso ao posto de trabalho, assim como a importância deste comportamento para os objectivos da organização. Para avaliar a utilidade ou o valor da acção de formação, devem-se procurar respostas para questões como as seguintes:

1. Os colaboradores alcançaram um nível adequado de desempenho, de habilidades e de conhecimentos?
2. Ocorreu a mudança esperada?
3. A alteração teve como causa a formação ministrada?
4. A mudança vai de encontro aos objectivos e metas organizacionais?
5. Será que mudanças semelhantes ocorrem com novos colaboradores no mesmo programa de formação?

O modelo mais conhecido utilizado para medir a eficácia de programas de formação foi desenvolvido por Kirkpatrick durante a década de 70. Desde então, foi adaptado e modificado por uma série de autores, no entanto, a estrutura básica tem-se mantido ao longo do tempo. Assim, a estrutura do modelo de Kirkpatrick distingue quatro níveis de avaliação em função do seu objecto (Rocha, 1999; Bilhim, 2009):

Nível 1 – Avaliação da Reacção → Como reagem os formandos (colaboradores) para com a acção de formação? Pretende-se avaliar: se a acção de formação é adequada às expectativas dos formandos; a qualidade das técnicas de formação, dos suportes pedagógicos e da documentação entregue; a aplicabilidade dos conhecimentos pretendidos no desempenho do cargo; a performance do formador, a acção de formação e a entidade formadora.

Nível 2 – Aprendizagem → Em que medida a acção de formação proporciona aos formandos a optimização dos seus conhecimentos, aptidões e atitudes? Visa aferir os conhecimentos, o “saber fazer” adquiridos pela formação. Afere-se a aquisição de conhecimentos, tendo como ponto de partida os objectivos definidos inicialmente.

Nível 3 – Comportamento → Em que medida os formandos, como resultado da formação, mudam o seu comportamento quando regressam ao posto de trabalho? Trata-se de avaliar o exterior do processo formativo, no sentido de verificar quais os conhecimentos, comportamentos e competências, adquiridas na formação, que o formando posteriormente utiliza no seu posto de trabalho.

Nível 4 – Resultados → Quais os benefícios organizacionais que resultam da formação? Pretende-se validar a articulação entre o sistema de formação e os resultados em relação aos objectivos organizacionais, o que implica uma clara definição dos objectivos organizacionais a médio prazo.

Bilhim (2009) ainda acrescenta, aos quatro níveis anteriores, um quinto nível, relacionado com o cálculo de retorno do investimento em formação.

Contudo, o modelo de Kirkpatrick tem algumas limitações, tais como: o facto de ser uma avaliação unilateral; limita-se a recolher a opinião/satisfação dos formandos sobre a formação; as opiniões dos formandos podem sofrer muitas influências exógenas à formação; subjectividade da avaliação; resistência à mudança por parte dos colegas de trabalho e até da própria chefia; ausência de meios para pôr em prática novos conhecimentos, etc.

Para Camara *et al.* (2007), a melhoria das competências profissionais, apuráveis através da avaliação do desempenho, posterior à acção de formação, é a melhor forma de o responsável pela formação a poder avaliar. Na GRH a avaliação do desempenho é uma óptima ferramenta para detectar as necessidades de formação e, simultaneamente, um meio de avaliação da formação anteriormente efectuada.

Relativamente ao facto de se saber se a formação se paga a si própria, o mesmo autor refere que há casos em que a formação não tem contrapartidas visíveis. Por outro lado, há situações em que o custo ocorre num ano e os benefícios só se começam a sentir passado alguns anos, sendo este um dos pontos fracos da formação, porque se torna difícil persuadir os responsáveis da organização a investirem sem que no mesmo ano ou no ano seguinte não vejam o retorno. Portanto, é importante que as organizações tenham uma visão de médio prazo acerca da formação, e que se mentalizem de que o investimento na formação tem que ser amortizado plurianualmente.

## 2.2.2. Avaliação do Desempenho

Ter indicadores e métricas claras do desempenho dos seus colaboradores é fundamental para o sucesso de uma organização. Cada vez mais, uma organização necessita de conhecer claramente os resultados produzidos por cada colaborador, seja para aperfeiçoar os seus recursos ou mesmo para adoptar políticas de remuneração por resultados, e esta é uma tendência cada vez mais utilizada por gestores e organizações.

A avaliação do desempenho parte do conceito de que o desempenho e o funcionamento efectivo de uma organização depende em grande parte do desempenho individual e da actuação de cada colaborador no grupo ou equipa de trabalho.

Contudo, entre o desempenho real do colaborador e o desempenho esperado pode ocorrer um hiato, que é muitas vezes designado como discrepância de desempenho. Para sanar esta situação, frequentemente, as organizações fazem a gestão do desempenho, delineando diversas actividades e implantando conceitos e metodologias.

Portanto, a avaliação do desempenho serve de ferramenta de análise e gestão do desempenho profissional de cada colaborador. E o mais importante durante este processo é que ela seja aplicada convenientemente para que os resultados obtidos sejam optimizados pela organização.

### **Conceito de avaliação do desempenho**

“A avaliação do desempenho profissional, enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, emergiu como uma componente da Gestão de Recursos Humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada, no início deste século” (Latham; Wexley, 1981 *apud* Caetano, 2008:1).

Toledo (1978) definiu a avaliação do desempenho como a técnica que auxilia a ter uma visão mais objectiva do desempenho e do potencial de um colaborador dentro de uma organização.

Chiavenato (2005:223) opina que a “avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, em função das actividades que ele desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do potencial de desenvolvimento.” A avaliação do desempenho implica as seguintes fases: observação

do comportamento a medir; medição do comportamento; comunicação do resultado de forma a incentivar e a motivar o trabalhador.

Na organização, os benefícios da avaliação do desempenho reflectem-se positivamente nos indicadores do desempenho organizacional, no planeamento de Recursos Humanos, numa melhor comunicação, e num aumento da motivação. Para o avaliador resultará num melhor desempenho da equipa e na rectificação do problema. Já para o avaliado resultará numa melhor compreensão dos requisitos de desempenho, numa melhor compreensão das suas lacunas, proporcionando assim o melhoramento do respectivo desempenho.

A avaliação do desempenho envolve os processos de identificação, de medida e de gestão do desempenho humano nas organizações (Gómez-Mejía *et al.*, 1998).

A identificação exige um racional e adequado sistema de medição com base na análise do trabalho, ou seja, o sistema de avaliação do desempenho deve incidir sobre aspectos que afectem realmente o sucesso organizacional.

Quando se mede um bom ou mau desempenho é importante que esta medição seja coerente dentro da organização, isto é, qualquer que seja o avaliador, dentro da mesma organização os padrões de avaliação têm que ser comparáveis.

A gestão da avaliação deve ter uma visão orientada para o futuro, focando-se sobre o que os trabalhadores podem fazer para atingir o seu máximo potencial dentro da organização. Isto significa que quem avalia deve dar *feedback* aos colaboradores e orientá-los para níveis mais elevados de desempenho.

A participação do colaborador no processo de avaliação do seu desempenho é bastante importante para ele conhecer os seus pontos fortes e pontos fracos, permitindo-lhe assim desenvolver acções com vista a melhorar o seu desempenho. O *feedback* irá proporcionar informação de retorno sobre o trabalho desenvolvido e funcionará como guia para acções futuras.

### **Os objectivos e finalidades da avaliação do desempenho**

Há várias razões para avaliar o desempenho. Primeiro, a avaliação do desempenho fornece informações importantes para que se possa decidir sobre a política salarial e respectivas promoções. Segundo, a avaliação dá oportunidade a que avaliador e avaliado se sentem à mesma mesa para rever a adequação, ou não adequação, dos



comportamentos e das competências profissionais para com as funções exigidas. Por sua vez, isto permite que se desenvolva um plano para corrigir as lacunas “desenterradas” pela avaliação do desempenho, e ao mesmo tempo reforçar o apoio nas tarefas que o colaborador desempenha com eficácia e eficiência. Por fim, a avaliação do desempenho tem uma importância central no processo de desenvolvimento de carreiras porque permite rever os planos de carreira dos colaboradores, mediante os pontos fortes e os pontos fracos demonstrados por eles (Dessler, 1997).

Para Sousa *et al.* (2006) os objectivos da avaliação do desempenho agrupam-se em quatro grandes domínios: cumprimento dos objectivos estratégicos da organização, onde os objectivos individuais decorrem directamente das grandes metas organizacionais<sup>26</sup>; potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional<sup>27</sup>; superação dos desempenhos médios, para a alteração de comportamentos na senda da excelência<sup>28</sup>; melhoria da comunicação interna.<sup>29</sup>

De acordo com Ferris *et al.* (1995), as informações recolhidas através da avaliação do desempenho revelam os pontos fortes e os pontos fracos dos desempenhos dos colaboradores. Assim, os gestores ou superiores hierárquicos aquando da definição dos objectivos para o próximo período de avaliação, devem ter em conta o estabelecimento de metas e objectivos que promovam a eliminação dos pontos fracos diagnosticados no período de avaliação anterior.

Os mesmos autores mencionam ainda que os programas ou sistemas de avaliação do desempenho podem-se focalizar em um ou vários níveis de desempenho organizacional: ao nível de cada colaborador (individual), ao nível dos grupos de trabalho ou subunidades da organização, ou ao nível de toda a organização.

Torrington e Hall (1998) consideram que a avaliação do desempenho pode ser utilizada para: melhorar o desempenho actual; fornecer *feedback* ao colaborador; aumentar a motivação; identificar as necessidades de formação; identificar as potencialidades do colaborador; informar os colaboradores do que se espera deles; proporcionar o desenvolvimento de carreiras; atribuir prémios de desempenho (aumento de salário); resolver problemas de trabalho. Os mesmos autores ainda mencionam que a

---

<sup>26</sup> Exemplos: aumento da percepção individual sobre a organização; estimular o empenhamento para com a organização; levar o colaborador a partilhar mais intensamente, e a par e passo, os sucessos e os fracassos da organização.

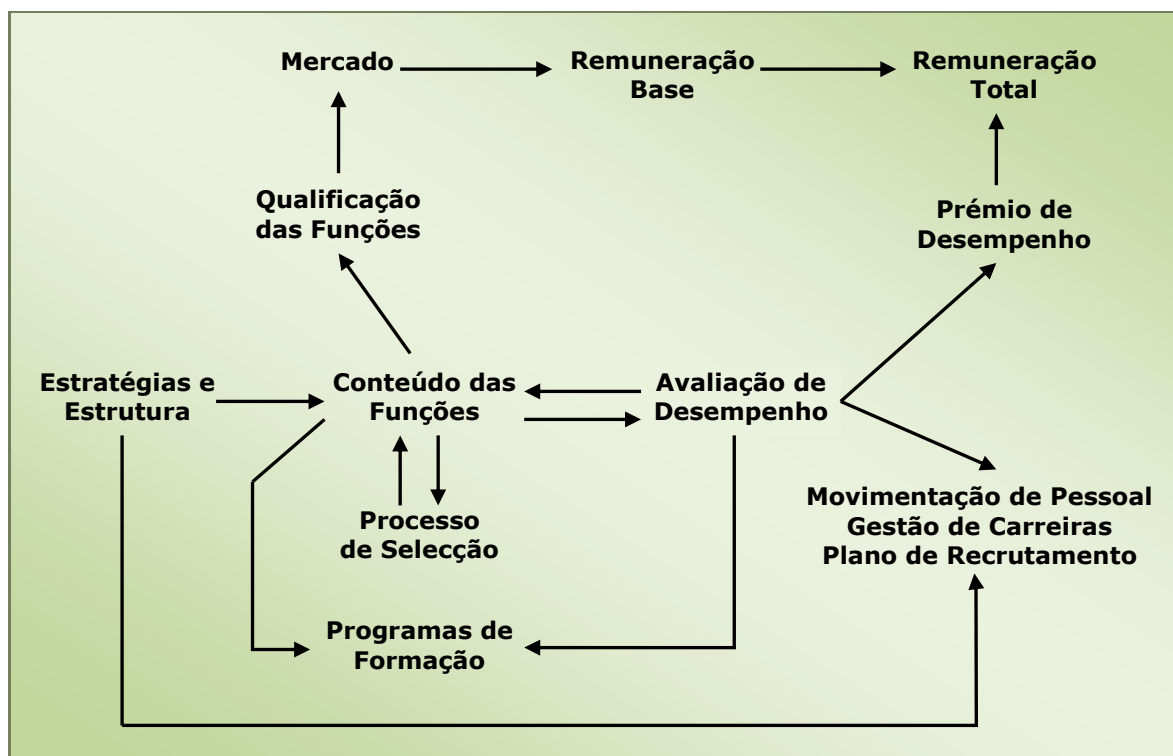
<sup>27</sup> Exemplos: identificar as oportunidades de desenvolvimento individual de competências; identificar as lacunas de competências organizacionais.

<sup>28</sup> Exemplos: identificar os desempenhos excepcionais; contribuir para os esquemas de recompensas; promoção dos melhores.

<sup>29</sup> Exemplos: clarificar os objectivos organizacionais e as expectativas em relação aos indivíduos; promover a comunicação, centrada em factos, dos mais diversos níveis hierárquicos da organização.

avaliação do desempenho também pode ser utilizada para definir os objectivos das funções a desempenhar pelos colaboradores, planear a progressão na carreira dos colaboradores e avaliar a efectividade do sistema de recrutamento e selecção.

**Figura 4 – Relação da Avaliação do Desempenho com outros instrumentos de Gestão de Recursos Humanos**



Fonte: Farinha e Jacinto, Avaliação de Desempenho, Isla, 2007, p. 17

## Os instrumentos de medida do desempenho

Segundo Gómez-Mejía *et al.* (1998), os instrumentos de medida do desempenho classificam-se quanto ao tipo de julgamento aplicado (relativo ou absoluto), e quanto à forma como se focam no desempenho.

Os instrumentos de avaliação do desempenho com base em julgamentos relativos consistem na comparação que os avaliadores fazem relativamente ao desempenho dos colaboradores que realizam o mesmo trabalho. Isto é, com base na comparação dos vários desempenhos, hierarquizam-se os colaboradores, uns relativamente aos outros, do melhor para o pior. Tem a vantagem de obrigar os avaliadores a diferenciar e sair da cultura do mais ou menos, para evitar tomar decisões discriminadas. Quando esta diferenciação não ocorre, a tendência é para que os

avaliadores avaliem todos os colaboradores de forma idêntica para evitar problemas (Gómez-Mejía *et al.*, 1998).

Nos instrumentos de avaliação do desempenho com base em julgamentos absolutos, o avaliador julga o desempenho de cada colaborador baseando-se unicamente nos padrões de desempenho individuais, sem fazer quaisquer comparações com os colaboradores que desempenham as mesmas funções.<sup>30</sup> O facto de as avaliações serem feitas separadamente faz com que o *feedback* dado aos colaboradores seja mais específico e útil. Porém, existe a desvantagem de a todos os colaboradores do mesmo grupo poder ser atribuída a mesma avaliação, porque quem vai avaliar pode estar relutante em diferenciar o desempenho dos colaboradores para evitar conflitos.

Em relação à forma como os instrumentos de medida se focam no desempenho, temos as abordagens centradas na personalidade, nos comportamentos, e nos resultados.

As abordagens centradas na personalidade traduzem-se, habitualmente, num tipo de escalas ancoradas em traços de personalidade. Com base nestas escalas, o superior hierárquico avalia as características dos colaboradores que estão relacionadas com a sua perseverança, resistência, etc. Entre os traços de personalidade mais utilizados salientam-se a determinação, segurança e lealdade. Este método tem a desvantagem de não ter em conta o desempenho realizado, e de não dar margem à melhoria dos resultados alcançados (Gómez-Mejía *et al.*, 1998; Caetano, 2008).

As abordagens centradas no comportamento focalizam-se em avaliar certos comportamentos apresentados pelo colaborador, como por exemplo, se sabe trabalhar em equipa, se é pontual quando chega às reuniões, etc., (Gómez-Mejía *et al.*, 1998; Caetano 2008). Para se proceder a tal avaliação existem diversas escalas sendo as mais conhecidas as BARS (*Behavioral Anchored Rating Scales*)<sup>31</sup> e as BOS (*Behavioral Observation Scales*)<sup>32</sup>. Estas escalas embora semelhantes, diferenciam-se sobretudo ao nível do tipo de julgamento que é pedido. Enquanto nas BARS se pretende saber em que medida uma determinada descrição corresponde ao desempenho da pessoa, nas BOS procura-se saber qual a frequência com que o avaliado manifesta o comportamento descrito (Caetano, 2008).

---

<sup>30</sup> Normalmente, os padrões de desempenho considerados relevantes para as funções em questão estão previamente estabelecidos e listados em documento próprio, e o avaliador é chamado a avaliar cada colaborador consoante os padrões listados.

<sup>31</sup> Estas escalas foram desenvolvidas por SMITH e KENDALL em 1963.

<sup>32</sup> Inicialmente desenvolvidas por LATHAM e WEXLEY em 1977.

Estas escalas têm a vantagem de fornecer aos colaboradores exemplos de comportamentos específicos, permitindo que estes os adequem com os propósitos das funções que desempenham dentro da organização. Mas têm a desvantagem de os comportamentos apresentados na grelha das escalas de avaliação poderem nunca ser manifestados pelo colaborador (Gómez-Mejía *et al.*, 1998).

As abordagens centradas nos resultados propõem como critério básico de avaliação os resultados dos comportamentos da actividade dos colaboradores. É pois o resultado a que os comportamentos conduzem que deve ser avaliado. Consoante a avaliação destes resultados se realize por confronto com objectivos definidos para um determinado período, assim teremos métodos relativamente diferentes de avaliação baseada em resultados<sup>33</sup> (Caetano, 2008).

Quando estamos perante um tipo de trabalho rotineiro, susceptível de um tipo de controlo cibernético, este instrumento possui vantagens sobre os restantes. Todavia, se o trabalho for mais técnico, isto é, mais avaliado pela qualidade do que pela quantidade, torna-se mais difícil a sua implementação (Bilhim, 2009).

### **Quem deve avaliar o desempenho dos colaboradores?**

As organizações utilizam diferentes alternativas relativamente a quem deve avaliar o desempenho do colaborador. Um atribuem a responsabilidade pela avaliação ao superior hierárquico para reforçar a hierarquia. Outras tentam integrar ao mesmo tempo o avaliador/superior hierárquico e o avaliado/subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Outras atribuem a avaliação do desempenho à equipa de trabalho, principalmente, quando estão estruturadas em equipas auto-suficientes e autogeridas. Outras ainda adoptam um processo circular de 360° na avaliação. Por outro lado, também há organizações que centralizam o processo de avaliação no departamento de recursos humanos, etc. (Chiavenato, 2005).

Portanto, para se responder à pergunta: “Quem deve de avaliar o desempenho dos colaboradores?”, a respectiva resposta tem diversas alternativas. O Quadro 3 enumera algumas destas alternativas, fazendo referência à principal vantagem e desvantagem de cada uma.

---

<sup>33</sup> Ver nos métodos modernos de avaliação A avaliação baseada na gestão por objectivos.

**Quadro 3 – Quem pode avaliar o desempenho?**

<b>Quem avalia?</b>	<b>Vantagem</b>	<b>Desvantagem</b>
Chefia directa	Tem um conhecimento profundo do desempenho dos seus subordinados, e avalia-os utilizando parâmetros iguais para todos (Torrington e Hall, 1998)	A não participação do colaborador no processo de avaliação pode causar injustiça nas classificações, e desentendimentos entre o avaliador e os avaliados
Pares/colegas	A avaliação feita <i>in loco</i> pelos pares proporciona uma visão diferente daquela que os superiores hierárquicos detêm (Cascio, 1998).	Sobrevalorização ou subvalorização das avaliações devido às potenciais amizades ou animosidades entre os pares/colegas (Cascio, 1998)
Subordinados	Ajuda as Chefias a diagnosticar problemas no estilo de gestão, e também promove o desenvolvimento organizacional (Dessler, 1997)	Os subordinados têm tendência a inibirem-se por terem receio em atribuir fracas avaliações aos seus superiores hierárquicos (Gomes <i>et al.</i> , 2008)
Técnico de R.H	Quando um colaborador depende de mais do que um superior, ou se tiver adstrito a diferentes projectos e funções (Torrington e Hall, 1998)	O técnico de R.H baseia-se em relatórios escritos por outrém, não há observação directa, o que pode originar uma avaliação distorcida da realidade (Gomes <i>et al.</i> , 2008)
Todos os intervenientes / 360 graus	O <i>feedback</i> de várias origens dá ao avaliado uma sensação credível sobre a avaliação, dando-lhe uma noção clara do seu desempenho (Gomes <i>et al.</i> , 2008)	Um estilo de gestão mais tradicional, com fraca abertura para a comunicação impede que se explorem as potencialidades deste sistema (Sousa <i>et al.</i> , 2006)
Comissões de avaliação	A avaliação feita por várias chefias ajuda a eliminar lacunas como o preconceito e o efeito de <i>halo</i> – a avaliação decorre de várias perspectivas (Dessler, 1997)	Trata-se de um processo fortemente centralizado, trabalhoso e demorado, já que todos os colaboradores são avaliados pelo mesmo grupo de chefias (Chiavenato, 2005)
Clientes	O <i>feedback</i> dos clientes pode contribuir para decisões relativas a promoções, transferências ou levantamento de necessidades de formação (Cascio, 1998)	É caro obter a informação dos clientes através de inquéritos. As opiniões dos clientes limitam-se, geralmente às situações muito negativas ou muito positivas (Gomes <i>et al.</i> , 2008)

**Fonte:** Elaboração própria

## Métodos modernos de avaliação do desempenho

As limitações dos métodos tradicionais<sup>34</sup> de avaliação do desempenho obrigaram as organizações a desenvolver novos métodos. Estes novos métodos têm o seu foco na auto-avaliação e auto-direcção dos colaboradores, e são mais participativos e direccionados para o futuro. Porventura o método mais conhecido e mais utilizado actualmente nas organizações é a avaliação baseada na gestão por objectivos, mas existem outros que também se revestem de uma certa importância, tais como a avaliação a 360 graus, o *Balanced Scorecard*, e a avaliação do desempenho por competências.

Os responsáveis pela avaliação a 360 graus são todas as partes interessadas no processo de gestão do desempenho, ou seja, são todos os *stakeholders*, sejam internos ou externos. Este método é importante para o desenvolvimento individual e profissional dos colaboradores visto que se avalia a performance do colaborador através de diferentes ângulos.

O *Balanced Scorecard*, de acordo com Kaplan e Norton (1996), enquanto sistema de avaliação foi desenvolvido com o intuito de avaliar o desempenho nas organizações sobre quatro perspectivas:

1. Na perspectiva cliente, inserem-se medidas específicas de desempenho relativamente ao cliente, tais como tempo, qualidade de serviço ou custo;
2. Na perspectiva dos processos internos, o foco é colocado nas competências, processos e decisões com maior impacto nos resultados organizacionais;
3. Na perspectiva da inovação ou da aprendizagem e crescimento, a ênfase é colocada no tempo necessário para desenvolver novos produtos, nos resultados de inovação em relação aos concorrentes, e noutros aspectos relacionados com a capacidade organizacional de renovação, melhoria e aprendizagem;
4. A perspectiva financeira responde aos interesses dos investidores e representa o resultado do desempenho nas perspectivas descritas anteriormente.

Relativamente ao método de avaliação do desempenho por competências, este não só ajuda a identificar as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes para a eficácia e eficiência profissional, como também ajuda a identificar nos colaboradores as lacunas de qualificação que devem ser colmatadas por meio de formação, para que estes fiquem providos dos recursos necessários para o correcto

---

<sup>34</sup> Ver no Anexo 2 os métodos tradicionais de avaliação do desempenho.

desempenho das suas funções. Como consequência, a organização fica com um capital humano mais talentoso e mais produtivo, e também é uma maneira prática e simples de melhorar o desempenho organizacional. Portanto, este método permite que o colaborador clarifique quais são as competências que possui e quais são aquelas que tem que adquirir e desenvolver, sem nunca esquecer que este processo tem de estar alinhado com as competências essenciais da organização.<sup>35</sup>

Por último vem a avaliação baseada na gestão por objectivos, cujo método, segundo Chiavenato (2005) é moderno, democrático, participativo, envolvente e motivador. Os objectivos são formulados, em conjunto, pelo colaborador e pelo gestor/superior hierárquico, onde o colaborador se compromete a alcançar os objectivos formulados e o superior hierárquico se compromete a disponibilizar os recursos necessários para o alcance deles. Este método, por ser o que mais se utiliza actualmente nas organizações, vai ser objecto de análise detalhada nos pontos seguintes deste capítulo.

### **A avaliação baseada na gestão por objectivos**

A Gestão por Objectivos (GPO) ou, na terminologia inglesa, *Management by Objectives* (MBO), corresponde a um conceito desenvolvido por Peter Drucker nos anos 50, que define um tipo de gestão caracterizada por um método de planeamento e avaliação, baseado em factores quantitativos, pelo qual gestores/superiores hierárquicos e os demais colaboradores elegem áreas prioritárias, estabelecem os resultados a serem alcançados pela organização, dimensionam as respectivas contribuições e procedem ao sistemático acompanhamento do desempenho.

Segundo Drucker (1954) *apud* Caetano (2008), a GPO requer que se definam inicialmente os objectivos a longo prazo que a organização visa atingir, os quais devem dar origem a objectivos de curto prazo que, por sua vez, vão modelar os objectivos dos gestores ou dos departamentos e subdepartamentos até aos superiores hierárquicos de primeira linha (estabelecimento de objectivos em cascata). Tendo em conta que os objectivos globais da organização são aprovados pelo topo, cada chefia intermédia deve estabelecer os objectivos ao nível da sua unidade, e deve participar responsabilmente no

---

<sup>35</sup> Disponível em: [www.Administradores.com.br](http://www.Administradores.com.br) – O portal da administração. Acedido em 16/02/2010.

desenvolvimento dos objectivos da unidade mais vasta em que está integrada para assegurar que esses objectivos sejam consistentes com os objectivos da organização.

Segundo Rocha (1999), a GPO pressupõe que todos os trabalhadores participem na discussão e conheçam o conjunto de objectivos da organização. Em segundo lugar, a GPO implica a integração dos aspectos humanos e dos objectivos da organização. Em terceiro lugar, a GPO põe especial ênfase no conceito de motivação e no desenvolvimento da capacidade dos colaboradores.

Porém, a GPO não é isenta de críticas, Levinson (1970) *apud* Bratton e Gold (1999) acusou-a de auto-destrutiva uma vez que se baseia num sistema de recompensa versus castigo que coloca uma intensa pressão psicológica nos colaboradores. Mais, o mesmo autor referiu ainda que neste sistema, muitas vezes, não se verifica qualquer possibilidade real de escolha de objectivos por parte dos colaboradores, visto que no processo de definição e quantificação do conteúdo dos objectivos, os gestores/superiores hierárquicos não o fazem de acordo com a realidade do ambiente organizacional. Definem-se objectivos mas não se proporcionam as condições necessárias para o alcance deles por parte dos colaboradores.<sup>36</sup>

Todavia, as desvantagens aqui enumeradas por já serem sobejamente conhecidas, não afectam a essência da gestão por objectivos e, actualmente, podem considerar-se ultrapassadas devido às modernas tendências neste campo.

### **Os indicadores chave de desempenho**

Os indicadores chave de desempenho (KPI)<sup>37</sup> são medidas quantificáveis, previamente acordadas, que reflectem os factores críticos de sucesso de uma organização, e variam mediante a missão da organização em questão. Por exemplo, uma organização pode ter os KPIs com foco no volume anual de vendas, enquanto os KPIs de uma organização de serviço social podem estar focalizados no número de pessoas a quem foi prestado apoio, ou as faculdades que poderão ter no número de alunos formados por ano como um dos seus KPIs.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Consultar no Anexo 2 as vantagens, desvantagens e riscos da GPO na avaliação do desempenho.

<sup>37</sup> Sigla que em inglês significa “*Key Performance Indicators*”.

<sup>38</sup> Disponível em: [www.visitask.com/key-performance-indicators.asp](http://www.visitask.com/key-performance-indicators.asp) – *Visitask, Project management training and resources*. Acedido em 20/02/2010.



Assim, antes de serem seleccionados os KPIs, é fundamental para o sucesso da organização que esta identifique as metas a que se propõe alcançar, bem como a sua missão e os *stakeholders* envolvidos.

Os KPIs devem ser previamente negociados com o colaborador, obtendo deste o seu acordo e compromisso para os atingir ou ultrapassar. Na criação dos KPIs associados aos objectivos, Camara *et al.* (2007) afirmam que os passos a dar deverão ser os seguintes:

- a) Colocar as actividades ou tarefas chave sob a forma de objectivo, usando um verbo de acção e uma frase curta que descreva, de forma clara e inequívoca, o que se pretende que o colaborador faça;
- b) Identificar a forma mais adequada de quantificar os resultados pretendidos, para os poder medir no final do ano;
- c) Definir o peso, ou importância, de cada objectivo dentro do grupo a que pertence (de equipa ou individuais), para assinalar ao colaborador o seu grau de prioridade ou importância;
- d) Calendarizar o objectivo, esclarecendo quando se espera que surja o resultado ou quando é que este vai ser medido.

Para que a aplicação dos KPIs produza efeitos, é necessário antes de mais, que cada colaborador, perceba, compreenda, e aceite as metas específicas a ele atribuídas, e que as acções por ele tomadas permitam a sua obtenção ou superação. É importante que, depois de os KPIs e os seus respectivos componentes estarem bem definidos, eles possam ser utilizados como instrumento de gestão do desempenho.

### **Crítérios de fixação dos objectivos**

Para Seixo (2004), medir o grau de consecução de um objectivo será imediato e consensual se o objectivo estiver correctamente formulado e assentar em indicadores claros e de acesso fácil a todos os actores envolvidos no processo. Por outro lado, será polémico e inconclusivo se a formulação permitir avaliações subjectivas ou os resultados forem impossíveis de apurar. Assim, aquando do estabelecimento dos objectivos, estes devem ser específicos, mensuráveis, balizados no tempo, realistas mas desafiantes, e consensuais.

Contudo, apesar de na essência ser tudo igual, ainda existem outras terminologias para o estabelecimento de objectivos. Por exemplo, Watling (1995) afirma que os objectivos devem ser precisos, realistas, realizáveis, mensuráveis, conhecidos e compreendidos. Por seu turno, para Camara *et al.* (2007) os objectivos devem reunir um conjunto de requisitos cumulativos, conhecidos pela sigla SMART, que em inglês corresponde à primeira letra de cada um deles: específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), atingíveis (*attainable*), relevantes (*relevant*), calendarizáveis (*time bound*). Esta, porventura, é a definição que mais se utiliza, actualmente, para o estabelecimento dos objectivos, sendo as suas características descritas de maneira mais detalhada no quadro seguinte.

#### Quadro 4 – Características essenciais a ter em conta na formulação dos objectivos

Específicos: Um objectivo deve ser formulado com clareza, não deixando margem para ambiguidades ou possíveis interpretações subjectivas relativamente às metas que se pretende atingir.

Mensuráveis: É necessário garantir, na formulação do objectivo, a possibilidade de medir o nível de consecução. Medir é comparar, pelo que é essencial o recurso a um indicador relevante que funcione como padrão, mencionando-se com precisão o actual patamar do desempenho ou referindo a moldura temporal de referência e a nova meta, de contrário, nunca se saberá se foi ou não atingida.

Atingíveis: Devem ser atingíveis, no sentido de o colaborador criar a convicção de que, com determinado esforço, os conseguirá cumprir. Isto só acontecerá se as metas definidas constituírem estímulo ao desenvolvimento. Um objectivo à partida irrealizável, ou um outro que se tem vindo a alcançar com facilidade ao longo dos últimos cinco anos, não constituirá estímulo algum. Colocar a fasquia mais alto é desejável mas é, também, necessário criar as condições para que possa ser ultrapassada.

Relevantes/Consensuais: Fixar objectivos será, provavelmente, um exercício inócuo ou até corrosivo no ponto de vista do ambiente organizacional, se as pessoas e as equipas não os entenderem, não se sentirem envolvidas e comprometidas na sua consecução. Fixar objectivos requer a sua aceitação, o que significa um trabalho em conjunto entre chefia e colaborador de onde resulta um compromisso, uma negociação, cujo resultado final assume a forma de contrato.

Calendarizáveis: Definir um objectivo a um colaborador ou a uma equipa requer o estabelecimento de uma moldura temporal. O que se faz ou até quando se pode fazer é um aspecto decisivo. O prazo para a concretização de um objectivo ou para a realização de uma tarefa não tem que coincidir com o ciclo anual. É normal que se estabeleçam objectivos semestrais ou mesmo trimestrais.

**Fonte:** Seixo, Gestão do Desempenho, Manual Prático Lidel, 2004, p.36 até 39

Para Camara *et al.* (2007), só se os objectivos contidos no plano de acção<sup>39</sup> reunirem estes pressupostos é que se conseguirá obter um compromisso por parte do colaborador para que este os tenha como meta a alcançar.

---

<sup>39</sup> O plano de acção consiste no conjunto de objectivos (de equipa, individuais e comportamentais) fixados a um colaborador para um determinado ano ou período de tempo. Nos planos de acção dos colaboradores é possível recolher evidência escrita de que os objectivos são específicos, mensuráveis e calendarizados, porque estes requisitos são registados no documento.

Mas, por vezes, nos postos de trabalho com menor componente estratégica, é de admitir que seja difícil estabelecer objectivos e mensurá-los. Também pode acontecer que a organização não tenha sistemas de informação que permitam proceder ao seu acompanhamento e controlo. Nestas situações, Seixo (2004) explica que o processo não pode ser anulado, ou seja, na atribuição da tarefa deve ser indicado com precisão o que se considera um bom desempenho, tornando possível, através da observação ou do *feedback* de clientes internos e externos, proceder a uma avaliação objectiva.<sup>40</sup>

### **Tipos de objectivos**

Os tipos de objectivos, de acordo com Camara *et al.* (2007), podem ser de equipa, individuais e comportamentais. Os objectivos de equipa estão normalmente ligados à prossecução dos objectivos globais da organização, onde o colaborador está inserido e pelos quais são co-responsáveis todos os colaboradores, pretendendo-se assim reforçar o espírito de solidariedade e entajuda entre os membros da equipa.<sup>41</sup>

Os objectivos individuais definem a contribuição directa de cada colaborador para os estabelecidos ao nível imediatamente superior, inserindo-se assim numa cadeia organizada e interdependente (Seixo, 2004). Estes objectivos individuais são normalmente fixados em 5 tipos diferenciados (Camara *et al.*, 1997):

- Objectivos organizacionais, que consistem na contribuição individual para a realização do plano de acção da organização;
- Os objectivos de melhoria pessoal, que ajudam no auto-desenvolvimento técnico e comportamental do colaborador, permitindo-lhe melhorar o desempenho no futuro;
- Objectivos de incentivo e contribuições de longo prazo, que se reportam aos resultados concretos e pontuais a atingir durante o exercício, e também, a resultados plurianuais que os colaboradores devem desenvolver por etapas, para conseguir as finalidades requeridas;
- Os objectivos de desenvolvimento dos colaboradores, que só são aplicáveis a quem tem gestão de pessoas. O desenvolvimento dos colaboradores deve ser uma prioridade para os gestores.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Para conhecer mais aprofundadamente as vantagens e desvantagens da gestão por objectivos, consultar Anexo 2.

<sup>41</sup> Geralmente, os objectivos individuais fixados para uma Chefia são os objectivos de equipa dos seus colaboradores.

<sup>42</sup> *Coaching e feedback*, proporcionar novos desafios profissionais, proporcionar treino e formação com finalidades específicas, etc.

- E os objectivos comportamentais, que enfocam as dimensões comportamentais que correspondem ao perfil definido para a função. Traduzem-se nos comportamentos que se pretende que o colaborador demonstre na sua vida profissional, quer individual, quer no seu relacionamento com colegas e clientes externos e internos.

### **Estrutura necessária para a implementação da GPO**

A implementação da gestão por objectivos numa determinada organização implica alterações estruturais importantes, já que este modelo de gestão não é passível de ser implementado numa estrutura burocrática e formal. Rocha (1999) afirma que são quatro as estruturas que constituem a base para uma efectiva aplicação da GPO: estrutura da organização, estrutura do trabalho, estrutura do desenvolvimento de um programa de carreiras, e estrutura da comunicação.

Quando se pretende implementar a GPO numa organização, a burocracia organizacional tem de ser eliminada de forma a evitar as chefias intermédias, o relacionamento não deve ser feito exclusivamente de cima para baixo, mas nos dois sentidos, e as várias unidades orgânicas devem estar interligadas.

A estrutura do trabalho tem que ser alterada de modo a que todos os colaboradores possam realizar tarefas que incluam gestão, planeamento, controlo e rotina. Assim, a GPO necessita que a pirâmide se torne achatada para que a distância hierárquica seja reduzida.

A implementação da GPO implica o estabelecimento de um plano de carreiras, que determine a progressão de cada colaborador mediante o desempenho demonstrado, que especifique o desenvolvimento no curto prazo, e que preveja a revisão do progresso de cada colaborador ano após ano.

Por fim, quando se implementa a GPO a estrutura comunicacional na organização deve permitir que todos os colaboradores escutem e sejam escutados nas suas diversas opiniões, para que tenham um sentimento de pertença para com o projecto em causa, e para com a própria organização.

## **A necessidade de *feedback* contínuo**

Para Ferris *et al.* (1995) os avaliadores devem comunicar os resultados da avaliação aos seus avaliados através de uma entrevista formal de *feedback*, realizada entre chefia e colaborador. O *feedback* tem um importante papel, tanto para a informação e motivação do colaborador, como para estimular a comunicação entre chefe e subordinado. Por exemplo, o *feedback* produzido na entrevista pode dar maior motivação aos colaboradores para o desempenho das suas funções se for negociado um aumento da remuneração ou um avanço na carreira, mediante o alcance ou superação dos objectivos por parte dos colaboradores. Portanto, é importante que o *feedback* prestado seja específico e não generalista, porque quanto mais específico for, maior é a probabilidade de este potenciar o desempenho do colaborador.

De acordo com o mesmo autor, o maior perigo para o avaliador, aquando do *feedback* ao avaliado, reside na reacção que este pode vir ter relativamente a esse *feedback*. Geralmente, os colaboradores acreditam que os seus níveis de desempenho são mais elevados do que aqueles que os seus superiores percebem. Isto é especialmente verdadeiro quando estamos perante níveis mais baixos de desempenho, onde há mais espaço para a discordância e em que os colaboradores adoptam comportamentos ego-defensivos. Não admira que os superiores muitas vezes hesitem em dar *feedback* aos seus colaboradores relativamente aos seus piores desempenhos, estando muitas vezes a incorrer num erro por efeito de leniência ou complacência.<sup>43</sup>

Para Gomes *et al.* (2008), em alguns processos de avaliação do desempenho, este *feedback* é apenas facultado aquando da atribuição da classificação final do desempenho, que ocorre normalmente uma vez por ano. Uma das consequências mais perversas é que o colaborador fica surpreendido com o *feedback*, lamentando que o mesmo não lhe tenha sido facultado a tempo de mudar comportamentos. A outra consequência é a reincidência em erros de desempenho ao longo do período de avaliação, porque sem o *feedback* regular o colaborador não recebe pistas sobre como evitar os erros que está a cometer. É pois necessário que ao longo do período de avaliação o colaborador receba *feedback* sobre o desempenho, para adoptar comportamentos correctos e acções apropriadas.

---

<sup>43</sup> O efeito de leniência consiste em atribuir elevadas cotações a todos os colaboradores. Este erro ou enviesamento é um dos vários erros que podem ser cometidos pelos avaliadores durante a avaliação do desempenho. Para conhecer os restantes potenciais erros e enviesamentos que os avaliadores podem cometer, consultar Anexo 2.

## A entrevista de avaliação do desempenho

As entrevistas de avaliação do desempenho são, na larga maioria dos casos, a técnica de *feedback* mais utilizada, até porque satisfaz um conjunto de objectivos, como por exemplo, a estimulação da comunicação, o reforço positivo do desempenho e o alinhamento de perspectivas (Sousa *et al.*, 2006).

A entrevista de avaliação do desempenho, de acordo com Neves *et al.* (2006), procura discutir o desempenho de forma cooperativa, visando a melhoria do desempenho e das relações profissionais. Esta entrevista não se deve basear só no passado recente do desempenho do colaborador, também deve ter uma dimensão futura na qual o desempenho do avaliado deverá ser melhorado.

Para que se crie a atmosfera adequada em torno da entrevista de avaliação do desempenho, Ferris *et al.* (1995) recomendam aos avaliadores as seguintes precauções: evitar distrações durante a entrevista; evitar as interrupções (ex: telefonemas, pedidos de informação); reservar tempo suficiente para cada entrevista; devem ser informais, relaxados e permitir aos avaliados que estes partilhem os seus pontos de vista.<sup>44</sup>

Na entrevista de avaliação do desempenho é necessário dar informações relevantes e significativas aos colaboradores sobre o seu desempenho, para que os objectivos possam ser plenamente alcançados. Assim, para Chiavenato (2004), a entrevista de avaliação tem os seguintes pressupostos:

1. A entrevista deve dar oportunidade ao colaborador de conhecer e aprender o que o seu superior espera de si em termos de qualidade, quantidade, métodos de trabalho, e também entender as razões desses padrões de desempenho;
2. Dar ao colaborador um correcto *feedback* sobre o seu desempenho, salientando os seus pontos fortes e os pontos fracos, e compará-los com os padrões de desempenho esperados para que no futuro o desempenho já seja ajustado aos padrões definidos.
3. Tanto a chefias como o colaboradores, em conjunto, devem desenvolver planos que permitam aos colaboradores melhorarem os seus desempenhos e as suas competências, de acordo com os objectivos organizacionais;
4. Construir relações pessoais fortes entre superior hierárquico e colaborador, nas quais ambos tenham condições de falar abertamente a respeito do trabalho, como este está a ser desenvolvido e como poderá ser melhorado e incrementado.

---

<sup>44</sup> Verifica-se muitas vezes uma certa resistência por parte do avaliador em adoptar estas medidas.

5. Eliminar ou reduzir dissonâncias, ansiedades, tensões e incertezas que surgem quando os colaboradores não recebem aconselhamento planeado e orientado;

É importante que quem chefia tenha em consideração que cada colaborador tem aspirações e objectivos pessoais, e por mais elementares que sejam as suas funções dentro da organização, deve ser considerado como uma pessoa individualizada diferente das demais. O desempenho do colaborador deve ser avaliado em função do seu trabalho e das oportunidades que recebeu do seu superior hierárquico.

### **A importância da formação dos avaliadores**

Segundo Boice e Kleiner (1997) *apud* Kumar (2005), um programa de formação para avaliadores deve ter em conta o desenvolvimento de técnicas de: aplicação do modelo de avaliação da organização em causa; *feedback* e transmissão de habilidades; estabelecimento de metas e objectivos; condução da entrevista de avaliação; evitamento de erros e enviesamentos na avaliação; competências de documentação (formulário de avaliação, registo dos dados recolhidos).

Existem muitos tipos de programas de formação para avaliadores, diferindo estes no seu foco, no custo e na duração. De acordo com Bohlander *et al.* (2001), os dois tipos mais comuns são os programas de formação destinados a eliminar os erros de avaliação mais comuns, tais como os erros causados pelo efeito de halo, leniência, severidade<sup>45</sup>, e os programas de formação destinados a melhorar a capacidade de observação dos avaliadores e do respectivo registo das observações.

Gómez-Mejía *et al.* (1998) afirmam que uma das formas mais eficazes para minimizar os erros de avaliação é desenvolver e difundir dentro da organização um quadro de referência onde os vários parâmetros de avaliação estejam estandardizados, ou seja, este quadro de referência deve conter exemplos fictícios de como os colaboradores devem desempenhar as suas tarefas, bem como os comportamentos a adoptar dentro da organização.

Para criar um quadro de referência comum entre os avaliadores com vista à avaliação do desempenho, Smith (1990) *apud* Kumar (2005) identificou três tipos de programas de formação:

---

<sup>45</sup> Para uma análise mais detalhada sobre os vários tipos de erros que ocorrem durante a avaliação do desempenho, consultar Anexo 2.



1. Programas de formação para diminuir os erros de avaliação, expondo os avaliadores aos exemplos de erros mais comuns para que tenham a noção de como eles são e como ocorrem, incentivando-os assim a evitá-los no futuro;
2. Programas de formação para o estabelecimento das dimensões de avaliação, cujo objectivo é familiarizarem os avaliadores na análise e descrição das funções e das respectivas qualificações profissionais necessárias, assim como na participação da construção das escalas de avaliação;
3. Programas de formação para o estabelecimento dos padrões de avaliação, onde se pretende que os avaliadores tenham uma percepção e uma escala comum dos padrões de desempenho.

### **2.2.3. Sistemas de Recompensa**

Os tempos mudaram e as organizações já não podem gerir as recompensas dos colaboradores de forma isolada, sem integrá-las e alinhá-las completamente com a missão e a estratégia da organização.

Desenvolver sistemas de recompensa estratégicos é hoje um dos maiores desafios das organizações visto que elas anseiam que os seus colaboradores estejam motivados para as funções que desempenham, não querendo que estejam lá somente para trocar horas de trabalho por um salário.

Nesta perspectiva estratégica, as competências dos colaboradores, a qualidade do seu desempenho, o atingir de objectivos, o seu contributo e identificação para com o desenvolvimento da organização, devem ter impacto directo nas suas respectivas remunerações e recompensas, isto é, os sistemas de recompensa devem estar adequados de modo a recompensar ou não os colaboradores, mediante a performance demonstrada.

#### **Pressupostos dos sistemas de recompensa**

A gestão dos sistemas de recompensa é um dos maiores desafios da Gestão de Recursos Humanos. Os sistemas de recompensa intégam a recompensa base conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de performance individual e grupal, e as recompensas indirectas, como sendo os benefícios (Rito, 2006).

Para que sejam válidos, os sistemas de recompensa devem conseguir alcançar os objectivos para que foram criados, sendo essencial que satisfaçam dois pressupostos: que estejam alinhados com os objectivos da organização, fomentando actuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos; que sejam bem aceites pelos seus destinatários e percebidos por eles como justos e objectivos, funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e inequívocos, que serão medidos de harmonia com regras pré-definidas que, tanto quanto possível, afastem a subjectividade (Camara, 2000).

Os objectivos da organização devem ser quantificados, exigentes, mas ao mesmo tempo também devem ser alcançáveis. Para evitar o individualismo entre colaboradores, estabelecem-se objectivos de equipa, procurando desenvolver o espírito de equipa, a solidariedade e interdependência dos membros do grupo. Convém também que a organização refira que não é aceitável que os colaboradores procurem atingir os seus objectivos de forma não ética ou gerando conflitos ou mal-estar internos, pelo que o conjunto de objectivos deve incluir dimensões comportamentais que deverão ser evidenciadas pelos colaboradores no seu dia-a-dia.

É comum incluir neste perfil comportamental dimensões como a integridade, a sensibilidade organizacional, a tolerância ao stress e o espírito de equipa, que vincam que há regras de jogo que devem ser respeitadas na procura do sucesso profissional, o qual deve ser alcançado com os outros colaboradores e não contra eles, ou gerando espírito de competição exacerbado e susceptível de provocar a degradação da solidariedade e espírito de corpo dentro da organização (Camara, 2000).

Conseguir o alinhamento entre os macro objectivos organizacionais e o desempenho individual é uma tarefa complexa, difícil e que deve ser abordada com reflexão e cuidado. De facto, as pessoas adoptam os comportamentos e as actuações que lhes possam trazer mais proveito, obtendo as melhores recompensas. Se não existir uma maior cautela em assegurar que essas recompensas são somente atribuídas a desempenhos perfeitamente alinhados com a estratégia da organização, existe um grave risco de que as actuações individuais não estejam em sintonia com tais objectivos e sejam mesmo prejudiciais à concretização dos mesmos (Dinis, 2009).

## **Conceito e objectivos dos sistemas de recompensa**

Conforme diz Camara (2000:87), “um sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.”

Segundo o mesmo autor, é base de todos os sistemas de recompensa: a coerência dos seus componentes; o seu alinhamento com os objectivos estratégicos da organização; o facto de ter componentes materiais e imateriais; o critério de atribuição se basear no desempenho e contribuição para os resultados da organização; o propósito de ser fonte de motivação e produtividade.

Por seu turno, Cunha *et al.* (2006) consideram que um programa de compensação deve conter os seguintes princípios básicos:

- Deve permitir que a organização “seduza” colaboradores de bom nível. Para tal é necessário que seja compatível com os padrões locais ou regionais;
- Deve ser internamente equitativo e externamente competitivo para que os colaboradores qualificados sejam mantidos e não procurem outras organizações;
- Deve estimular os colaboradores, recompensando-os pelos comportamentos mais contributivos para a eficácia organizacional.
- Deve compaginar-se com a hierarquia de *status* da organização e da sociedade em geral;
- Deve compensar os colaboradores pelas inconveniências geradas pelo trabalho (ex: horas extraordinárias, condições de trabalho, etc.);
- Deve ser articulado com a estratégia da organização, pelo que mudanças nesta tendem a induzir mudanças na estrutura compensatória;
- Deve capacitar a organização para otimizar o nível compensatório global;

Para Cowling e Mailer (2003), o objectivo dos sistemas de recompensa é motivar e reter uma força de trabalho produtiva. A política salarial visa facilitar a atracção e a retenção de colaboradores e encorajar o esforço e a cooperação, bem como facilitar a vontade de aprender novas competências e de se adaptar à mudança. Os

sistemas de recompensa têm que ser administrados de maneira a serem considerados equitativos e justos pelos colaboradores.

Para Bratton e Gold (1999), os três principais objectivos dos sistemas de recompensa são: atrair e manter os melhores colaboradores, tendo em conta os interesses da organização; manter ou melhorar os níveis de desempenho do colaborador; respeitar a regulamentação e legislação laboral. Estes objectivos têm de ser aprovados dentro de um orçamento que tenha em conta as recompensas a atribuir aos colaboradores com melhor desempenho.

Ainda segundo os mesmos autores, os sistemas de recompensa, em primeiro lugar, têm que ser competitivos para incentivar a adesão à organização, isto é, devem atrair pessoas qualificadas e competentes para a organização. Os sistemas de recompensa que sejam vistos pelos colaboradores ou potenciais colaboradores como inadequados ou injustos tornam difícil a retenção e atracção de colaboradores necessários ao sucesso de uma organização. Em segundo lugar, os sistemas de recompensa são projectados com vista a melhorar a produtividade e a controlar os custos com o trabalho. Portanto, de acordo com Peretti (1997), para que os sistemas de recompensa consigam ser eficazes devem, efectivamente, influenciar as percepções e as convicções dos colaboradores, de forma a produzirem os comportamentos desejados com custos orçamentais sustentados.

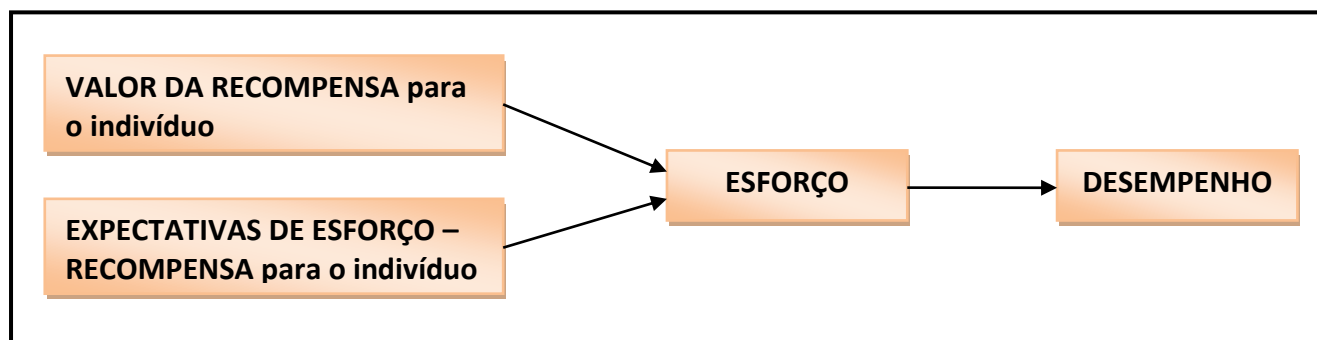
### **A perspectiva motivacional da recompensa**

Existe entre os gestores a ideia generalizada de que só os incentivos salariais individuais motivam os colaboradores a desempenhar com eficácia as suas tarefas, mas a ligação entre o comportamento individual e o desempenho não é um processo que se resume somente em dar mais dinheiro ao colaborador no fim do mês. Para explicar esta situação surgiram várias abordagens, designadas por teorias da motivação, sendo que as principais são: Teoria do Reforço e da Expectativa, Teoria da Equidade, e a Teoria da Agência.

A teoria da expectativa e do reforço preconizada por Vroom (1964) *apud* Bratton e Gold (1999) defende que os gestores devem estar bastante familiarizados com os objectivos dos colaboradores, porque só assim se consegue estabelecer uma verdadeira ligação entre o esforço e o desempenho, entre o desempenho e a recompensa,

e entre a recompensa e a satisfação dos objectivos pessoais de cada colaborador. Portanto, segundo esta teoria as pessoas procuram, através do trabalho, satisfazer diferentes tipos de necessidades e só serão motivadas para um esforço maior se a organização der as recompensas que procuram. A chave da motivação reside nas suas expectativas, como se exemplifica na Figura seguinte.

**Figura 5 – Esforços, recompensas e expectativas**



**Fonte:** Cowling e Mailer, Gerir os Recursos Humanos, 2003, p.159

A Teoria da Equidade atribuída a Adams (1963) *apud* Ferris *et al.* (1995), coloca a ênfase na percepção pessoal do colaborador sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. De facto, a Teoria da Equidade parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do sistema produtivo (o seu desempenho) e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua compensação).

Segundo os mesmos autores, os colaboradores sentem-se motivados sempre que esperam receber da organização (seja em forma monetária, reconhecimento público, promoção, transferências, ou outra) uma compensação justa pelos seus esforços em favor da organização. A justiça desta compensação é avaliada pelos colaboradores através da comparação entre o que recebem outros colaboradores cujos contributos são semelhantes. No caso de a compensação ser injusta (inferior à compensação atribuída a outros colaboradores), as pessoas sentem-se insatisfeitas e tendem a reduzir as suas contribuições.

Mais recentemente surgiu a teoria da agência, cujo seu foco se situa na tentativa de alinhar os interesses dos gestores com os dos *stakeholders*, e por sua vez, também pretende alinhar a compensação do colaborador de acordo com os interesses e objectivos da organização (Ferris *et al.* (1995).

Na Teoria da Agência os sistemas de controlo de gestão procuram ajudar no alinhamento de interesses entre accionistas e administradores, bem como entre a administração e os principais níveis de gestão, sejam eles responsáveis por centros de investimento, centros de lucro ou centros de custo. Pressupõe-se, por isso, que é possível, através dos sistemas de informação, controlar o comportamento dos gestores. Também se pressupõe que o sistema de incentivos permite alinhar os interesses dos administradores, restantes gestores e colaboradores com os dos accionistas. Os sistemas de controlo de gestão consistem então em estruturas que permitem acompanhar os resultados, avaliar a performance e remunerar de acordo com a realização desses resultados face aos objectivos estabelecidos (Neves, 2006).

Transversalmente às teorias acima analisadas, as recompensas devem ser diferenciadas, consoante o segmento da população da organização a quem se dirigem, de modo a irem ao encontro das suas necessidades e aspirações. E não é difícil entender que tais necessidades e aspirações são diversas, se as analisarmos, por exemplo, à luz da pirâmide de necessidades proposta por Maslow (1954) e que, experimentalmente, tem sido repetidamente validada.

**Figura 6 – A pirâmide de Maslow**



**Fonte:** Rocha, Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, 2007, p.78

Maslow identifica cinco níveis de necessidades humanas:

- 1.º **Nível** – Necessidades Fisiológicas (básicas): fome, a sede, o sono, o abrigo...;
- 2.º **Nível** – Necessidades de Segurança: protecção contra perigo ou privação;
- 3.º **Nível** – Necessidades Sociais: bem-estar, conforto, integração social;
- 4.º **Nível** – Necessidades de Auto-estima: reconhecimento, apreciação, respeito;
- 5.º **Nível** – Necessidades de Auto-realização: aceder ao seu verdadeiro potencial.

Daqui resulta que as necessidades de nível superior só se tornam prioritárias se as de nível inferior forem satisfeitas, pelo menos, na sua maioria. A satisfação destas necessidades constitui um processo de evolução permanente, cujo ritmo varia de pessoa para pessoa. E, à medida que as necessidades de ordem inferior vão sendo satisfeitas, as de nível superior tornam-se prioritárias e passam a constituir elementos decisivos da satisfação pessoal. Por isso, ao equacionarem-se sistemas de recompensa, à luz deste modelo, torna-se necessário que estes possuam componentes que se situem ao nível das necessidades (Dinis, 2009):

- Básicas (o salário, o subsídio de alimentação);
- De segurança (seguros de acidentes de trabalho, de saúde, plano de pensões);
- De auto-estima (os mecanismos de reconhecimento, visibilidade, envolvimento nas decisões...);
- De auto-realização (as oportunidades de evolução profissional, de promoção, de alcance do topo da organização).

### **Estrutura dos sistemas de recompensa**

Nas organizações é importante que exista uma estreita correlação entre a estratégia e as recompensas, que deverá ser assegurada pela gestão por objectivos e avaliação do desempenho individual e da equipa.

Robbins (1993) *apud* Camara (2000) refere que as opções estratégicas de uma organização reconduzem-se a uma das seguintes vias: A via da inovação, que procura desenvolver produtos e serviços não existentes no mercado, e que correspondam às aspirações dos clientes; a via da imitação, que consiste em procurar melhorar, aperfeiçoar e produzir mais eficazmente um conceito desenvolvido e lançado por outra organização; a via do controlo de custos, em que a organização procura ser mais

eficiente e produtiva no seu mercado, embora mantendo o seu portfólio de produtos e serviços.

A opção por cada via conduz à adaptação de sistemas de recompensa com diferentes modelos estruturais. Para Camara (2000), existe uma afinidade natural entre uma estratégia de inovação e de imitação, e uma estrutura do tipo orgânico, caracterizada por: ser leve e flexível, com baixo grau de formalismo e pouca diferenciação hierárquica; ter uma gestão participativa, com o envolvimento dos colaboradores na definição estratégica e tomada de decisão; ter cargos com um conteúdo rico e variado e elevado grau de autonomia; eleger a confiança como valor básico no relacionamento entre as pessoas.

Doutra forma, a estratégia de controlo de custos está sempre associada a um modelo organizacional mecanicista, de raiz *taylorista*, com as seguintes propriedades: elevada complexidade, baseado numa diferenciação funcional e hierarquicamente elevada, assegurando um grau de supervisão elevado; privilegia a especialização, criando muitos cargos com tarefas predefinidas, dando aos colaboradores pouca autonomia, desencorajando a inovação e a criatividade; alto grau de formalismo, hierarquização pronunciada e centralização do poder de decisão; ter implicitamente a desconfiança e o controlo como valor básico no relacionamento entre as pessoas.

Perante isto, conclui-se que as opções a adoptar na estruturação dos sistemas de recompensa estão a jusante destas opções estratégicas e estruturais da organização, ou seja, decorrem mediante as opções tomadas e constituem o terceiro elemento da seguinte trilogia:



Posto isto, importa analisar como se desenham os sistemas de recompensa, referindo os diferentes factores que a eles se podem agregar. Assim, Sousa *et al.* (2006) consideram que os sistemas de recompensa normalmente se baseiam nos seguintes factores:

- a) Categoria profissional – Os sistemas de recompensa construídos com base na categoria profissional seguem os Instrumentos de Regulamentação Colectiva de Trabalho, e geralmente são de natureza salarial e de compensações acessórias fixas;



- b) Antiguidade – A antiguidade é um critério que, apesar de tudo, ainda se pratica nas organizações. Porém, quase sempre causa problemas de iniquidade, pois nem sempre aqueles que apresentam uma maior antiguidade são os que reúnem os melhores desempenhos;
- c) Nível de responsabilidade – Os sistemas de recompensa, definidos com base neste critério, têm subjacentes uma análise e qualificação de funções. Portanto, tem-se como objectivo analisar o conteúdo das funções e agrupá-las no mesmo nível de responsabilidade. Por exemplo, depois de feita a análise da função X, foi determinada a sua posição correspondente ao nível funcional VII. Neste nível funcional, a banda salarial de referência a aplicar é: no seu nível mínimo 700 €, no nível médio 900€, e no nível máximo 1000€.
- d) Desempenho – Os sistemas de recompensa desenhados com base no desempenho assumem-se como uma combinação do nível de responsabilidade com o nível de desempenho que o colaborador tem. Assim, considerando dois colaboradores com o mesmo nível de responsabilidade, o que terá maior retribuição será aquele que apresentar maior desempenho.
- e) Potencial/Competências – Os sistemas de recompensa concebidos com base no potencial dos colaboradores demonstram uma aposta no desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, considerando como critério base a capacidade que o colaborador tem em adaptar-se e em desempenhar, de forma satisfatória, funções de nível de responsabilidade superior ao actual. Porém, recompensar antecipadamente as competências de uma função com maiores níveis de responsabilidade pode provocar conflitos e problemas de iniquidade salarial.
- f) Resultados individuais/colectivos – Os sistemas de recompensa englobam os resultados obtidos de forma variável ao nível individual ou colectivo. Os objectivos podem ser definidos em cascata pelos vários níveis, associando-lhes uma percentagem de retribuição variável.
- g) Mercado – Os estudos salariais permitem manter os sistemas de recompensa alinhados com o que é praticado por outras organizações que operam no mesmo mercado. Estes têm em conta as directrizes e benefícios praticados por outras organizações, os cargos de referência (que são os cargos escolhidos para representar o mercado de trabalho) e a estrutura de salários da organização.

Por adição aos factores atrás descritos, Camara (2000) refere que os sistemas de recompensa também podem ser centralizados ou descentralizados, e igualitários ou hierárquicos.

A gestão centralizada dos sistemas de recompensa está relacionada com a manutenção da equidade na organização. A sua principal vantagem consiste em assegurar que todas as revisões de salários e benefícios são analisados por um conjunto de peritos, reunido num órgão central, que assegura a homogeneidade de soluções na organização. Como desvantagem apresenta a criação de uma certa rigidez e burocratização no sistema e reduz a possibilidade do gestor de linha atribuir pontualmente uma recompensa.

Na gestão descentralizada dos sistemas de recompensa, é estabelecido um conjunto de instrumentos e regras básicas para a sua aplicação, dando autonomia aos gestores de linha para os aplicarem, tendo em conta a situação e características concretas da sua unidade de negócio. Esta estratégia permite maior flexibilidade e inovação na aplicação dos sistemas, permitindo o ajustamento às situações e necessidades que surgem. Como desvantagem, apresenta a possibilidade de gerar práticas diferenciadas nos diferentes sectores, podendo criar a noção de falta de equidade, por uns gestores serem mais liberais que outros ou terem uma fasquia de desempenho mais ou menos exigente.

Os sistemas de recompensa hierarquizados estabelecem uma estreita relação entre o montante de remuneração e a posição do colaborador na estrutura organizacional, reforçando a noção de estatuto. Têm um efeito de reforço das relações de poder e criam um clima de diferenciação de estatutos e de níveis de poder (Ex: gabinete, carro topo de gama, secretária pessoal, etc.).

Nos sistemas de recompensa igualitários, os colaboradores têm uma progressão na carreira técnica à medida que vão adquirindo mais competências e experiência. Cria-se um clima organizacional que privilegia a tomada de decisão, baseada nos conhecimentos técnicos e não no poder hierárquico. Assegura-se um maior sucesso na retenção de colaboradores de elevado potencial, uma vez que se tende a dar-lhes, mais cedo na carreira, maior peso efectivo na organização e maior capacidade de decisão. Isto incentiva a criatividade e a autonomia de trabalho.<sup>46</sup>

---

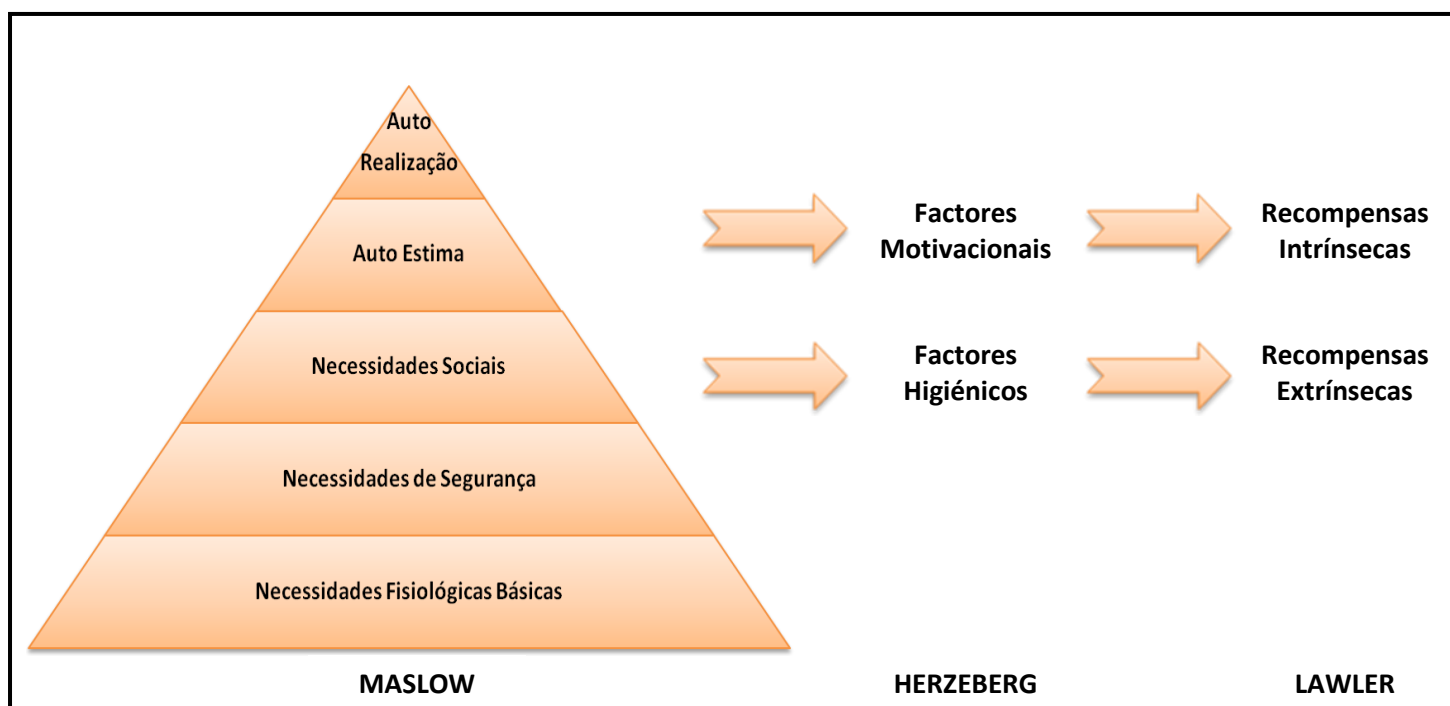
<sup>46</sup> Para se ter uma percepção esquemática das diferentes ligações que se estabelecem entre a estratégia da organização, a sua estrutura organizacional e os tipos de sistemas de recompensa adoptados, consultar Anexo 3.

## Componentes dos sistemas de recompensa

Antes de mais convém mencionar que não existe uma “receita” universal para os sistemas de recompensa, e os seus componentes serão aqueles que para uma determinada organização consigam atrair colaboradores com o perfil ideal, motivando-os a ter o tipo de desempenho desejado através de uma cultura e estrutura que sustentem estas aspirações. Camara *et al.* (1997) consideram que os sistemas de recompensa devem ter adaptabilidade e flexibilidade, e tentar fugir à lógica da senioridade e dos direitos adquiridos. Os sistemas de recompensa devem estar sintonizados com os factores que os colaboradores consideram importantes e motivadores no seu trabalho, tais como: o sentido de realização pessoal no trabalho, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, a progressão de carreira, o estilo de gestão, a remuneração.

Neste contexto, como quadro de referência e auxiliar de estruturação de pensamento é muito útil usar o modelo da pirâmide de necessidades de Maslow (1954), articulada com a teoria da motivação de Herzberg (1966) *apud* Camara (2000) e a distinção do tipo de recompensas proposta por Lawler (1990), como se exemplifica na figura que se segue.

**Figura 7 – Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler**



**Fonte:** Camara, Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de R.H, 2000, p.108

O modelo de Maslow já foi referenciado atrás neste capítulo, como tal não é necessário voltar a descrevê-lo.

A Teoria de Herzberg vem na sequência da Teoria de Maslow e apresenta dois factores: os factores higiénicos, que têm a ver com o contexto de trabalho e os factores motivacionais, que têm a ver com o conteúdo do trabalho. Segundo Herzberg (1970) *apud* Camara *et al.* (2007), os factores higiénicos são: a segurança, o estatuto, as relações com os subordinados, a vida pessoal, as relações com o grupo, o salário, as condições de trabalho, as relações com os superiores, a supervisão e a política geral da organização. Os factores de motivação que contribuem para a satisfação são o crescimento, a responsabilidade, o trabalho em si, o reconhecimento e a realização. Os factores higiénicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho e os factores motivadores estão relacionados com a satisfação.

Por seu turno Lawler (1990) propõe uma distinção entre as recompensas que o colaborador recolhe da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, reconhecimento e prestígio que o mesmo lhe proporciona, assim como do sentido de realização pessoal dele decorrente, a que chama recompensas intrínsecas, e um conjunto de outras que não têm ligação directa com o trabalho desenvolvido, que denomina de recompensas extrínsecas.

Posto isto, Camara *et al.* (1997) preconiza que os sistemas de recompensa devem conter elementos dirigidos às características intrínsecas do trabalho (reconhecimento, responsabilidade, ...), que se apelidam de recompensas intrínsecas, bem como elementos dirigidos às características extrínsecas do trabalho (salário, estatuto, ...) que se designam de recompensas extrínsecas. Cada organização deve desenhar os sistemas de recompensa com o peso e as características que melhor se ajustem ao tipo de missão da organização, ao perfil da sua população e à capacidade de os suportar e de os gerir.

### **Recompensas intrínsecas**

Para Lawler (1990), as recompensas intrínsecas são aquelas que estão internamente ligadas ao trabalho em si, sendo elas: os mecanismos de reconhecimento; o desenho funcional; autonomia e responsabilidade; as oportunidades de desenvolvimento profissional; o envolvimento dos colaboradores na definição dos objectivos estratégicos da organização; o clima organizacional e estilo de gestão.

Os mecanismos de reconhecimento consistem em distinguir e premiar actuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para alcançar os objectivos da organização. Os mecanismos para formalizar o reconhecimento vão depender da cultura da organização e dos seus objectivos. A demonstração de reconhecimento pode ir desde um simples *feedback* positivo das tarefas realizadas até à estruturação de programas mais complexos (Silva, 2008).

Considerar o desenho funcional como uma das componentes dos sistemas de recompensa corresponde a uma exigência da actual conjuntura organizacional. As organizações que ainda têm postos de trabalho cujo conteúdo funcional é muito padronizado e de contornos rígidos têm dificuldade em competir e sobreviver por causa da monotonia e do desencorajamento de criatividade associados a estes postos de trabalho. Para uma organização reter, aliciar e recrutar os colaboradores ideais tem que criar postos de trabalho que encorajem a iniciativa e a criatividade individual e/ou grupal. Por consequência, só assim é que uma organização consegue ter vantagens competitivas para sobreviver e prosperar.

Esta alteração ao nível da estrutura e das funções dentro das organizações vai implicar uma maior autonomia e responsabilidade nas acções dos colaboradores. A autonomia pode ser definida como a liberdade de acção que um titular de uma função tem no exercício das suas tarefas, e o maior ou menor impacto que a sua actuação tem nos resultados do negócio. A responsabilidade implica a obrigação de prestar contas pelos resultados da sua actuação. A autonomia está naturalmente ligada à responsabilidade, sendo que a uma maior autonomia corresponde uma maior responsabilidade, e vice-versa (Camara, 2000).

A alteração ao nível da estrutura e das funções dentro das organizações também dá origem a uma maior preocupação relativamente às oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional dos seus colaboradores face à existência, também, de perfis de competência mais exigentes. O investimento na formação tem-se tornado uma prioridade nas organizações, e não apenas na área das competências técnicas, como também com a relacionada com o estilo de liderança, o relacionamento interpessoal, a estabilidade emocional e a orientação para os clientes.

Actualmente, à medida que as pessoas têm consciência de que o emprego para toda a vida é uma miragem, mais valorizam as oportunidades que lhes são dadas para adquirir novas competências, de se actualizarem profissionalmente e enriquecerem o

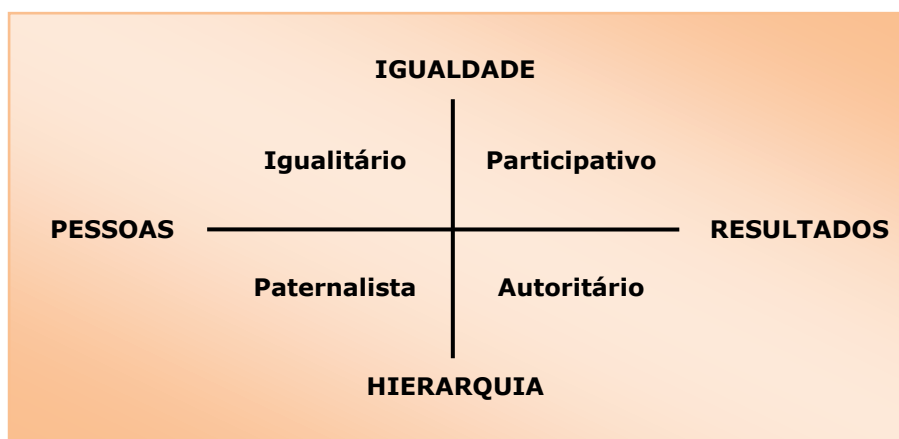
seu curriculum. Por isso, as pessoas tendem a valorizar e procurar mais as organizações que apostam no desenvolvimento dos seus colaboradores e lhes dão oportunidades de formação e desenvolvimento profissional (Camara *et al.*, 2007).

O envolvimento dos colaboradores na definição dos objectivos estratégicos da organização como sistema de envolvimento e participação é altamente motivador para os colaboradores, e constitui uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento dos mesmos. Existem regras próprias para este sistema. Primeiro, deve ser feito através de um processo estruturado conduzido pela gestão de topo, com regras e oportunidades de intervenção definidas. Segundo, este sistema exige disciplina organizacional, pois caberá sempre à gestão de topo tomar as decisões finais.

Todas estas recompensas intrínsecas acima analisadas são estimuladas por um clima organizacional e um estilo de gestão próprios. O clima organizacional resulta directamente da cultura da organização, da sua finalidade, estratégia, valores e padrões de actuação. Ghoshal e Bartlett (1997) *apud* Camara (2000), referem três factores essenciais relacionados com as aspirações dos colaboradores e o clima organizacional: a criação de um sentido de pertença nas pessoas, de forma a inspirar a iniciativa individual; um forte sentido de auto-disciplina para alinhar as iniciativas individuais com a orientação global da organização; respeito pelo indivíduo e uma cultura de apoio aberta, tolerante ao erro e capaz de ser questionada.

O estilo de gestão é consequente das relações de poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional, ou seja, é uma emanção directa da cultura da organização. O modelo da figura seguinte representa os quatro estilos de gestão fundamentais.

**Figura 8 – Os estilos de gestão**



**Fonte:** Camara *et al.*, Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 2007, p.498

O estilo paternalista pertence a uma organização que se preocupa com as pessoas e as suas necessidades, a par da prossecução dos objectivos a que se propõe a missão da organização.

O estilo autoritário identifica-se com a organização cuja maior preocupação são os lucros e os resultados, encarando os colaboradores como factores de produção, que não ocupam um lugar de relevo nos recursos da organização.

O estilo participativo assenta na gestão por objectivos e na contratualização do desempenho. Procura envolver as pessoas na definição dos objectivos estratégicos da organização e tenta obter delas o compromisso para o conjunto de objectivos fixados anualmente.

O estilo igualitário exige uma grande autodisciplina dos membros da organização. Em organizações onde os respectivos colaboradores formam uma população muito homogénea em termos de *background* e competências, o estatuto de igualdade é natural e inevitável.

O estilo de gestão quando exercido adequadamente torna-se num enérgico factor de motivação para os colaboradores. O estilo de gestão participativo e, em certos casos, o igualitário são os que melhor conseguem desempenhar o papel de factor de motivação (Rito, 2006).

## **Recompensas extrínsecas**

As recompensas extrínsecas, por si só, não têm a capacidade de gerar motivação, mas se forem mal geridas podem causar um nível elevado de desconforto, irritação e desmotivação nos colaboradores. As recompensas extrínsecas são de natureza material, assumindo por vezes a forma de prémios monetários. Lawler (1990) considera como recompensas extrínsecas o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto.

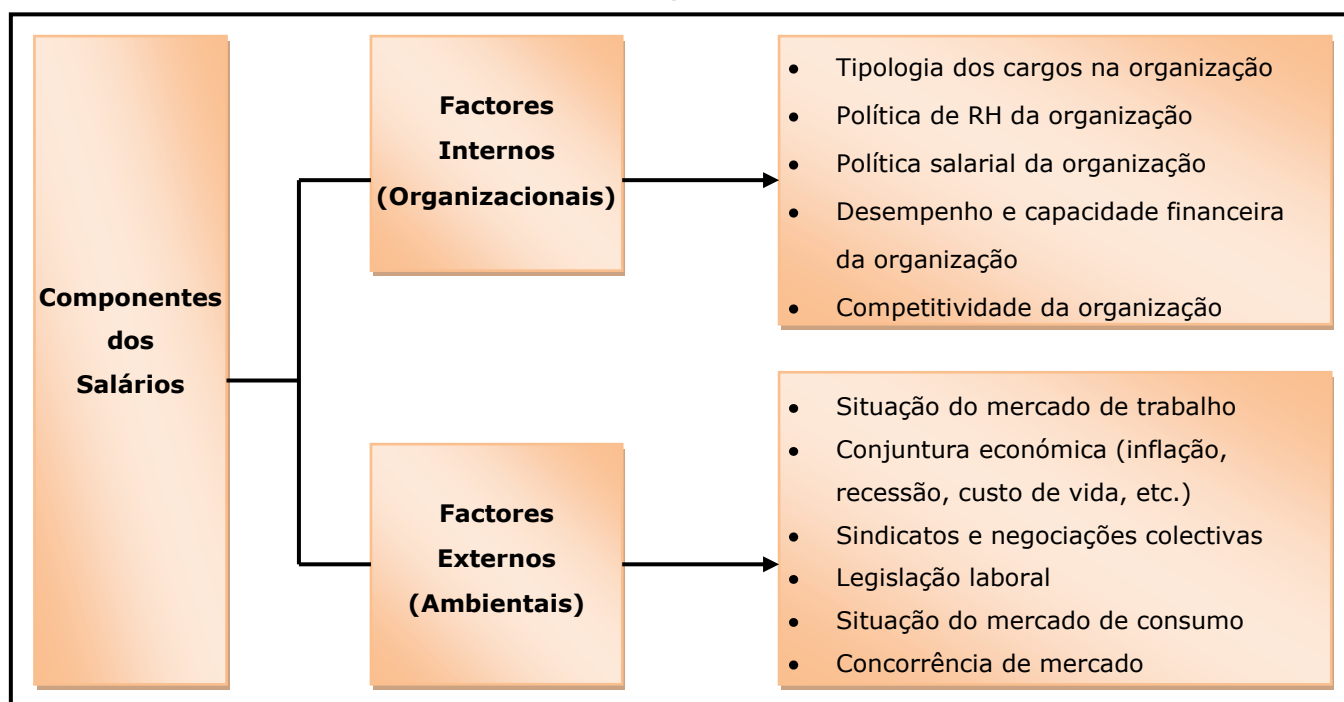
O salário é uma recompensa directa do trabalho e pode ter uma parcela fixa, que inclui o salário base acrescido de subsídios (subsídio de alimentação, de doença, etc.), e uma parcela variável, atribuída em função dos objectivos atingidos (Sousa *et al.*, 2006). Assim, a decisão de maior impacto organizacional prende-se com a composição da mistura de salário fixo com salário variável. A parte fixa remunera o tipo de competência obtida ao dispor da organização, enquanto a parte variável paga a dedicação e, conseqüentemente, é uma forma de entregar ao colaborador parte dos resultados financeiros da organização.

Para Bilhim (2009), o salário está bastante relacionado com a posição que a organização procura obter no mercado. Esta deverá estabelecer comparações com as restantes organizações do seu sector de actividade e avaliar o diferencial entre a sua tabela salarial e a do mercado (equidade externa). A organização também deve obedecer ao princípio da justiça distributiva, ou seja, internamente deve nivelar os salários de acordo com contribuições que os colaboradores intercambiam com a organização (equidade interna).

Chiavenato (2005) diz que a composição do salário depende de vários factores internos (organizacionais) e externos (ambientais) que os condicionam fortemente. Os factores internos e externos estão inter-relacionados, actuam harmónicamente uns com os outros, no sentido de aumentar ou baixar o salário. Geralmente, o estabelecimento dos salários tem em conta o conjunto global dos factores internos e externos que vão influenciar o salário, conforme se pode observar no quadro seguinte.



**Quadro 5 – Os componentes do salário**



**Fonte:** Chiavenato, Gestão de Pessoas, 2005, p.261

Os incentivos como recompensas extrínsecas correspondem às componentes variáveis do salário que pretendem recompensar elevados desempenhos em razão do cumprimento ou superação do conjunto de objectivos previamente fixados entre a organização e o colaborador. Pretendem estimular comportamentos alinhados com os objectivos e com a missão da organização, e reter e motivar pessoas chave (Silva, 2008).

Segundo Sousa *et al.* (2006), como componentes variáveis dos salários, os incentivos são, habitualmente, prémios monetários, tais como as comissões e os bónus. Mas existem também outros tipos de incentivos, como as *Stock Options* (opções de compra de acções da organização) e as *Phantom Shares* (unidades de participação no capital da organização, para empresas não cotadas em bolsa).

Gómez-Mejía *et al.* (1998) consideram que um plano de incentivos pode ser projectado com vista a recompensar: o desempenho individual; da equipa; da unidade de negócio (ou unidade orgânica); de toda a organização; ou através da combinação de alguns ou de todos estes factores. Contudo os mesmos autores afirmam que todos estes planos de incentivos apresentam vantagens e desvantagens, e cada um é mais eficaz em algumas situações e menos em outras.

**Quadro 6 – Planos de Incentivos**

Micro nível		Macro nível	
Individual	Equipa	Unidade de negócio	Organização
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pagamento por mérito</li><li>• Bónus</li><li>• Prémios</li><li>• Por unidades produzidas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bónus</li><li>• Prémios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partilha dos lucros</li><li>• Bónus</li><li>• Prémios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participação nos lucros</li><li>• Conjunto de várias modalidades de incentivos</li></ul>

**Fonte:** Hansen, 1995, in Gómez-Mejía *et al.*, *Managing Human Resources*, 1998, p.336

Dessler (1997) considera que os benefícios como recompensas extrínsecas correspondem a todos os pagamentos financeiros indirectos que um colaborador recebe para continuar o seu trabalho na organização.

Os benefícios representam uma parte significativa do esforço financeiro da organização. De acordo com Cowling e Mailer (2003), o custo com os benefícios pode ascender a mais de um quarto dos custos directos de remuneração, e desempenham um papel importante na atracção e manutenção dos colaboradores.

A natureza e destino dos benefícios podem ser divididos em dois grupos, benefícios sociais e benefícios específicos (*fringe benefits*). Os benefícios sociais são atribuídos a todos os colaboradores, e visam suprir necessidades primárias e de segurança, como por exemplo, os seguros de saúde e de vida, o complemento de subsídio de doença, plano de pensões, etc. Já os benefícios específicos destinam-se a determinados cargos da organização, quer devido à natureza das funções quer devido ao grau hierárquico. Aqui se incluem os planos de utilização de automóveis, despesas de representação, viagens, entre outros.<sup>47</sup>

Os símbolos de estatuto são aquelas regalias visíveis, que imediatamente distinguem os seus beneficiários dos restantes colaboradores da organização, isto é, são sinais exteriores da importância que o titular de uma função tem na organização, e até podem ter impacto social fora da organização, nomeadamente no meio de negócios em que a organização se insere. Os símbolos de estatuto podem consistir, por exemplo, na

<sup>47</sup> Disponível em: [http://www.pmlink.pt/article/pmlink\\_public/EC/0,1655,1005\\_5048-3\\_41101--View\\_429,00.html](http://www.pmlink.pt/article/pmlink_public/EC/0,1655,1005_5048-3_41101--View_429,00.html) – *Pmlink.pt*.  
Acedido em 06/03/2010.

dimensão do gabinete, a sua localização e tipo de mobiliário, motorista e carro topo de gama, estacionamento reservado, etc.

Os símbolos de estatuto reforçam a ligação e o compromisso dos beneficiários deles para com a organização, e também ajudam a cimentar um espírito de corpo entre eles. Mas, por outro lado, acentuam o distanciamento hierárquico em relação a outros segmentos da população da organização e dificulta a criação de espírito de corpo e comunicação dentro da organização (Camara *et al.*, 1997).

#### **2.2.4. Síntese das Dimensões e Políticas de RH objecto de estudo**

Em jeito de síntese, no que se refere ao sistema de gestão e desenvolvimento de competências, este tanto pode ajudar a organização a definir previamente quais os portfólios de competências que determinados colaboradores deverão actualizar para que a sua performance alcance resultados alinhados com a estratégia definida, como permite fazer uma avaliação dos efectivos resultados alcançados pela performance dos colaboradores. Para tal, torna-se importante que durante a gestão da formação se apliquem correctamente todos os procedimentos que vão desde o levantamento das necessidades de formação até à validação e avaliação da mesma, não esquecendo o papel importante da aprendizagem organizacional.

Relativamente à avaliação do desempenho, esta constitui-se na sistemática apreciação do comportamento profissional do colaborador durante o desempenho das suas funções, sustentada numa análise objectiva, onde o *feedback* prestado ao colaborador durante e depois do desempenho demonstrado é condição essencial. Assim, um modelo de avaliação do desempenho deve contemplar o estabelecimento de objectivos individuais em sintonia com os objectivos estratégicos da organização. Como tal, é importante que a chefia responsável pela avaliação do desempenho possua adequadas competências para de forma adequada estabelecer, acompanhar e avaliar a prossecução dos objectivos individuais dos colaboradores.

Por fim, os sistemas de recompensa constituem a contrapartida em razão do desempenho demonstrado, sendo essencial o seu alinhamento com os objectivos da organização, de forma a fomentar actuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos. Devem estar alinhados com as características do capital humano, procurando assim valorizar o que cada colaborador tem de melhor para

oferecer à organização. Portanto, torna-se necessário otimizar as formas de recompensar intrínseca e extrínsecamente, uma vez que tanto os incentivos sociais como os económicos são importantes para a satisfação e motivação dos colaboradores, contribuindo assim para uma realização mais produtiva do trabalho.

## **Capítulo 3 – Investigação Empírica – Análise comparativa de dois estudos de caso em Municípios Europeus**

### **3.1. Caracterização do Estudo**

Face à importância das práticas de GRH aqui enumeradas, realizou-se um estudo comparativo entre duas organizações públicas, nomeadamente, dois municípios europeus no que concerne aos modelos de desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho e sistemas de recompensa, através da aplicação de entrevistas estruturadas e questionários a sujeitos chave, consulta do balanço social e diplomas legislativos.

O desenvolvimento de competências está ligado à valorização dos colaboradores, e também, às necessidades das organizações, contribuindo para o sucesso de ambos. Este desenvolvimento através da formação dá origem à valorização individual das pessoas e à valorização colectiva dos activos mais importantes da organização e conseqüentemente do seu poder competitivo (Bilhim, 2009).

A avaliação do desempenho ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório, possibilitando a sua correcção com a participação do colaborador avaliado. Além disso, ela possibilita: definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar a eficácia dos programas de formação, definir a atribuição de prémios de desempenho, promover o auto desenvolvimento e o auto conhecimento dos colaboradores.

A organização necessita de recompensar os seus colaboradores porque procura neles determinados tipos de comportamento, os quais, por seu lado, em troca do seu comprometimento à organização, esperam desta algumas recompensas extrínsecas, sob a forma de salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto, procurando também recompensas intrínsecas, tais como oportunidades de desenvolvimento profissional, envolvimento dos empregados, desenho funcional, autonomia e responsabilidade, clima organizacional e estilo de gestão e mecanismos de reconhecimento (Lawler, 1990).

Neste sentido, a questão do desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho e sistemas de recompensa tem um papel muito relevante nas práticas de gestão de recursos humanos.

Portanto, tendo em atenção as dimensões e práticas de GRH aqui descritas, realizou-se um estudo comparativo entre as duas organizações em causa no que concerne aos modelos de desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho e sistemas de recompensa, através da aplicação de entrevistas estruturadas e questionários a sujeitos chave, consulta do balanço social e diplomas legislativos.

Assim, através da progressão lógica de argumentos e factos relativos ao problema de investigação anteriormente expostos, procurou-se, no presente estudo, a resposta à seguinte questão de investigação:

“Haverá estádios de desenvolvimento diferenciados em termos de concepção e implementação de modelos de GRH na administração pública portuguesa e francesa que nos permita analisar percepções diferenciadas por parte dos dirigentes e demais colaboradores relativamente aos modelos de desenvolvimento de competências, de avaliação do desempenho, e de sistemas de recompensa da Câmara Municipal de Abrantes e da *Mairie* de Parthenay?”

## **3.2. Objectivos do Estudo**

### **3.2.1. Objectivo Geral**

Deste modo, o objectivo deste trabalho é fazer um estudo comparativo ao nível dos modelos de Gestão de Recursos Humanos no que respeita ao desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho, e sistemas de recompensa, entre a Câmara Municipal de Abrantes e a *Mairie* de Parthenay (França).

### **3.2.2. Objectivos Específicos**

Para além do objectivo geral, com este estudo procurar-se-á também:

- Comparar o investimento feito no desenvolvimento de competências, nomeadamente no que se refere ao levantamento das necessidades de formação, planeamento da formação, e validação e avaliação da formação prestada.

- Comparar os principais instrumentos, métodos e técnicas de avaliação do desempenho, bem como o tipo de *feedback* que é prestado aos colaboradores durante e depois do desempenho prestado.
- Comparar o conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os sistemas de recompensa oferecem aos seus colaboradores em razão da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com os objectivos da organização.

### **3.3. Pertinência do estudo**

A pertinência deste estudo justifica-se pela actualidade da questão apresentada e pela importância ou significado que a questão representa para o objectivo traçado.

#### **3.3.1. A actualidade da questão**

Posto isto, a pertinência deste estudo pode justificar-se pelo seu enquadramento na cada vez mais importante questão do desenvolvimento do capital humano das organizações. O melhor activo de uma organização é o capital humano, e numa altura em que está a ocorrer uma mudança de paradigma, quem tiver os colaboradores mais bem motivados e melhor qualificados, tem a melhor vantagem competitiva que se pode ter.

Sendo a Câmara Municipal de Abrantes e a *Mairie* de Parthenay duas instituições públicas, considera-se muito oportuno estudar as duas realidades e proceder a uma análise comparativa. É que hoje em dia, e na linha do *New Public Management*, as organizações públicas tendem a adoptar as técnicas, métodos e modelos de gestão das organizações privadas, incluindo-se aqui, obviamente, a Gestão de Recursos Humanos.

Portanto, para que a GRH no âmbito do NPM seja uma realidade efectiva, é importante antes demais desenvolver o capital humano das organizações públicas, assim como avaliar o seu contributo para o sucesso organizacional, recompensando-o em razão desse contributo. Por isso, torna-se importante perceber os estádios de desenvolvimento relativamente aos modelos de desenvolvimento de competências, de avaliação do desempenho, e de sistemas de recompensa, realizando para tal um estudo comparativo entre duas instituições públicas de diferentes países da União Europeia, a

Câmara Municipal de Abrantes, em Portugal, e a *Mairie* de Parthenay, em França, sendo Abrantes e Parthenay duas cidades geminadas.

### **3.3.2. Significado e importância da questão**

Considerando que no decurso da revisão bibliográfica não foram encontrados muito estudos empíricos relativos ao tema em estudo, julga-se importante a realização deste estudo, que assim irá colmatar esta falha.

O facto de ainda não se ter realizado nenhum estudo semelhante no panorama nacional vem reforçar a pertinência deste estudo, reunindo assim potencial para a melhor compreensão desta temática.

Em síntese, tendo por base a procura da melhor performance por parte das organizações, e sendo as boas práticas de Gestão de Recursos Humanos um dos elementos fundamentais para o seu alcance, este estudo poderá constituir um contributo importante, no sentido em que fornece resultados sobre a influência que o desenvolvimento de competências, a avaliação do desempenho e os sistemas de recompensa têm na melhoria da performance organizacional, nomeadamente nas organizações públicas.

### **3.4. Metodologia**

O presente estudo tem fundamentalmente um carácter comparativo e desenvolve-se num contexto de descoberta e comparação dos diferentes modelos de desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho, e sistemas de recompensa entre as duas organizações em causa.

Neste sentido, procura-se determinar semelhanças e diferenças nos modelos em estudo, bem como sistematizar observações que possam sugerir investigações futuras. Daí que, a par de uma abordagem “quantitativa”, se realize também uma abordagem “qualitativa”.

Nesta abordagem, a entrevista e o questionário são de importância primordial enquanto instrumentos de recolha de dados. A entrevista foi aplicada aos Directores de RH de ambas as organizações e serviu fundamentalmente para diferenciar e comparar os modelos de GRH em estudo. O questionário foi aplicado aos colaboradores e serviu



para analisar as percepções dos colaboradores de cada organização relativamente aos modelos de GRH em estudo.

### **3.4.1. Delimitação do objecto**

Partindo do objectivo inicial da investigação e tendo em atenção ao Mestrado em questão, a selecção do objecto de estudo teve como critério principal a escolha de duas organizações inseridas em duas cidades geminadas europeias, uma em Portugal e outra em França, e com um número suficiente de colaboradores para que através da aplicação dos instrumentos (entrevista e questionário) se pudesse proceder a uma adequada recolha de dados.

Além de serem duas cidades geminadas, a possibilidade de se ir a *Parthenay* (cidade francesa) fazer a recolha de dados, bem como na organização portuguesa em questão, foram condições essenciais para a selecção das duas visto haver, assim, disponibilidade e facilidade de acesso a informações organizadas sem as quais não se poderia desenvolver o estudo. Um aspecto importante no acesso é a possibilidade de envolver e recolher dados junto a profissionais e áreas que não pertençam a um departamento de recursos humanos, através da aplicação de questionários. Outra questão relevante foi a garantia inicial de que os documentos necessários para as análises seriam disponibilizados pelas organizações.

Atendendo ao objectivo do trabalho, na Câmara Municipal de Abrantes os colaboradores-alvo para preenchimento dos questionários foram aqueles que detinham as carreiras de Técnico Superior e Assistente Técnico, representando 189 colaboradores, 45% do total dos 420 colaboradores da organização. Em primeiro lugar, a delimitação deste estudo ao referido grupo advém fundamentalmente da importância que eles assumem no desenvolvimento da organização, depois a grande maioria deles estão a desenvolver funções no edifício central da Câmara de Abrantes. Ao invés, os restantes colaboradores da Câmara pertencentes à carreira de Assistente Operacional e Bombeiros Municipais estão destacados por várias zonas do concelho, o que lhes torna quase impossível a aplicação de questionários. Por outro lado, devido às suas baixas qualificações académicas e profissionais seria difícil para eles compreenderem o conteúdo do questionário.

Por seu turno na *Mairie de Parthenay*, a selecção dos colaboradores-alvo não foi feita através da categoria profissional, mas sim através das *filières* (fileiras) onde estão inseridos. Tendo em atenção que das oito fileiras da função pública territorial francesa, na *Mairie* de Parthenay a fileira Administrativa, a fileira Técnica e a fileira Social representam 160 colaboradores, 96% do total dos colaboradores da organização, e também porque eram a estes colaboradores que era mais fácil fazer chegar os questionários, optou-se por ser este o critério de selecção dos colaboradores alvo.

Na *Mairie* de Parthenay a aplicação dos questionários foi transversal às três categorias existentes na função pública territorial francesa: categoria A (*les cadres*), categoria B (*l'encadrement intermédiaire*), e categoria C (*les agents*).<sup>48</sup>

Segundo Yin (1989) *apud* Silva (2008), a utilização mais importante dos documentos é corroborar a informação proveniente de outras fontes. Nesse sentido, foi utilizada também a análise documental tendo como documento fundamental os balanços sociais, como técnica de recolha de dados relevantes para a caracterização das duas organizações.

### 3.4.2. Amostra

Os estudos de caso foram desenvolvidos através da aplicação de entrevistas estruturadas e questionários com o objectivo de analisar e comparar as práticas de desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho e sistemas de recompensa, adoptadas pelas organizações em estudo.

Neste sentido, esta investigação foi desenvolvida em duas organizações públicas locais de pequena dimensão, uma portuguesa e outra francesa, tendo sido entrevistados os directores de recursos humanos de cada uma das organizações.

A amostra foi constituída a partir das 2 organizações em estudo, Câmara Municipal de Abrantes e *Mairie* de Parthenay.

Os questionários foram aplicados a uma amostra de 287 colaboradores, dos quais 160 pertenciam à Câmara de Abrantes<sup>49</sup> e 127 à *Mairie* de Parthenay.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Loi n°84-53 du 26 janvier 1984, estabelece as disposições estatutárias relativas à função pública territorial francesa.

<sup>49</sup> Do total dos 189 assistente técnicos e técnicos superiores da Câmara de Abrantes, só foram entregues 160 questionários visto os restantes colaboradores estarem indisponíveis por motivo de ausência ao trabalho durante o período em que decorreu a recolha de dados, ou por não querem fazer parte da amostra.

<sup>50</sup> Dos 160 colaboradores pertencentes às fileiras Administrativa, Técnica e Social da *Mairie* de Parthenay, só foram entregues 127 questionários visto os restantes colaboradores estarem indisponíveis por motivo de ausência ao trabalho durante o período em que decorreu a recolha de dados, ou por não querem fazer parte da amostra.

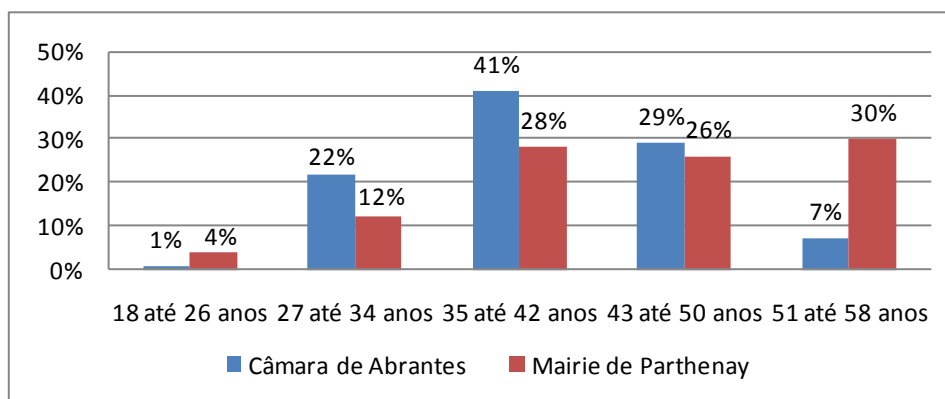
De um total de 287 questionários aplicados nas duas organizações, foram obtidas 160 respostas (56%). Sendo que na Câmara de Abrantes dos 160 questionários aplicados foram respondidos 110 (69%), ao passo que na *Mairie* de Parthenay dos 127 questionários aplicados foram respondidos 50 (39%).

A amostra é maioritariamente feminina (68%), pertencendo 37% de todos os respondentes à faixa etária dos 35 aos 42 anos. Dos 160 respondentes, 25% estão na organização num período compreendido entre os 5 e 9 anos, e também 25% entre os 10 e 14 anos, encontrando-se 93% com um vínculo laboral com prazo indeterminado (efectivo).

Dos indivíduos inquiridos, tanto na organização portuguesa como na francesa predominam indivíduos do sexo feminino, 70% em Abrantes e 64% em Parthenay. Na Câmara de Abrantes, 94% dos inquiridos têm contrato de trabalho por tempo indeterminado, sendo que em Parthenay a situação é muito semelhante, 92% dos inquiridos. Os restantes inquiridos possuem contratos de trabalho a termo.

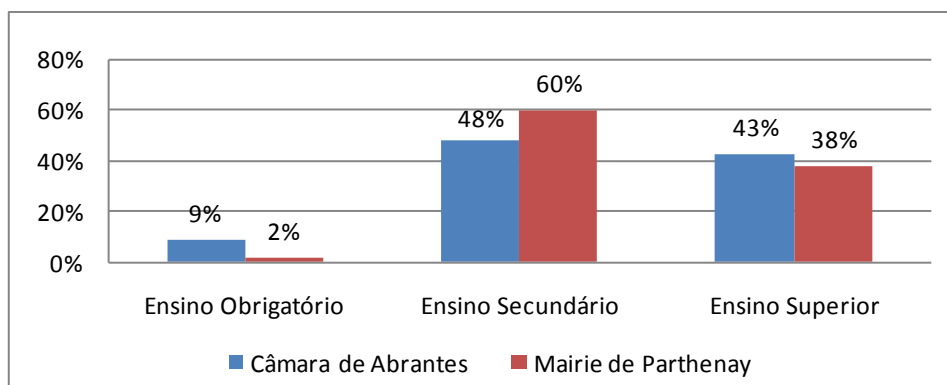
Como pode ser observado no gráfico 1, na Câmara de Abrantes a faixa etária que teve mais respondentes foi a dos 35 aos 42 anos, ao passo que na *Mairie* de Parthenay foi a faixa etária dos 51 aos 58 anos.

**Gráfico 1 – Idade**



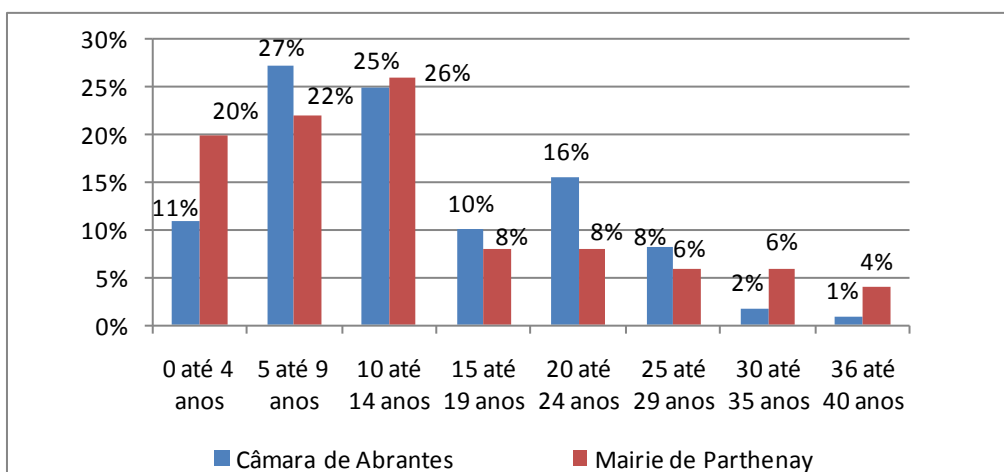
Relativamente às habilitações académicas, também aqui existe uma semelhança visto que em ambas as organizações a maior parte dos inquiridos apresenta habilitações literárias ao nível do ensino secundário, sendo esta situação mais notória na *Mairie* de Parthenay.

**Gráfico 2 – Habilitações Literárias**



Grande parte dos inquiridos da Câmara de Abrantes apresenta uma antiguidade na organização situada nos intervalos dos 5 aos 9 anos (31,8%) e dos 0 aos 4 anos (28,2%). Por seu turno, na *Mairie* de Parthenay os inquiridos predominantemente apresentam uma antiguidade na organização situada nos intervalos dos 10 aos 14 anos (26%) e dos 5 aos 9 anos (22%).

**Gráfico 3 - Antiguidade**



### 3.4.3. Procedimento

Foram contactados os Directores de Recursos Humanos das duas organizações para aferir do interesse e disponibilidade dos mesmos para participarem no estudo, tendo ocorrido abertura de ambas as partes.

Após apresentação dos objectivos e metodologia do estudo e a confirmação da participação destas organizações na investigação, foi combinada a data e hora para a realização das entrevistas com os directores de recursos humanos para recolher informação sobre os modelos de desenvolvimento de competências, de avaliação do desempenho e de sistemas de recompensa.

As entrevistas deverão começar por uma explicitação dos objectivos da pesquisa, assegurando a confidencialidade das informações fornecidas. As entrevistas serão efectuadas, depois de obtida a autorização para o efeito, para posteriormente se proceder à sua transcrição e análise de conteúdo temático.

Na primeira reunião com o director de recursos humanos da organização portuguesa, além de se definir a data (27 de Maio de 2010) e hora para a realização da entrevista, foi também combinada a melhor forma de recolher a informação junto dos colaboradores.

Em relação ao director de recursos humanos da organização francesa a primeira reunião coincidiu com a entrevista visto todos os contactos anteriores terem ocorrido através de e-mail. De qualquer modo foi também através de e-mail que foi combinada a melhor forma de recolher informação junto dos colaboradores franceses. Importa também referir que no caso francês a entrevista foi respondida por escrito (no dia 6 de Julho de 2010) devido aos diferentes idiomas, sendo assim mais fácil para o investigador fazer a posterior análise da entrevista.

Em ambas as organizações foi acordado que os respectivos directores de recursos humanos informariam os participantes no estudo relativamente aos objectivos do mesmo e à forma como seria desenvolvido todo o processo, sendo o próprio inquirido a preencher o questionário<sup>51</sup> (Quivy e Campenhoudt, 1992). Foi garantida a confidencialidade das respostas através da colocação dos questionários em envelopes, sendo o próprio investigador a recolhê-los no dia combinado com os directores de recursos humanos.

A aplicação dos questionários junto dos colaboradores da Câmara de Abrantes foi antecedida de um pré-teste. Para o efeito, foram escolhidos 4 colaboradores, aleatoriamente, aos quais se explicou e deu a preencher o questionário inicial (Maio 2010). Antes, durante e após o preenchimento dos questionários, os inquiridos foram relatando as maiores dificuldades na compreensão das questões, bem como sugerindo

---

<sup>51</sup> Chama-se de administração directa o questionário que é preenchido pelo próprio inquirido.

aspectos a melhorar no mesmo. Deste pré-teste, que durou cerca de 15 minutos, resultaram alterações que deram origem aos questionários finais de aplicação generalizada. O questionário final foi aplicado durante o mês de Junho de 2010, nas instalações da organização em estudo.

Na *Mairie* de Parthenay, a aplicação dos questionários junto dos colaboradores não foi antecedida de um pré-teste visto que os questionários eram iguais aos aplicados na Câmara de Abrantes, somente estavam escritos num idioma diferente (francês). Nesta organização, a aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 6 e 30 de Julho de 2010.

É ainda importante referir que os dados relativos ao número de participantes com as características pretendidas para esta investigação foram fornecidos pelos directores de recursos humanos das respectivas organizações.

Foi igualmente solicitado o acesso a documentos das organizações que permitissem complementar a informação obtida nas entrevistas, nomeadamente, o balanço social.

#### **3.4.4. Entrevista**

Foram realizadas entrevistas estruturadas aos directores de recursos humanos no sentido de serem recolhidas informações que caracterizassem quer a organização quer as práticas de GRH em estudo.

Denomina-se entrevista estruturada ou dirigida quando o discurso da pessoa entrevistada constitui exclusivamente a resposta a perguntas preparadas antecipadamente e planificadas numa ordem precisa (Ketele e Roegiers, 1993). Todos os pormenores da entrevista são cuidadosamente preparados, através de uma escolha rigorosa da sequenciação das questões, do vocabulário utilizado e na forma como as questões são formuladas.

As entrevistas são baseadas num guião (ver Anexo 4) onde se exploram as seguintes informações, estando estruturadas da seguinte forma:

- I – Dados pessoais
- II – Política de GRH da organização
- III- Práticas de Recursos Humanos
  - 1- Desenvolvimento de competências
    - 1.1. Planeamento da formação

- 1.2. Levantamento das necessidades de formação
- 1.3. Validação e avaliação da formação
- 2- Avaliação do desempenho
  - 2.1. Instrumentos de avaliação do desempenho
  - 2.2. Técnicas de avaliação do desempenho
  - 2.3. *Feedback*
- 3- Sistemas de recompensa
  - 3.1. Estrutura
  - 3.2. Recompensas extrínsecas e intrínsecas
  - 3.3. Identificação com os objectivos da organização

De salientar que a informação relativa à caracterização dos recursos humanos não foi questionada nas entrevistas visto esta informação ter sido obtida aquando da consulta do balanço social.

#### **3.4.5. Questionário**

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas a uma determinada situação, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de problema.

Com o objectivo de analisar e comparar os modelos de GRH identificados através da entrevista, aplicou-se um questionário composto por cinco partes (ver Anexo 5) com o intuito de obter dados sobre a temática em análise.

Com base nas respostas obtidas, foram efectuadas as análises dos dados a partir de estatísticas descritivas (tabelas de frequência e apresentação gráfica de dados). O tratamento estatístico da informação obtida através dos questionários foi desenvolvido no Microsoft Excel.

Tal como referido anteriormente, o questionário é constituído por cinco partes e foi aplicado no sentido de analisar os modelos de GRH no que respeita ao desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho e sistemas de recompensa, identificados através das entrevistas.

A primeira parte do questionário contém sete questões de carácter informativo relativas a dados de natureza individual (idade, sexo, habilitações escolares) e organizacional (função actual, serviço, tempo na organização, tipo de contrato). Nesta

primeira parte, as respostas às questões são em escala de intervalo, enquanto na segunda, terceira e quarta parte são em escala nominal.

A segunda parte do questionário contém 13 questões e pretende analisar o processo de planeamento da formação, levantamento das necessidades de formação, validação e avaliação da formação. Neste grupo também se pretende analisar a satisfação com o número de horas de formação usufruídas, bem como a autonomia, competência e competitividade dos colaboradores no desempenho das suas funções.

A terceira parte do questionário é composta por 14 questões relativas a informação sobre o período e forma de avaliação, nomeadamente no que se refere ao estabelecimento dos objectivos (se os objectivos são claros, mensuráveis, exigentes, alcançáveis) e sua planificação, acompanhamento e comunicação do resultado final do desempenho (*feedback*).

A quarta parte contém 13 questões que analisam o conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os sistemas de recompensa oferecem aos seus colaboradores em razão da qualidade do seu desempenho, e também analisam a motivação que os colaboradores têm no desempenho das suas funções.

A quinta e última parte consiste numa questão aberta em que é sugerido aos inquiridos que estes enumerem algumas melhorias nas práticas de GRH da organização.

As escalas nominais fornecem dados na forma de frequências, significando isto que os dados obtidos são o número de respostas em cada categoria da escala (Hill e Hill, 2005). Assim, a escala nominal das questões das partes 2, 3 e 4 do questionário estão organizadas numa escala de 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = não concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente.

### **3.5. Considerações éticas**

Em qualquer estudo de investigação é essencial dirigir atenção aos métodos de recolha de dados e informação que se irão aplicar (fase empírica do estudo). Assim, de seguida são expostos alguns dos pressupostos considerados *a priori* na sua elaboração e aplicação.

Nos questionários aplicados aos colaboradores das duas organizações em estudo, a menção do anonimato e confidencialidade das questões surge antes da formulação das



questões, de modo a informar os inquiridos da não possibilidade de serem reconhecidos, quer pelo investigador, quer por qualquer outra pessoa que venha a ler o relatório.

No contacto com a Direcção das duas organizações, bem como com o Departamento de Recursos Humanos de cada uma delas, foram apresentados os seguintes pontos, de forma clara e concisa:

- 1) Razão de ser do estudo: o título e o motivo de estudo, apoiados pelo nível de conhecimento e das hipóteses de investigação;
- 2) Objectivos do Estudo: precisou-se, através de uma linguagem comum e concisa, a envergadura do estudo e os objectivos que se pretendiam alcançar;
- 3) Modalidade da participação: informação das técnicas utilizadas para recolha de dados, duração do estudo e da qualificação do investigador;
- 4) Participação Voluntária e Retirada do Estudo: mencionou-se que a participação dos sujeitos seria inteiramente voluntária e que a retirada não acarretaria nenhuma penalização;
- 5) Carácter Confidencial das Informações: garantia de anonimato de todos os sujeitos participantes no preenchimento do questionário;
- 6) Indemnidade: menção de que todas as despesas (deslocações, fotocópias, etc.) estariam a cargo do autor do estudo;
- 7) Pessoas de Contacto: indicação das pessoas com quem os sujeitos podiam comunicar a qualquer momento, na eventualidade de necessidade de uma informação suplementar sobre o estudo.

## Capítulo 4 – Resultados

### 4.1. Estudo qualitativo

O estudo qualitativo foi desenvolvido a partir de entrevistas efectuadas aos responsáveis dos departamentos de recursos humanos das duas organizações com o objectivo de caracterizar as suas práticas de desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho e sistemas de recompensa.

#### 4.1.1. Câmara Municipal de Abrantes

Abrantes é uma cidade portuguesa pertencente ao Distrito de Santarém, região Centro e sub-região do Médio Tejo. É sede de um concelho com 714,7 km<sup>2</sup> de área e 39 987 habitantes<sup>52</sup>, subdividido em 19 freguesias<sup>53</sup>. O concelho de Abrantes é limitado a norte pelos municípios de Vila de Rei e Sardoal, a este por Mação e Gavião, a sul por Ponte de Sor e Chamusca, e a oeste por Constância e Tomar.

Na Câmara de Abrantes trabalham 420 pessoas, sendo que 214 (51%) são do sexo masculino. Do total dos colaboradores, 85 (20,2%) têm menos que a escolaridade mínima obrigatória, 129 (30,7%) têm habilitações literárias ao nível do ensino obrigatório, 107 (25,5%) ao nível do ensino secundário e 99 (23,6%) ao nível do ensino superior. Dos colaboradores com ensino superior, 60,6% são mulheres e com ensino secundário 70,1% também são mulheres, ao passo que com ensino obrigatório 65,1% são homens, e com menos que o ensino obrigatório 69,4% também são homens.

Em relação às faixas etárias dos colaboradores: 0,7% têm uma idade dos 18 aos 24 anos; 5,5% dos 25 aos 29 anos; 32,9% dos 30 aos 39 anos; 37,6% dos 40 aos 49 anos; 20,2% dos 50 aos 59 anos; e 3,1% com 60 anos ou mais.

No que respeita à antiguidade na organização, 25,2% do total dos colaboradores trabalham na Câmara há menos de 5 anos, 16,9% trabalham há menos de 11 anos mas há mais de 5 anos, e 57,9% dos colaboradores trabalha há mais de 10 anos na organização. Do total dos trabalhadores, 81,4% têm com a Câmara um contrato de

---

<sup>52</sup> Instituto Nacional de Estatística (2009). Estimativas Provisórias de População Residente Portugal, NUTS II, NUTS III e Municípios – 2008. Lisboa: INE, I.P.

<sup>53</sup> Aldeia do Mato, Alferrarede, Alvega, Bemposta, Carvalhal, Concavada, Fontes, Martinchel, Mouriscas, Pego, Rio de Moinhos, Rossio ao Sul do Tejo, São Facundo, São João, São Miguel do Rio Torto, São Vicente, Souto, Tramagal, Vale das Mós.

trabalho por tempo indeterminado, 15,5% detêm um contrato de trabalho por tempo determinado e 3,1% estão com contrato de prestação de serviços ou recibos verdes.

No que diz respeito às políticas de GRH de curto e médio prazo, estas passam pela “... *gestão de carreiras, ..., reestruturação completa das aplicações informáticas... em termos de GRH, ..., e também a questão da formação*”. Na gestão de carreiras pretende-se reconhecer e “... *premiar o desempenho ...*” de forma equitativa, “... *perceber se as pessoas estão ou não nos serviços certos, nos locais indicados, não só para as suas habilitações e evolução enquanto carreira, mas essencialmente ... perceber se as pessoas se sentem motivadas naquilo fazem, tentando encontrar soluções.*”

Nesta linha de raciocínio, a reestruturação completa das aplicações informáticas que está neste momento a decorrer, em conjunto com o “... *processo de gestão documental ... que irá acabar com a circulação de papel*”, e a crescente “*comunicação interna através da intranet muito forte*”, criam mais eficiência, eficácia e “... *motivação nas pessoas...* ”.

Quanto à gestão da formação, a organização pretende “*tentar alargar o mais possível as acções de formação*” ao maior número possível de colaboradores mediante as necessidades de formação diagnosticadas. Também pretende “... *apostar na formação interna ...*”, nomeadamente “... *em áreas como a higiene e segurança ...*”, e “... *a informática.*”

No que concerne à ligação ou integração da estratégia de GRH na estratégia global da organização, “... *vai havendo diálogo, vai havendo ... partilha de informação, indicações de topo, mas ainda não está propriamente integrado ...*”, não existe uma integração completa do tipo holístico entre a GRH e a organização no seu todo. Contudo, desde a chegada do novo executivo, o processo de integração está-se a intensificar.

Falando agora do modelo de desenvolvimento de competências, e no que se refere às acções de formação oferecidas, estas visam, na sua maioria, preparar os colaboradores para uma função que irão desempenhar no futuro como resultado do seu plano de desenvolvimento, e ao mesmo tempo introduzir energia na dinâmica organizacional explorando o querer-fazer. São os questionários e as entrevistas feitas aos colaboradores, bem como o desempenho demonstrado e a observação directa feita pelas chefias que determinam a necessidade ou não de formação e qual. Assim, os

principais intervenientes no diagnóstico das necessidades de formação são, “... *o gestor de RH, o colaborador, e a chefia de Divisão.*”

O plano de formação adoptado aborda uma necessidade específica de formação de cada vez, seleccionando primeiro os colaboradores que deverão ser alvo de formação e o objectivo dela, determinando posteriormente o conteúdo programático. Porém, o plano não tem qualquer controlo sobre os métodos, as técnicas e os recursos materiais e humanos necessários à realização da formação. Também não calcula a relação custo-benefício, nem verifica se os colaboradores melhoraram o nível de desempenho na sequência da formação. Enfim, poder-se-á dizer que ainda não foi desenvolvido um processo que avalie e valide a formação prestada.

No último ano, as acções de formação oferecidas aos colaboradores têm sido tanto de âmbito externo como interno. Este equilíbrio acontece porque neste momento a Câmara começa a ter internamente colaboradores com capacidades e conhecimentos específicos que lhes permitem dar formação em áreas que coincidem com as necessidades de formação emergentes na organização, nomeadamente ao nível “... *do novo Código de Contratação Pública, por exemplo, ... do novo SIADAP ...*”<sup>54</sup>, e Saúde Higiene e Segurança no Trabalho. Depois, quando não existe capacidade interna para satisfazer todas as necessidades de formação, recorre-se ao exterior para satisfazer as restantes, daí o tal equilíbrio.

Relativamente à transversalidade das acções de formação pelos colaboradores, existem carreiras profissionais, como as de Assistente Técnico e de Técnico Superior, que têm muito mais horas e acções de formação do que a carreira de Assistente Operacional. Isto acontece porque “... *é extremamente difícil encontrar entidades que ministrem ... formações*”, por exemplo, “*a um pedreiro, um carpinteiro, um jardineiro ...*”, e por outro lado, porque estes colaboradores também “... *não têm essa versatilidade para propor acções de formação na sua área.*”

No que se refere ao proveito individual e colectivo das acções de formação, existem colaboradores que já têm noção da importância do desenvolvimento de competências, tanto a nível individual como nível organizacional. Porém existem outros que não a compreendem, ou porque estiveram mais de “... *vinte anos num determinado*

---

<sup>54</sup> Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública que é regulado pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

*regime de carreiras muito estático ...*” sem necessidade de evolução, outros por falta de “... *comunicação ...*”, informação e esclarecimento.

Quanto ao modelo de avaliação do desempenho, este tem sido cada vez mais objecto de planeamento com vista a refoçar o apoio nas tarefas bem desempenhadas e corrigir as lacunas detectadas, de forma a decidir sobre salários e promoções.

O modelo compara e hierarquiza o desempenho dos colaboradores, utiliza instrumentos de medida centrados no comportamento, na personalidade e nos resultados, e também pressupõe o estabelecimento de objectivos. Quem avalia o desempenho é o superior hierárquico e numa instância superior o Conselho Coordenador de Avaliação, conforme preconiza o SIADAP. Porém, quando este modelo estiver “... *devidamente estruturado e apreendido...*”, poder-se-á caminhar “... *no sentido da avaliação 360°*”.

A avaliação do desempenho praticada na Câmara aproxima-se do modelo de gestão por objectivos, permitindo: identificar as necessidades de “crescimento” e formação, proporcionar *feedback* sobre o desempenho demonstrado com vista a melhorá-lo, colocar o colaborador ideal no posto de trabalho ideal, validar os programas de formação, distribuir eficientemente o trabalho e melhorar a relação de trabalho entre colaborador e chefia.

No que se refere aos erros e enviesamentos nas avaliações, na Câmara ocorreram muitas situações em que as chefias atribuíam aos seus subordinados classificações acima do real desempenho porque o sistema “... *não impunha cotas, ... tinha regras muito abertas ...*”, e era “... *um pouco subjectivo...* .” Isto acontecia “... *porque tendencialmente e culturalmente as pessoas fogem ao conflito, e é mais fácil pegar numa avaliação de uma pessoa e valorizá-la, e trazê-la para cima, evitando constrangimentos, evitando conflitos, do que explicar à pessoa que determinado desempenho não foi correcto...* .” Porém, com o SIADAP e as cotas que ele impõe, as avaliações estão a ser mais coincidentes com o real desempenho demonstrado.

O modelo de avaliação do desempenho permite “... *diagnosticar correctamente as necessidades de formação, identificar potencial de desenvolvimento e estar em consonância com o sistema de recompensas.*” Também diagnostica necessidades de formação a partir das lacunas percebidas durante a realização das funções, assim como aquando do preenchimento das fichas no final do período de avaliação. Permite gerir recompensas em consonância com o desempenho demonstrado tendo em conta que

o SIADAP prevê “... *prémios de desempenho*” e “... *alterações da posição remuneratória por opção gestonária*”, questões “... *que estão directamente associadas à avaliação individual.*”

Por último temos o modelo de recompensas da organização, modelo este que está alinhado com os objectivos da organização, e que tenta estabelecer uma ligação entre o esforço e o desempenho, entre o desempenho e a recompensa, e entre a recompensa e a satisfação dos objectivos pessoais de cada colaborador.

Actualmente acontece pouco, mas no futuro este modelo vai permitir que cada vez mais colaboradores tenham uma progressão na carreira à medida que vão adquirindo novas competências, experiência profissional e qualificações académicas, sem que isto crie um clima de diferenciação de estatutos e níveis de poder.

O plano de benefícios sociais do modelo não é nada atractivo, porém os poucos benefícios existentes aplicam-se de igual modo por todos os colaboradores da organização.

A Câmara de Abrantes adopta um estilo de gestão predominantemente participativo e igualitário. Primeiro porque procura envolver os colaboradores na definição e prossecução dos objectivos, sendo que por vezes também se preocupa com as pessoas e as suas necessidades (gestão do estilo paternalista). Segundo porque adopta um estilo de gestão igualitário, visto os colaboradores formarem uma população muito homogénea em termos de *background* competências, tornando natural o estatuto de igualdade.

O sistema de recompensas da organização baseia-se na categoria profissional e segue os instrumentos de regulamentação colectiva do trabalho. Em relação ao desempenho demonstrado, se existirem dois ou mais colaboradores com o mesmo nível de responsabilidade, o modelo de recompensas da organização assume que o que terá maior retribuição será aquele que apresentar uma melhor performance.

O modelo de recompensas da organização está alinhado com o que é praticado por outras organizações que operam na mesma área de actividade, e, tem em consideração os resultados individuais e colectivos definidos em cascata pelos vários níveis, associando-lhes uma percentagem de retribuição variável.

Mais, o modelo recompensa os colaboradores pelos seus comportamentos mais contributivos para a eficácia organizacional e compensa-os pelas inconveniências geradas pelo trabalho, como por exemplo, horas extraordinárias ou subsídio de risco.

Consegue, em parte, ir ao mercado de trabalho recrutar os melhores recursos humanos, mantendo-se coerentemente ligado com a hierarquia de status da organização e do meio social onde está inserida.

No que respeita à influência deste modelo nas percepções dos colaboradores para estes produzirem comportamentos desejados com custos orçamentais sustentados, actualmente ainda não existe uma forma de verificação desta situação, visto que o modelo “... *ainda é novo, ainda é muito recente ... ainda não houve ... uma aplicação directa permanente desse sistema. Só ao fim de dois, três, quatro anos ... é que poderemos ... medir o impacto, ou não ...*”, do sistema de recompensas, “... *não só nos comportamentos sustentados dos colaboradores, mas também na motivação e na forma como aqueles que não são abrangidos pelas recompensas procuram trabalhar mais e melhor para lá chegar.*”

O modelo de recompensas “... *é muito vocacionado para as recompensas extrínsecas ..., ou seja, essencialmente estamos a falar de salário e também de estatuto associado ao salário.*” Mas pontualmente também proporciona recompensas intrínsecas, nomeadamente “... *ao nível do reconhecimento ...*” e “... *da responsabilização ...*”, como por exemplo, quando “... *um colaborador é ... premiado com ... uma coordenação de um serviço...*”, sem que daí venha remuneração extra.

#### **4.1.2. *Mairie* de Parthenay**

Parthenay é uma cidade francesa situada na *Communauté de Communes*<sup>55</sup> de Parthenay, Departamento de Deux-Sevres, na Região de Poitou-Charentes.

A cidade de Parthenay é a sede da *Communauté de Communes* de Parthenay, localizada no coração da Gâtine<sup>56</sup> e do Vale do Thouet<sup>57</sup>. A *Communauté* de Parthenay tem uma área total de 108 km<sup>2</sup>, e uma população estimada em 18210 habitantes<sup>58</sup>, sendo constituída, a norte pelas *Communes* de Fénerly, Adilly e Chatillon Sur Thouet, ao centro pela *Commune* de Parthenay, e a sul pelas *Communes* de Le Tallud, Pompaire e La Chapelle Bertrand.

---

<sup>55</sup> Região, Departamento, *Communauté de Communes* e *Commune* são circunscrições administrativas francesas, respectivamente enumeradas desde a sua maior ordem de grandeza até à sua menor ordem de grandeza.

<sup>56</sup> Gâtine é uma designação pela qual a região de Parthenay e arredores também é conhecida.

<sup>57</sup> Thouet é o nome do rio que banha Parthenay.

<sup>58</sup> Número de habitantes de acordo com o Guia Turístico da *Communauté de Communes* de Parthenay publicado no ano de 2010.

A *Commune* (subdivisão territorial de França correspondente ao Concelho ou Município em Portugal) de Parthenay tem uma área de 11,4 km<sup>2</sup>, com uma população de 11107 habitantes e densidade populacional de 976 habitantes por km<sup>2</sup>. Tem como principais actividades económicas a agricultura, pecuária, comércio e serviços.

Na *Mairie* de Parthenay trabalham 167 pessoas, sendo que 92 (55%) são do sexo feminino. Do total dos colaboradores, 33 (19,8%) têm habilitações literárias ao nível do ensino obrigatório, 109 (65,3%) ao nível do ensino secundário e 25 (15%) ao nível do ensino superior. Dos colaboradores com ensino superior, 60% são homens, ao passo que dos colaboradores com ensino secundário 57,8% são mulheres, e com ensino obrigatório 57,6% também são mulheres.

Em relação às faixas etárias dos colaboradores: 3,6% têm uma idade dos 18 aos 26 anos; 9% dos 27 aos 34 anos; 24,6% dos 35 aos 42 anos; 29,9% dos 43 aos 50 anos; e 32,9% dos 51 aos 60 anos.

No que respeita à antiguidade na organização, 21% do total dos colaboradores trabalha na *Mairie* há menos de 5 anos, 25,2% trabalha há menos de 11 anos mas há mais de 5 anos, e 53,9% dos colaboradores trabalha há mais de 10 anos na organização. Do total dos colaboradores, 92,8% têm com a *Mairie* um contrato de trabalho por tempo indeterminado (*titulaires*), enquanto só 7,2% detêm um contrato de trabalho por tempo determinado (*contratuels*).

No que diz respeito à política de GRH, as prioridades imediatas passam pela “*le management des cadres et de l’encadrement intermédiaire : des formations sont mises en place à partir de fin septembre jusqu’en janvier 2011.*”

Uma vez que a estratégia de RH tem uma relação holística com a estratégia da organização, as restantes prioridades de curto e médio prazo passam pela realização de “*réunion de groupes de travail (représentants du personnel + représentants des élus + techniciens) pour travailler sur : Le réaménagement du temps de travail; Révision du régime indemnitaire et mise en place d’une évaluation liée ou pas à ce régime indemnitaire; Mise en place d’un règlement de formation et d’un plan de formation; Procédure d’accueil des nouveaux agents; Révision du règlement intérieur.*”

Em relação ao modelo de desenvolvimento de competências, as acções de formação ministradas aos colaboradores são sobretudo orientadas para o cargo porque visam melhorar o desempenho actual de uma determinada função, actuando nos *gaps*



detectados, e também orientadas para a motivação porque pretendem introduzir energia na dinâmica organizacional explorando o querer-fazer.

Nesta organização o levantamento das necessidades de formação faz-se através do estudo do conteúdo funcional, determinando o perfil do posto de trabalho e o *gap* existente entre trabalhador e cargo ocupado. Os principais intervenientes no diagnóstico das necessidades de formação são *“les chefs de service, les responsables de secteur et le service de formation.”*

Porém, a *Mairie* ainda não possui um plano de formação oficial visto este estar, neste momento, a ser desenvolvido. O actual planeamento da formação resume-se simplesmente à definição do objectivo da formação e à determinação dos colaboradores que deverão ser alvo de acções de formação, não tendo em conta, por exemplo, a relação entre o custo e o benefício do programa de formação nem avalia os resultados da acção de formação para verificação de lacunas que justifiquem ajustes no programa de formação.

No que concerne aos organismos prestadores de formação, *“la majeure partie des formations est dispensée par le CNFPT (organisme auquel nous cotisons). Les autres formations peuvent l’être par des organismes privés ou en interne: pour le informatique, par exemple”*, mas em número reduzido. Relativamente às categorias profissionais com mais horas de formação, *“il y a plus de formations dans le categorie B parce que les agents font l’objet de formations obligatoires. Aux qui en profitent le moins sont les agents des services techniques parce que ils sont peu demandeurs”*, e também porque não são alvo de formação obrigatória.

Na organização não existe uma cultura de avaliação e validação das acções de formação frequentadas, ou seja, não se costuma verificar se os colaboradores alcançaram um nível adequado de desempenho, habilidades e conhecimentos como resultado da formação frequentada, nem se verifica, em caso de ter ocorrido uma mudança, se esta vai de encontro aos objectivos e metas da organização.

Quanto à forma como os colaboradores vêem as acções de formação, como proveito individual ou colectivo, *“cela dépend des agents. Certains ne voient la formation que pour faire évoluer leur carrière et dans leur remuneration. Pour la majorité c’est pour améliorer leurs connaissances afin d’améliorer le service public.”*

Relativamente ao modelo de avaliação do desempenho, a política de RH da organização considera que este tem uma importância estratégica, e por isso mesmo ele

está actualmente a ser objecto de revisão e planeamento em termos dos métodos e das técnicas a ser utilizados.

Contudo, o modelo actual é bastante simples, baseia-se nos padrões de desempenho de cada um, sem existir comparações com outros colaboradores para que se possa hierarquizar os desempenhos. O modelo emprega instrumentos de medida centrados no comportamento e nos resultados, mas ainda não pressupõe o estabelecimento de objectivos no início de cada período de avaliação, porém no futuro a organização pretende colocar este instrumento em prática.

A avaliação do desempenho praticada não tem ferramentas que permitam directamente influenciar na decisão da política salarial, mas permite directamente retirar informações importantes para se proceder ou não proceder à evolução na carreira. Logo se existe progressão na carreira existe também aumento salarial, daí a influência indirecta do modelo de avaliação na política salarial.

Na *Mairie* de Parthenay, *“ce sont les chefs de service au personnel du secteur qui évaluent leurs agents. Les élus valident ces évaluations. Il n'existe pas d'autres formes de évaluation. Par habitude, les chefs n'attribuent pas classements au-dessus ou au-dessous de la réelle performance démontrée par les agents.”*

O modelo de avaliação do desempenho permite de certo modo identificar as necessidades de formação e de “crescimento”, dando algumas indicações de melhoramento de desempenho aos colaboradores, mas não permite validar os programas de formação nem validar os procedimentos de recrutamento e selecção. Também não é fácil com este modelo obter indicações de como colocar o colaborador ideal no cargo ideal, nem perceber se a relação de trabalho entre colaborador e chefia melhora ou não.

Portanto, através do actual modelo de avaliação do desempenho da *Mairie* *“nous ne recensons que les demandes de progression de carrière ou de rémunération, les demandes de formation, changement de affectation, ..., les besoins de formation”*, mas o modelo ainda não permite gerir as recompensas em consonância com o desempenho demonstrado, nomeadamente prémios de desempenho ou benefícios sociais. Porém, como já foi dito, tem alguma influência na recompensa extrínseca salário.

Actualmente este modelo de avaliação do desempenho aproxima-se de um modelo de avaliação do desempenho por competências, contudo, futuramente é pretendido que caminhe para um modelo de avaliação de gestão por objectivos.

Por último, temos então o modelo de recompensas da organização, modelo este que está em parte alinhado com os objectivos da organização, mas que não estabelece uma verdadeira ligação entre o esforço e o desempenho, entre o desempenho e a recompensa, e entre a recompensa e a satisfação dos objectivos pessoais de cada colaborador. Porém, em parte, permite que os colaboradores tenham uma progressão na carreira à medida que vão adquirindo novas competências, experiência profissional e qualificações académicas, sem que isto crie um clima de diferenciação de estatutos e níveis de poder. Não possui um plano de benefícios sociais atractivo, contudo este aplica-se de igual modo por todos os colaboradores da organização.

Esta organização adopta um estilo de gestão predominantemente participativo porque procura envolver os colaboradores na definição e prossecução dos objectivos, mas, também adopta um estilo de gestão igualitário, visto os colaboradores formarem uma população muito homogénea em termos de competências, tornando natural o estatuto de igualdade.

O sistema de compensação da organização baseia-se na categoria profissional e segue os instrumentos de regulamentação colectiva do trabalho. Quanto ao salário, mediante o nível de responsabilidade funcional diagnosticado num qualquer colaborador, este é colocado num intervalo remuneratório, por exemplo, entre os 800€ e os 1200€, e nunca terá uma remuneração acima ou abaixo deste intervalo.

Em relação ao desempenho demonstrado, se existirem dois ou mais colaboradores com o mesmo nível de responsabilidade, o modelo de recompensas da organização assume que o que terá maior retribuição será aquele que apresentar uma melhor performance.

Além de tudo isto que até agora foi aqui descrito sobre o modelo de recompensas, pode-se ainda acrescentar que ele consegue, em certa parte: estar coerentemente ligado com a hierarquia de status da organização; ir ao mercado de trabalho recrutar os melhores colaboradores; e compensar os colaboradores pelas inconveniências geradas pelo trabalho, como por exemplo, horas extraordinárias ou subsídio de risco.

No que concerne às recompensas extrínsecas, *“on peut attribuer un régime indemnitaire en complement du salaire. Aucune autre possibilité n’est autorisée par le statut de la fonction publique. ... Le régime indemnitaire est un complément de traitement distinct du salaire de base lié au grade de l’agent, encadré par le statut et*

*laissé à la libre appréciation de chaque collectivité pour les attributions individuelles. Il est composé d'une multitude de primes réparties par filières versées en contrepartie ou à l'occasion du service exécuté dans le cadre de fonctions... ”*

Para terminar, importa salientar que neste momento *“une étude est en cours afin que le système soit le plus équitable possible et que chaque agent ait connaissance des critères d'attribution.”* Ou seja, que cada colaborador conheça de igual modo as “regras do jogo” relativamente às recompensas atribuídas em função do desempenho demonstrado. *“Mais cela nécessite une gros enveloppe budgétaire supplémentaire.”*

## **4.2. Estudo quantitativo**

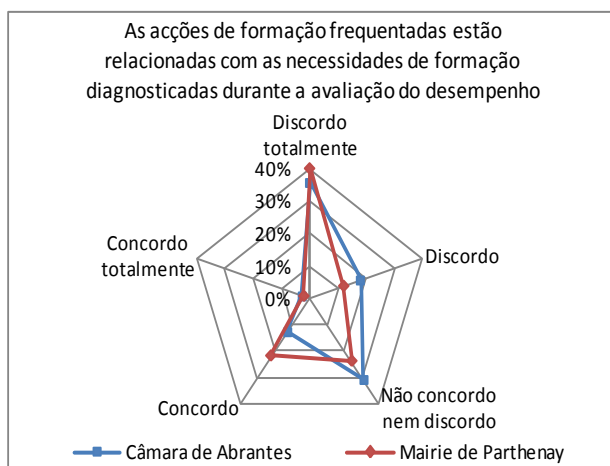
O estudo quantitativo foi desenvolvido através dos questionários aplicados e analisa as respostas dadas relativamente a: desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho e sistemas de recompensa.

Os questionários aplicados, tanto na CMA como na *Mairie*, são iguais diferenciando somente no idioma por razões óbvias. Assim os dados sobre cada questão, fornecidos pelas organizações em estudo, vão ser apresentados num mesmo gráfico de forma a melhor analisar e comparar a diferença ou a semelhança na mesma resposta dada pelos colaboradores de ambas as organizações.

### **4.2.1. Desenvolvimento de competências**

Neste ponto pretende-se analisar e comparar os processos de levantamento das necessidades de formação, planeamento da formação e avaliação da formação prestada.

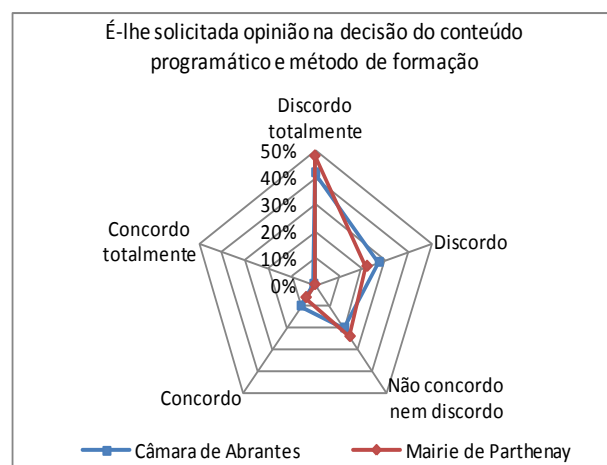
**Gráfico 4 – Necessidades de formação e avaliação do desempenho**



Questionados se as acções de formação frequentadas estão relacionadas com as necessidades de formação diagnosticadas durante a avaliação do desempenho, em ambas as organizações a maioria dos colaboradores discorda, 54% na CMA e 52% na *Mairie*, se bem que também em ambas as organizações uma grande parte dos colaboradores

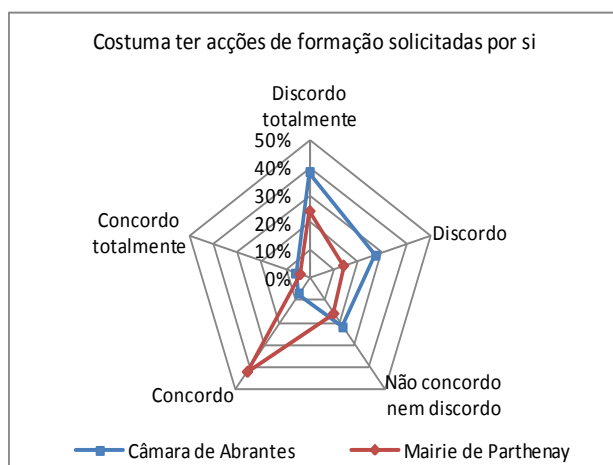
optou pela tendência central, 31% na CMA e 24% na *Mairie*.

**Gráfico 5 – Opinião na decisão do conteúdo programático e método de formação**



Quanto à solicitação de opinião na decisão do conteúdo programático e do método de formação, também aqui uma larga maioria dos colaboradores das duas organizações respondeu que não lhes é solicitada opinião, 69% em Abrantes e 70% em Parthenay.

**Gráfico 6 – Acções de formação solicitadas pelo colaborador**



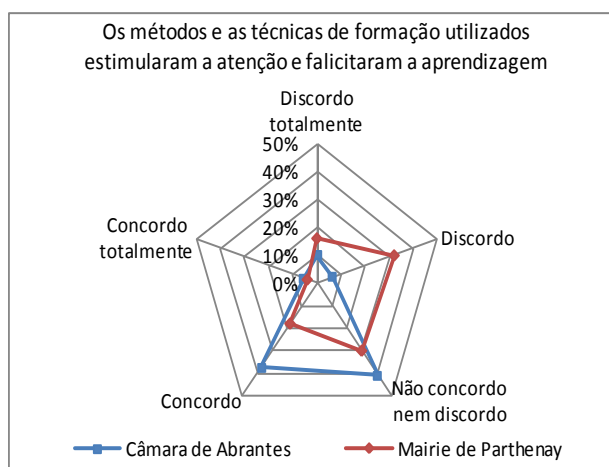
Nas duas organizações existem diferenças no que se refere às acções de formação solicitadas pelos colaboradores. Na *Mairie* 46% dos colaboradores dizem ter acções de formação solicitadas pelos próprios enquanto 40% dizem não ter. Na CMA a larga maioria dos colaboradores (65%)

afirmam não ter acções de formação por eles solicitadas, sendo que 22% optaram pela tendência central.

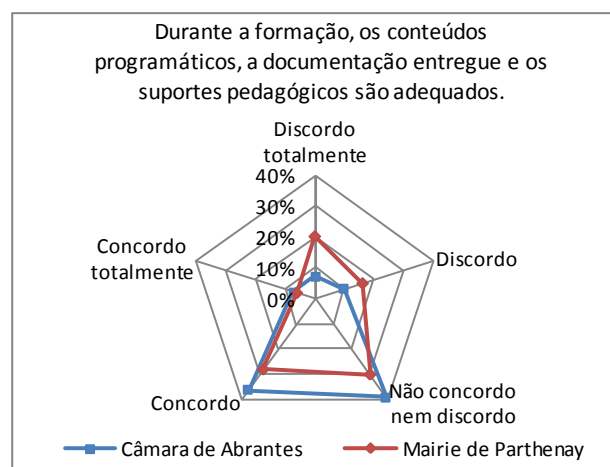
Relativamente às respostas sobre os métodos e técnicas de formação utilizados, também aqui existem diferenças entre as duas amostras. Na CMA 46% dos inquiridos consideram que os métodos e as técnicas utilizadas estimularam a atenção e a aprendizagem, ao passo que 16% consideram o contrário. Na *Mairie* 48% responderam que não estimularam a atenção nem a aprendizagem, ao passo que 22% responderam o contrário.

Em relação à opinião sobre a adequação dos conteúdos programáticos, da documentação entregue e dos suportes pedagógicos, entre a *Mairie* e a CMA volta-se a detectar diferenças nas respostas. Na CMA 44% concordam, 39% não concordam nem discordam e só 17% discordam, enquanto na *Mairie* as opiniões estão mais equilibradas, 36% discordam, 34% concordam e 30% optou pela tendência central.

**Gráfico 7 – Métodos e técnicas de formação estimulam a aprendizagem**



**Gráfico 8 – Adequação dos conteúdos programáticos e dos suportes pedagógicos**

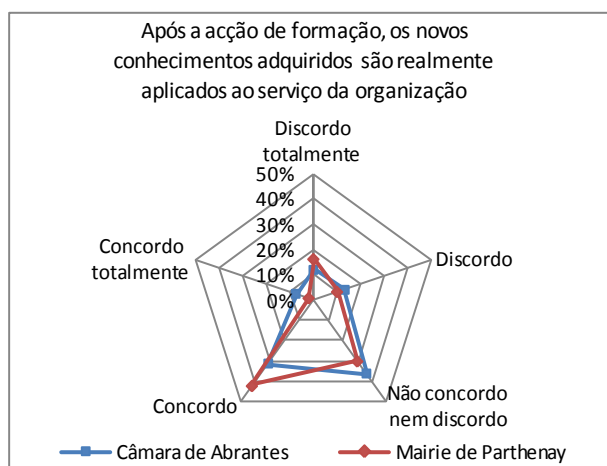


Após frequentadas as acções de formação, tanto os inquiridos da *Mairie* (44%) como os da CMA (39%) concordam que aplicam efectivamente os novos conhecimentos adquiridos ao serviço da organização. Porém também existe uma grande percentagem de inquiridos que não concordam nem discordam, 36% na CMA e 30% na *Mairie*.

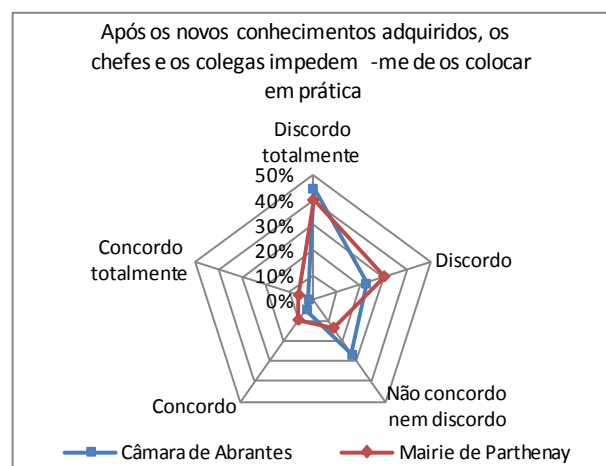
Questionados sobre a possibilidade de os chefes e os colegas impedirem a colocação em prática dos novos conhecimentos adquiridos, por não estarem consciencializados com os novos métodos de trabalho, aqui também se verifica uma

tendência semelhante entre as respostas dadas pelos inquiridos das duas organizações. Na *Mairie* 70% responderam que não sentiram qualquer resistência por parte dos chefes e colegas, enquanto na CMA 67% dos inquiridos responderam no mesmo sentido.

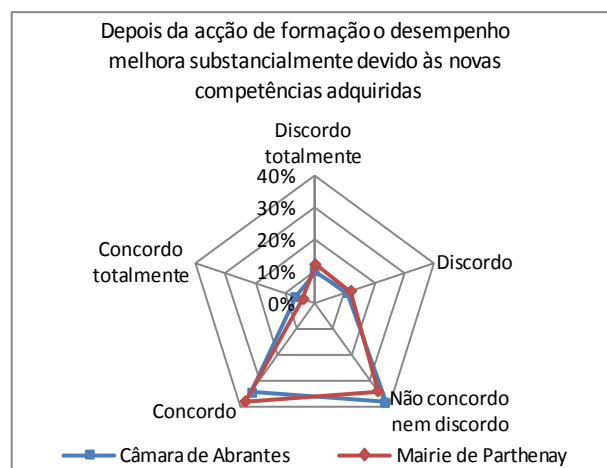
**Gráfico 9 – Aplicação dos conhecimentos adquiridos ao serviço da organização**



**Gráfico 10 – Impossibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos**



**Gráfico 11 – As novas competências adquiridas melhoram o desempenho**



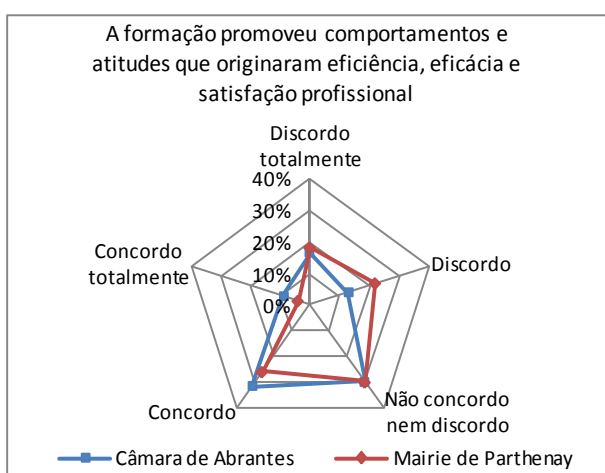
Na *Mairie* e na CMA os inquiridos tendem a concordar que, de um modo geral, após sujeitos a acções de formação as suas performances melhoram substancialmente, 42% na *Mairie* e 40% na CMA, sem esquecer que o não concordo nem discordo também teve uma larga taxa de respostas, 34% na *Mairie* e 38% em Abrantes.

Sobre o efeito positivo da formação no desenvolvimento de comportamentos e atitudes que promovam eficiência, eficácia e satisfação profissional no trabalho, existem tendências um pouco diferentes. Na *Mairie* 40% discordam deste efeito positivo, 30% não discordam nem concordam e também 30% concordam. Por seu turno, na CMA a

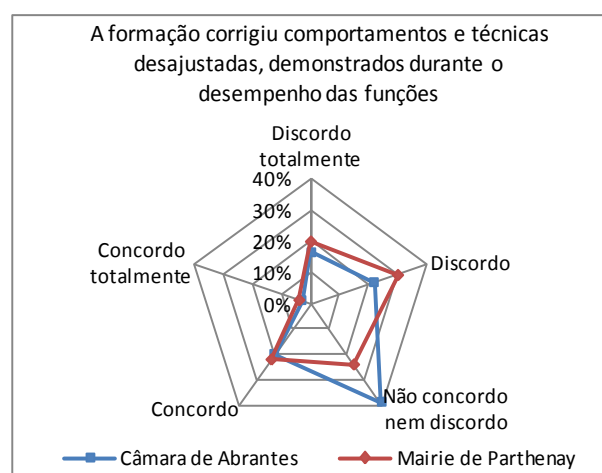
maior parte concorda (41%) com este efeito positivo da formação, sendo que 29% discordam e 30% não concordam nem discordam.

No que concerne ao efeito positivo da formação na correção de técnicas e comportamentos errados demonstrados anteriormente durante a realização das tarefas, na *Mairie* a esmagadora maioria discorda (50%) deste efeito positivo, existindo um equilíbrio entre aqueles que concordam (26%) e aqueles que não concordam nem discordam (24%). Enquanto na CMA, apesar de a tendência também ser para discordar com este efeito positivo da formação, verifica-se um grande equilíbrio entre os inquiridos que não concordam nem discordam (39%) e aqueles que discordam (38%).

**Gráfico 13 – Promoção da eficiência, eficácia e satisfação profissional**



**Gráfico 12 – Correção de técnicas e comportamentos errados**

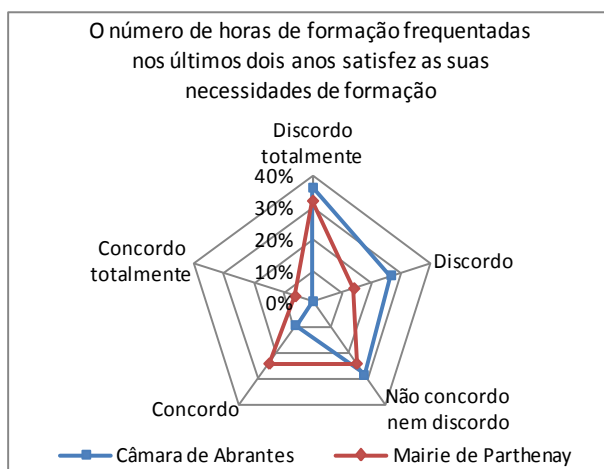


Quanto à satisfação com o número de horas de formação nos últimos 2 anos, é evidente que em ambas as organizações grande parte dos inquiridos está insatisfeita, sendo este efeito mais acentuado na CMA. Na CMA 62% revelam insatisfação e só 9% estão satisfeitos, ao passo que na *Mairie* 46% estão insatisfeitos mas 30% consideram estar satisfeitos com o número de horas de formação frequentadas.

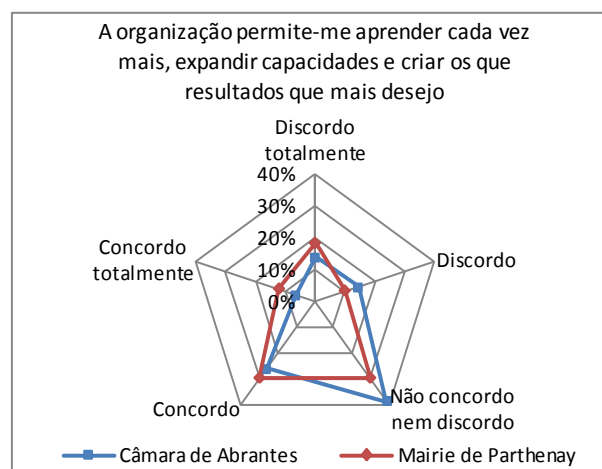
Na CMA os inquiridos têm dúvidas se a organização lhes permite expandir capacidades e aprender mais, por isso 39% dos inquiridos optaram pela tendência central, 32% consideram que permite e 29% consideram que não permite. Na *Mairie* já existem menos dúvidas visto que 42% dos inquiridos consideram que a organização lhes permite expandir e aprender mais, 30% não concordam nem discordam e 28% discordam.



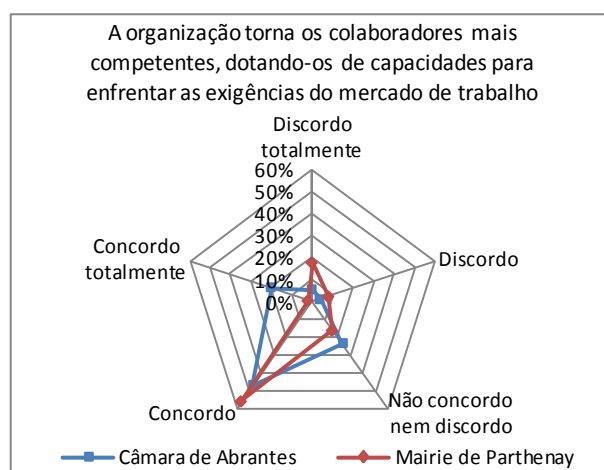
**Gráfico 15 – Número de horas de formação usufruídas nos últimos dois anos**



**Gráfico 14 – Aprender mais e expandir capacidades**



**Gráfico 16 – Capacidade para enfrentar o mercado de trabalho**



Porém, quando questionados se a organização torna os seus colaboradores mais competentes, capazes e com capacidades de enfrentar as exigências do mercado de trabalho, em ambas as organizações a larga maioria considera que sim, 67% na CMA e 58% na *Mairie*, sendo que só 10% na CMA consideram que não e 26% na *Mairie*.

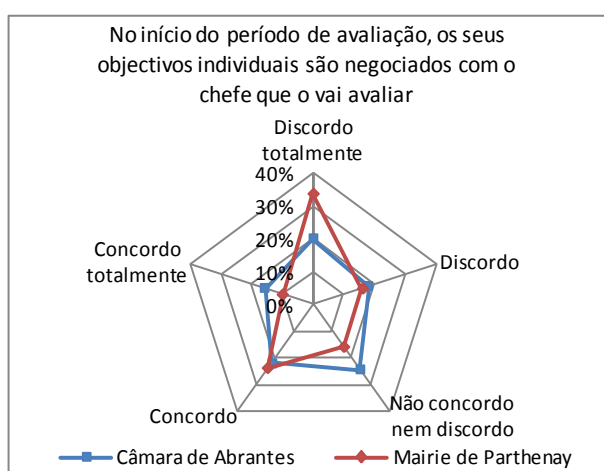
#### 4.2.2. Avaliação do desempenho

Neste ponto pretende-se analisar e comparar os períodos e formas de avaliação, nomeadamente no que se refere à planificação e estabelecimento de objectivos, acompanhamento e comunicação do resultado final do desempenho (*feedback*).

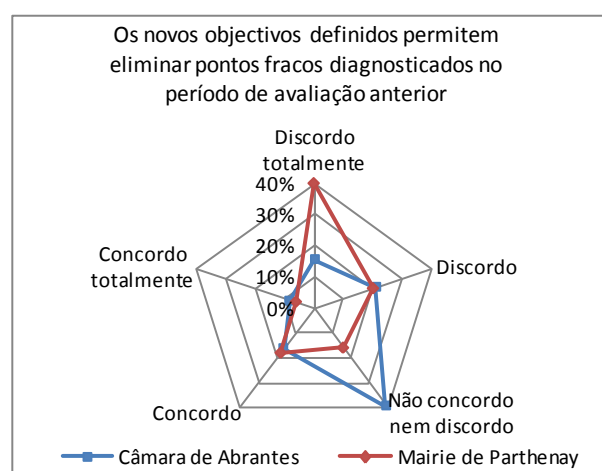
Assim, no que se refere à negociação dos objectivos individuais no início do período de avaliação, as opiniões são diferentes nas duas organizações. Na *Mairie* 50% dos inquiridos afirmam não negociar os objectivos, enquanto 34% afirmam que os negociam. Na CMA o equilíbrio é a nota dominante visto que 38% dos respondentes afirmam que não negociam os objectivos e 37% afirmam que os negociam.

Em relação ao estabelecimento de metas e objectivos que promovam a eliminação de pontos fracos diagnosticados no período de avaliação anterior, existem tendências diferentes entre as duas organizações. Na CMA, a tendência central foi a que teve maior percentagem de respostas (39%), sendo que 36% responderam que os objectivos estabelecidos não promovem a eliminação dos pontos fracos detectados anteriormente. Na *Mairie* a maioria (60%) considera que não existe eliminação dos pontos fracos, e só 24% consideram ocorrer eliminação dos pontos fracos.

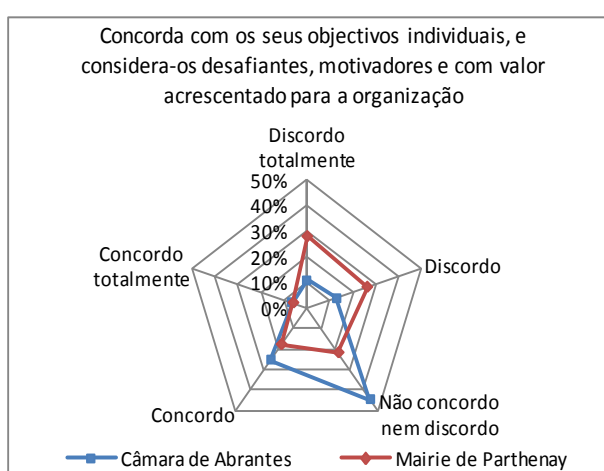
**Gráfico 17 – Negociação prévia dos objectivos**



**Gráfico 18 – Novos objectivos promovem eliminação de pontos fracos**



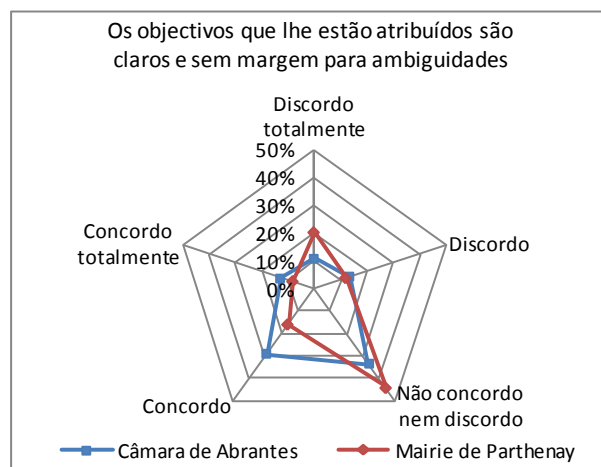
**Gráfico 19 – Objectivos desafiantes e motivadores, com valor acrescentado**



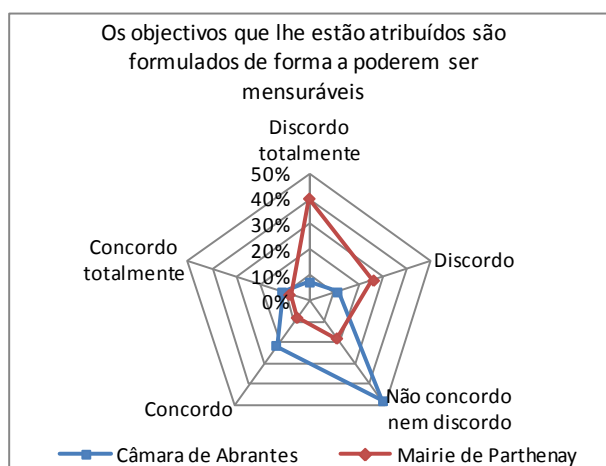
Sobre o facto de os objectivos atribuídos serem desafiantes, motivadores e trazerem valor acrescentado, também aqui as tendências são diferentes entre as duas organizações. Na *Mairie* 54% dos inquiridos discordam e só 24% concordam. Na CMA 45% não concordam nem discordam e 32% concordam.

**Gráfico 20 – Objectivos claros sem margem para ambiguidades**

Já com a clareza com que os objectivos são estabelecidos, domina a tendência central nas respostas da *Mairie* (44%) sendo que 32% dos inquiridos não os consideram claros. Ao passo que na CMA 41% consideram os objectivos claros e 34% nem concordam nem discordam.



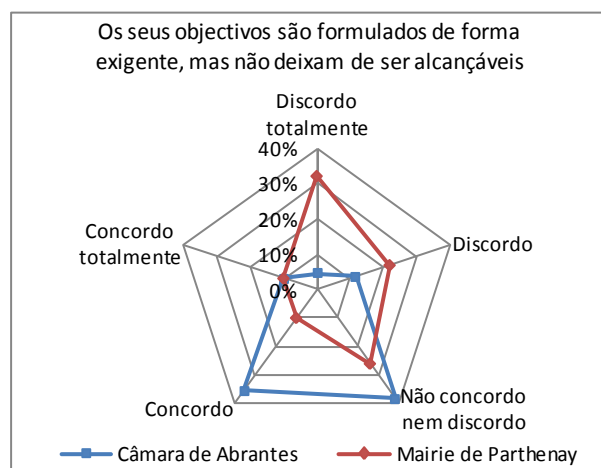
**Gráfico 21 – Objectivos formulados de forma mensurável**



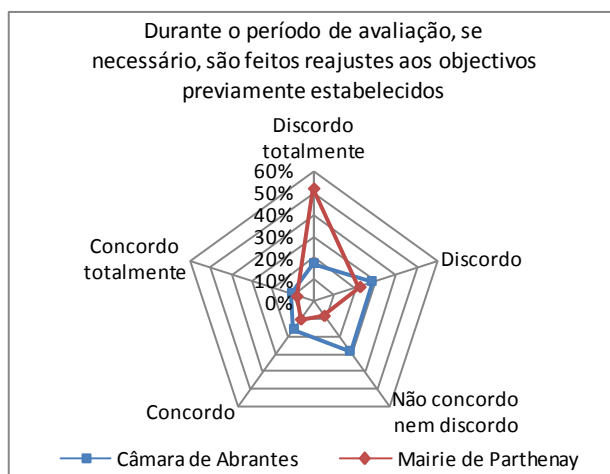
Quanto à mensurabilidade dos objectivos, também aqui os inquiridos das duas organizações têm opiniões contrárias, sendo que na *Mairie* 66% não os consideram mensuráveis e só 16% os consideram mensuráveis. Por seu turno, na CMA predomina a resposta na tendência central (48%), e 33% concordam com a sua mensurabilidade.

Também existem nas duas organizações opiniões diferentes quando questionados os inquiridos sobre se os objectivos são exigentes e alcançáveis. Mais uma vez na *Mairie* a resposta foi negativa visto que 54% discordam e só 20% concordam, enquanto na CMA 45% concordam e 38% não concordam nem discordam.

**Gráfico 22 – Objectivos exigentes e alcançáveis**



**Gráfico 23 – Reajustamento de objectivos durante o período de avaliação**

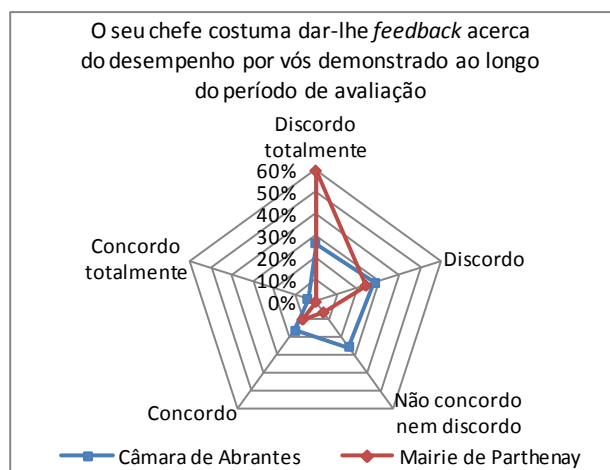


Quando questionados se ao longo do período de avaliação se reúnem com o chefe para fazer necessários reajustamentos aos objectivos individuais, verifica-se uma discordância com este facto em ambas as organizações, mas com diferentes percentagens. Na CMA 48% dos inquiridos discordam e 28% não concordam nem discordam, no que se refere à *Mairie* 74% discordam e só 18% concordam.

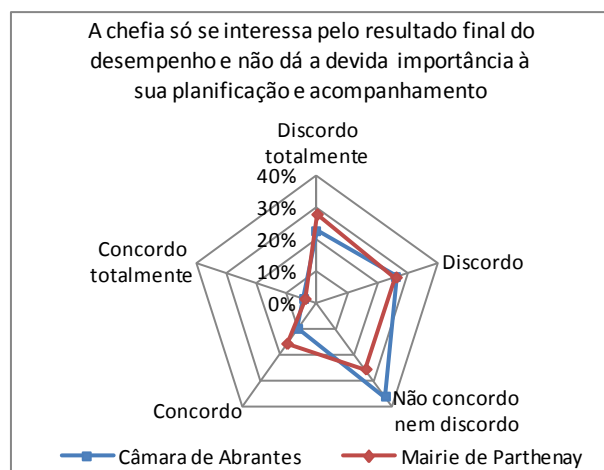
Em relação ao *feedback* dado pelo chefe, e tanto na *Mairie* como na CMA, a maioria dos respondentes afirmam que este durante o período de avaliação não se reúne com os subordinados para prestar *feedback* sobre o desempenho demonstrado, 54% na CMA e 84% na *Mairie*. Quanto aos que consideram receber *feedback*, 20% dos respondentes são da CMA e somente 10% são da *Mairie*.

Também em ambas as organizações os resultados são muito similares no que se refere à questão de a chefia só se importar com o resultado final do desempenho. Na *Mairie* 54% dos inquiridos e na CMA 49% consideram que as chefias não dão a devida importância à planificação e acompanhamento do desempenho, e 36% na CMA e 26% na *Mairie* não concordam nem discordam com estes factos.

**Gráfico 24 – *Feedback* sobre o desempenho demonstrado**



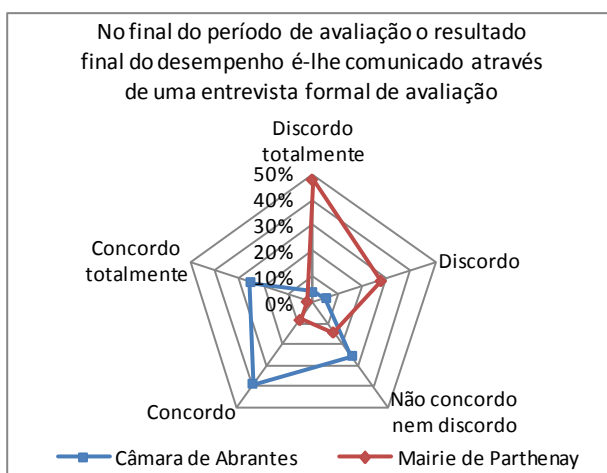
**Gráfico 25 – Importância da planificação e acompanhamento do desempenho**



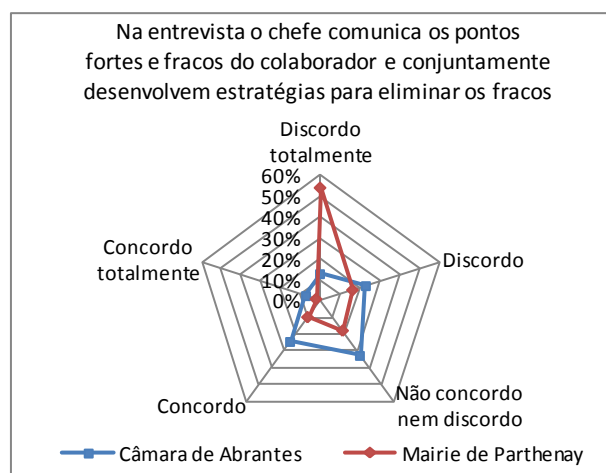
Se é através de uma entrevista formal no final do período de avaliação que é comunicado o resultado do desempenho, a tendência das respostas é oposta entre as organizações em estudo. Dos inquiridos da CMA 65% afirmam que têm conhecimento da sua avaliação através de uma entrevista, enquanto na *Mairie* 76% afirmam o contrário. A tendência central teve 26% de respondentes na CMA e 14% na *Mairie*.

Nesta sequência, e como é lógico, as respostas também tiveram sentido negativo (70%) na *Mairie* quando os colaboradores foram questionados sobre se na entrevista o chefe comunica os pontos fortes e fracos, e em conjunto colaborador e chefe desenvolvem estratégias para eliminar os fracos e potenciar os fortes. Sobre estes factos, na CMA o sentido só foi ligeiramente negativo (36%), apesar de o equilíbrio ser dominante entre as opções de escolha para resposta visto que 33% dos inquiridos concordam com os factos, e também 33% não concordam nem discordam.

**Gráfico 26 – Comunicação do resultado do desempenho através de entrevista**



**Gráfico 27 – Estratégias para eliminar os pontos fracos e potenciar os fortes**

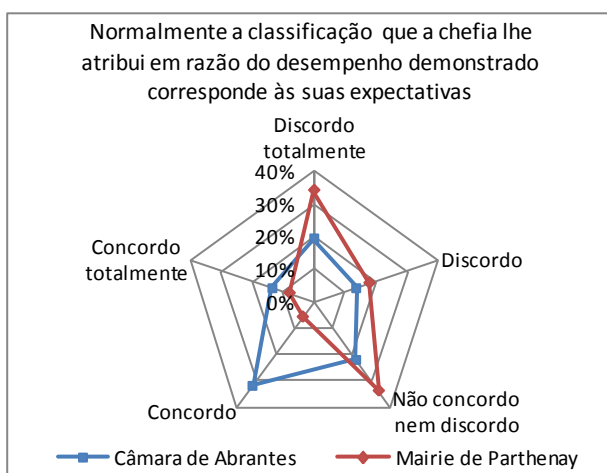


Nas duas organizações as opiniões divergem no que concerne à satisfação das expectativas relativamente à classificação obtida no final do período de avaliação. Na *Mairie* 52% dos inquiridos consideram que as classificações atribuídas não correspondem às suas expectativas e 34% não concordam nem discordam. Em sentido contrário, 46% dos respondentes da CMA consideram que as classificações atribuídas correspondem às suas expectativas, sendo que 33% têm opinião contrária.

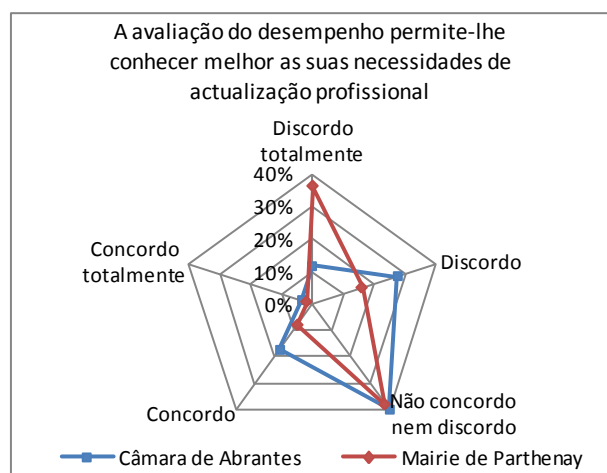
Por fim, acerca da importância da avaliação do desempenho no diagnóstico das necessidades de formação, percebe-se uma ligeira diferença entre as respostas dos

inquiridos das duas organizações. Na *Mairie* 52% dos respondentes consideram que não ficam a conhecer melhor as suas necessidades de formação e 38% não concordam nem discordam. Já na CMA existe um equilíbrio, 39% dos inquiridos responderam que a avaliação do desempenho não tem influência e 40% não concordam nem discordam.

**Gráfico 28 – Classificação final em razão do desempenho demonstrado**



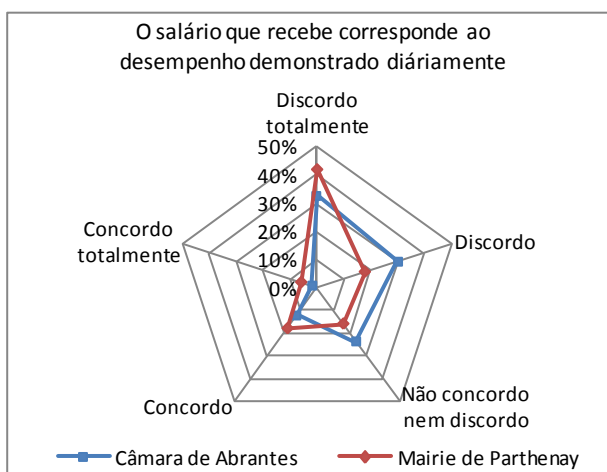
**Gráfico 29 – Avaliação do desempenho e necessidades de formação**



### 4.2.3. Sistemas de recompensa

Aqui pretende-se analisar e comparar as componentes extrínsecas e intrínsecas dos sistemas de recompensa, e também se estes são percebidos pelos colaboradores como equitativos e elementos motivadores do desempenho.

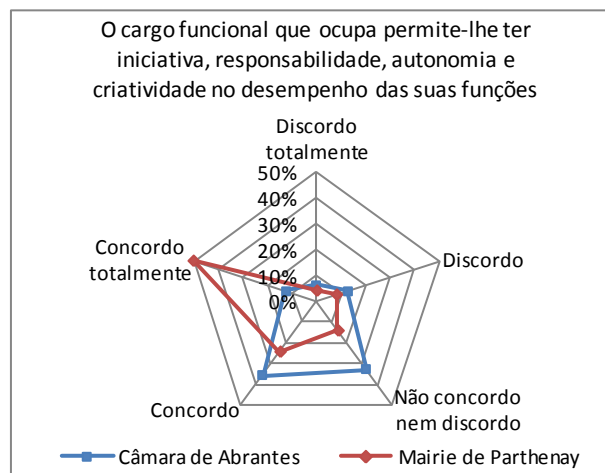
**Gráfico 30 – Salário em função do desempenho prestado**



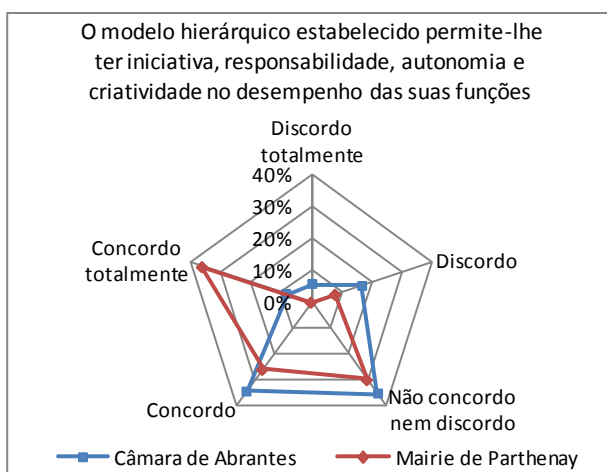
Assim, no que se refere à recompensa extrínseca salário, em ambos os casos os colaboradores responderam que o salário não está de acordo com a *performance* por eles demonstrada, 63% na CMA e 60% na *Mairie*, enquanto só 14% na CMA e 24% na *Mairie* consideram que o salário auferido corresponde ao desempenho demonstrado.

A tendência de resposta entre as duas organizações continua igual mas em sentido positivo em relação à satisfação com o cargo funcional. Portanto, na *Mairie* 74% dos inquiridos concordam que o cargo funcional que lhes está atribuído permite-lhes ter iniciativa, responsabilidade, autonomia e criatividade, sendo que só 12% consideram o contrário. Na CMA 48% concordam e 33% não concordam nem discordam

**Gráfico 31 – Iniciativa, autonomia e criatividade do cargo funcional**



**Gráfico 32 – Modelo hierárquico e autonomia no trabalho**



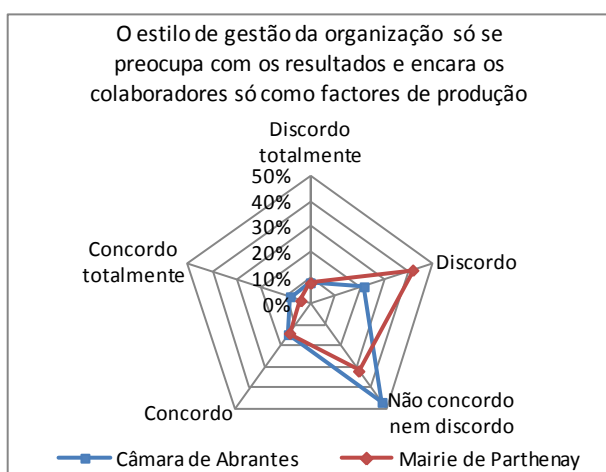
na CMA concordam que o modelo hierárquico permite autonomia, responsabilidade, iniciativa e criatividade no desempenho das funções. Já 36% na CMA e 30% na *Mairie* não concordam nem discordam

Também aqui, no que se refere ao facto do modelo hierárquico estabelecido permitir aos colaboradores que tenham iniciativa, responsabilidade, autonomia e criatividade no desempenho das suas funções, a tendência positiva de respostas mantém-se igual entre as duas amostras, porém com diferentes percentagens. Assim, 62% dos respondentes na *Mairie* e 43% na CMA concordam que o modelo hierárquico permite autonomia, responsabilidade, iniciativa e criatividade no desempenho das funções. Já 36% na CMA e 30% na *Mairie* não concordam nem discordam

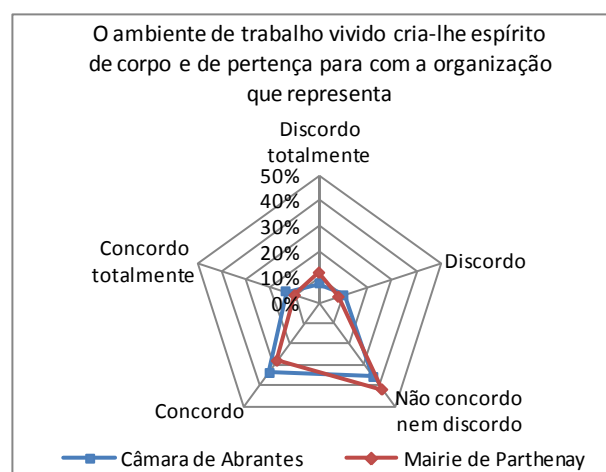
Porém, quanto ao estilo de gestão, as tendências entre as duas organizações divergem. Na *Mairie* 50% dos inquiridos discordam quando se afirma que o estilo de gestão da organização só se preocupa com os resultados e encara os colaboradores como factores de produção sem lugar de relevo nos recursos da instituição, sendo que só 18% é que concordam. Por outro lado, na CMA 47% dos respondentes não concordam nem discordam e 30% discordam.

Em relação ao ambiente de trabalho em que os colaboradores estão inseridos, a tendência de resposta é ligeiramente diferente entre as duas amostras visto que na CMA 48% concordam que o ambiente de trabalho onde estão inseridos cria espírito de corpo e de pertença para com a organização e 36% não concordam nem discordam, enquanto na *Mairie* 42% não concordam nem discordam e 38% concordam.

**Gráfico 34 – Estilo de gestão e autonomia no trabalho**

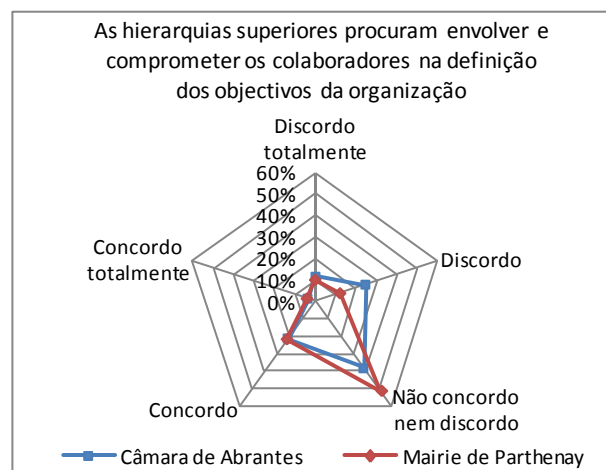


**Gráfico 33 – Ambiente de trabalho e espírito de pertença**



Já quanto à questão sobre se as hierarquias superiores procuram obter o compromisso dos colaboradores através do seu envolvimento na definição dos objectivos da organização, tanto na *Mairie* (52%) como na CMA (38%) predomina a resposta na tendência central. Contudo, logo a seguir com 37% de respostas estão os inquiridos da CMA que discordam com esta situação, sendo que na *Mairie* só discordam 22%.

**Gráfico 35 – Envolvimento dos colaboradores pelas hierarquias**



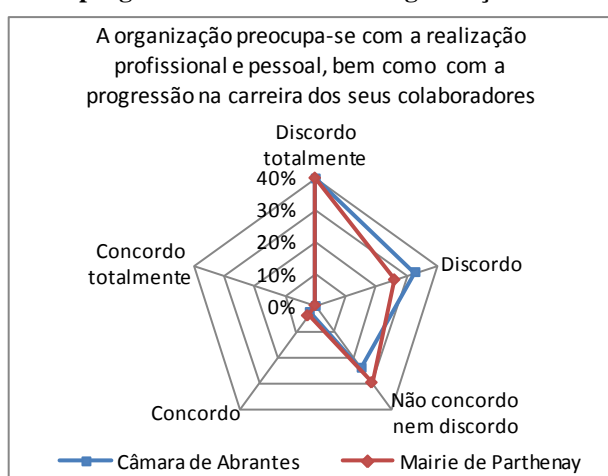
No que concerne à preocupação por parte da organização com a progressão na carreira e realização profissional dos seus colaboradores, a maioria dos respondentes de ambas as organizações (73% na CMA e 66% na *Mairie*) consideram que a organização



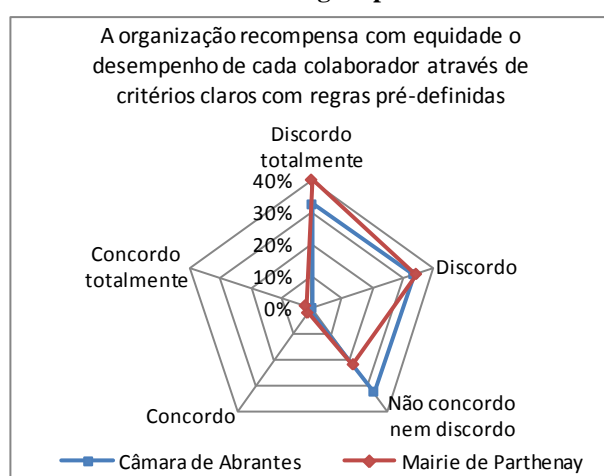
não se preocupa com os colaboradores sobre estas matérias, sendo que 30 % na *Mairie* e 25% na CMA não concordam nem discordam.

A mesma tendência negativa de resposta mantém-se entre as duas amostras quanto à forma justa como a organização recompensa o desempenho. Assim, 74% dos inquiridos na *Mairie* e 67% na CMA consideram que a organização não recompensa com equidade o desempenho, nem utiliza critérios claros com regras pré-definidas para tal. Já 33% na CMA e 22% na *Mairie* não concordam nem discordam com esta situação.

**Gráfico 36 – Realização profissional e progressão na carreira na organização**

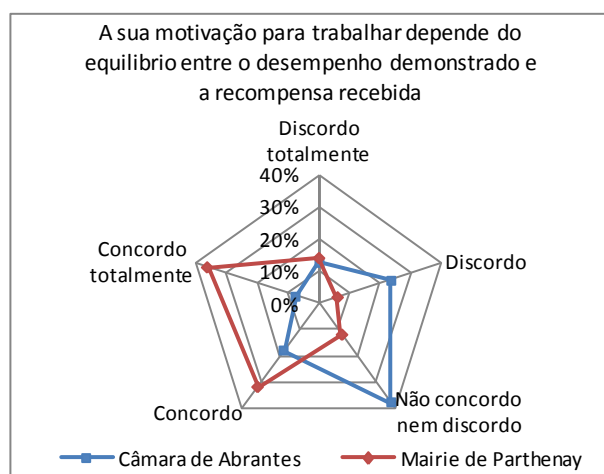


**Gráfico 37 – Recompensa justa com critérios claros e regras pré-definidas**



Relativamente à motivação para trabalhar, e se esta depende do equilíbrio entre o desempenho demonstrado e a recompensa recebida, as opiniões são um pouco divergentes nas duas organizações. Na CMA registaram-se percentagens semelhantes entre os inquiridos que discordam (37%), que a motivação depende do equilíbrio entre desempenho demonstrado e recompensa recebida, e os que nem discordam nem concordam (38%). Já na *Mairie* a grande maioria dos inquiridos (68%) consideram que a sua motivação depende do equilíbrio entre estes dois factores, e só 20% defendem o contrário.

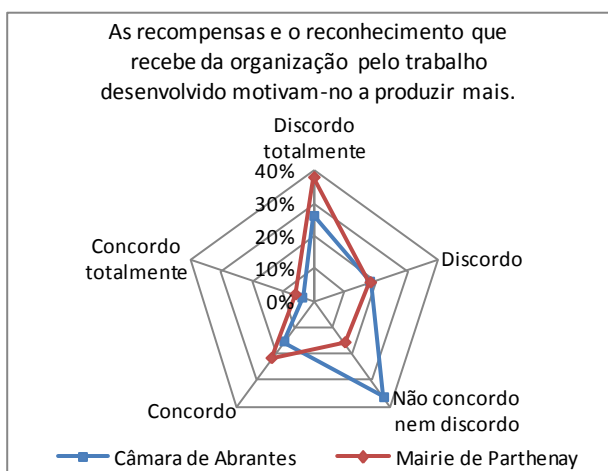
**Gráfico 38 – Equilíbrio entre desempenho demonstrado e recompensa recebida**



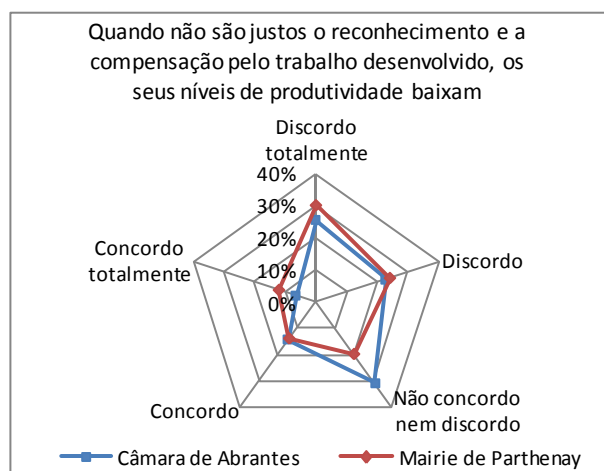
Mas, se as recompensas e o reconhecimento que a organização lhes atribui em função do bom desempenho prestado os motivam a produzir mais e melhor, verifica-se uma opinião negativa com esta afirmação em ambas as organizações, 56% discordam na *Mairie* e 44% na CMA. Porém na *Mairie* 28% dos respondentes concordam com a afirmação e 36% na CMA não concordam nem discordam.

Já em relação ao facto de ocorrer um abaixamento dos níveis de produtividade devido ao reconhecimento e à compensação pelo trabalho desenvolvido não serem justos, só 21% dos inquiridos da CMA e 26% na *Mairie* concordam que esta situação tem influência na sua produtividade. A maioria, 49% na CMA e 54% na *Mairie*, referem que a falta de reconhecimento e compensação pelo desempenho demonstrado não influencia os seus níveis de produtividade.

**Gráfico 39 – Recompensas e reconhecimento recebidos incentivam a produtividade**



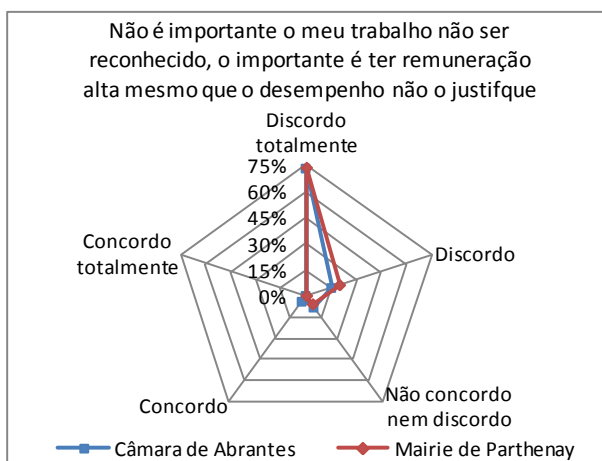
**Gráfico 40 – Níveis de produtividade em função do reconhecimento e compensação**



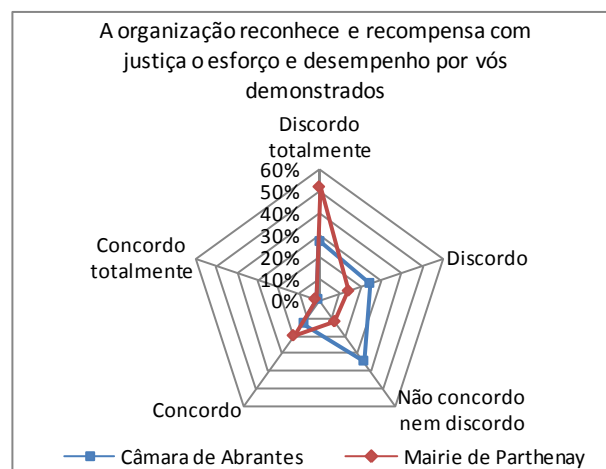
Tanto na *Mairie* (94%) como na CMA (89%), a esmagadora maioria dos colaboradores consideram que é importante o seu trabalho ser reconhecido, e também consideram que a remuneração não deve ser superior em relação ao desempenho demonstrado.

Por fim, questionados sobre se a organização, no geral, reconhece e recompensa com justiça o esforço e o desempenho dos seus colaboradores, também aqui as opiniões em sentido negativo são coincidentes entre as duas organizações, mas com percentagens um pouco diferentes. Assim, na CMA 52% dos inquiridos discordam com o facto de a organização recompensar com justiça o esforço e o desempenho dos seus colaboradores, enquanto 35% não concordam nem discordam. Por seu turno, na *Mairie* 66% dos respondentes discordam e 22% concordam.

**Gráfico 41 – Remuneração alta mesmo quando o desempenho não a justifica**



**Gráfico 42 – O justo reconhecimento e a justa recompensa da organização**



#### 4.2.4. Resultados da questão de resposta aberta

A quinta e última parte do estudo quantitativo consiste numa questão aberta em que é sugerido aos inquiridos que estes enumerem algumas melhorias nas práticas de GRH da organização. Os seguintes quadros relatam a frequência com que cada afirmação foi repetida.

Através da frequência das afirmações, principalmente na *Mairie*, percebe-se que uma questão de resposta do tipo aberta tende normalmente a não ser respondida por parte dos inquiridos.

**Quadro 7 – Práticas de GRH a melhorar na *Mairie* de Parthenay**

Práticas de GRH a melhorar – <i>Mairie</i> de Parthenay	Frequência
O modelo de recompensas deve ser revisto tendo em linha de conta as funções desempenhadas e as performances demonstradas	2
Criar um dispositivo de avaliação e evolução na carreira mais “transparente” e estandardizado.	2
Um plano de formação profissional que tenha em conta as necessidades dos colaboradores, dos serviços e da organização.	1
O organigrama deve ser mais completo e detalhado para melhor se conhecer a estrutura orgânica da organização.	1

**Quadro 8 – Práticas de GRH a melhorar na Câmara Municipal de Abrantes**

<b>Práticas de GRH a melhorar</b>	<b>Frequência</b>
Melhor planificação das acções de formação para que elas caminhem de encontro às reais necessidades dos colaboradores e serviços.	6
Garantir resposta atempada e fundamentada a pedidos e informações apresentados pelos colaboradores.	5
O serviço de RH deve fazer visitas periódicas aos restantes serviços, devem estar mais próximos dos colaboradores.	2
Adoptar medidas que contribuam de forma significativa para a melhoria dos níveis de motivação.	2
Aumentar a rotatividade de colaboradores entre os vários serviços.	2
Divulgação atempada das ofertas de formação.	2
Clarificar a avaliação do desempenho e as regras relativamente à atribuição dos prémios de desempenho, definindo e comunicando previamente as regras.	2
Maior protecção dos interesses e direitos dos colaboradores, eliminando as condições de trabalho precário (diminuir o número de contratos a termo).	2
Permitir a gradual progressão de carreira/categoria dos colaboradores deixando-os progredir de forma estruturada.	2
Mais visão global e planeamento transversal para que a soma de vários trabalhos feitos não sejam um mau resultado final. Ver os serviços como um todo e não como uma parte.	2
O serviço de RH deve informar todos os colaboradores sempre que existam alterações legais.	1
Melhorar os canais de comunicação interna entre todos os intervenientes.	1
As chefias devem reforçar o espírito de corpo e de pertença, envolvendo os colaboradores na definição e obtenção dos objectivos.	1
Diminuir o número de chefias e delegar mais, descentralizando o poder.	1
Dar sequência aos diagnósticos de necessidades de formação elaborados no âmbito do SIADAP.	1
Criar benefícios sociais complementares para os colaboradores.	1

## Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados

Com base na revisão de literatura realizada, o presente trabalho faz um estudo comparativo dos modelos de Gestão de Recursos Humanos no que respeita ao desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho e sistemas de recompensa, entre a Câmara Municipal de Abrantes e a *Mairie* de Parthenay (França).

Neste sentido, pretendeu-se comparar: o processo de levantamento das necessidades de formação, de planeamento da formação, e de validação e avaliação da formação prestada; os principais instrumentos, métodos e técnicas de avaliação do desempenho, bem como o tipo de *feedback* que é prestado aos colaboradores durante e depois do desempenho prestado; o conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os sistemas de recompensa oferecem aos seus colaboradores em razão da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com os objectivos da organização.

### 5.1. Discussão dos resultados

Posto isto, e no que se refere ao modelo de desenvolvimento de competências, foi possível verificar que na CMA as acções de formação são orientadas para o desenvolvimento e motivação, portanto têm uma natureza proactiva visto que procuram introduzir nova energia e motivação no sistema, ao mesmo tempo que actuam na antecipação de dinâmicas necessárias no futuro (Câmara *et al*, 2007). Já na *Mairie*, além da formação também ser orientada para a motivação, por outro lado também é orientada para o cargo, ou seja, a sua natureza além de ser proactiva também é reactiva porque pretende repor no nível desejado as competências de que os colaboradores precisam para um determinado cargo (Câmara *et al*, 2007).

Na *Mairie* o levantamento das necessidades de formação é feito através dos perfis dos postos de trabalho visto que a partir das suas exigências traça-se o perfil da acção de formação necessária (Rocha, 1999). Por seu turno, na CMA o levantamento das necessidades de formação consiste na aplicação de várias técnicas de recolha de dados (entrevista, questionário) sobre os colaboradores, e na comparação entre a performance demonstrada e aquela que a organização necessita, de forma a concluir pela necessidade, ou não, de formação adequada a melhorar a dita performance (Rocha, 1999).

Na *Mairie* é estabelecido um plano de formação anual ou plurianual que determina os colaboradores alvo e define o objectivo da formação, depois este plano é transmitido ao *Centre national de la fonction public territoriale* (CNFPT) que vai organizar as acções de formação, sendo que os custos financeiros das formações são suportados pela *Mairie*<sup>59</sup>. Portanto, o CNFPT determina os métodos e as técnicas de formação, bem como o conteúdo programático e os suportes pedagógicos aplicados (Chiavenato, 2004).

O plano de formação da CMA só difere do da *Mairie* em relação às instituições que organizam as formações, ou seja, o plano da CMA determina o objectivo, os colaboradores alvo e por vezes o conteúdo programático, só que recorre a diversas organizações externas, sendo que são estas organizações que se encarregam de todo o resto do planeamento da formação, tal como faz o CNFPT em França. Porém, importa referir que no estudo quantitativo percebe-se que os colaboradores franceses não se sentem satisfeitos com a qualidade dos conteúdos programáticos e suportes pedagógicos utilizados nas acções de formação, bem como com os métodos e as técnicas de formação aplicadas.

Para avaliar a formação, Cascio (1998) argumenta que se deve documentar sistematicamente os resultados da formação relativamente ao comportamento dos colaboradores aquando do seu regresso ao posto de trabalho, bem como a importância deste comportamento para os objectivos da organização. Porém, mediante os resultados obtidos, verificou-se que em ambas as organizações a avaliação e validação das acções de formação é inexistente.

Ou seja, as organizações ainda não desenvolveram métodos e técnicas que permitam avaliar se cada acção de formação vai de encontro às expectativas dos colaboradores, nomeadamente nos métodos e nas técnicas de formação utilizadas, na qualidade dos suportes pedagógicos e da documentação entregue, nem se proporcionou aos colaboradores a optimização dos seus conhecimentos, aptidões e atitudes. As duas organizações também não avaliam a articulação entre o sistema de formação e os resultados obtidos em relação aos objectivos organizacionais, nem verificam quais as novas competências adquiridas durante a formação que o colaborador passou a utilizar no desempenho das suas funções (Rocha, 1999; Bilhim, 2009).

---

<sup>59</sup> Article 7 et 8, Loi n°84-594 du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale.

Portanto, na organização portuguesa e francesa não estão implantados métodos e técnicas que permitam mensurar a relação entre o custo e o benefício do programa de formação, nem são avaliados os resultados da acção de formação para verificação de lacunas que justifiquem ajustes no programa de formação.

O estudo quantitativo deixa entender que os colaboradores de ambas as organizações após a formação costumam efectivamente aplicar as novas habilidades adquiridas na realização das tarefas, mas que por outro lado, as acções de formação não corrigiram comportamentos e técnicas desajustadas demonstradas anteriormente. Mais, na *Mairie* os colaboradores não estão satisfeitos com a eficiência, eficácia e satisfação profissional provocada pela formação. Contudo, nas duas organizações, e no cômputo geral, os colaboradores consideram que o seu desempenho melhora após as acções de formação frequentadas.

Com os resultados obtidos, percebe-se que em ambas as organizações os colaboradores têm um papel muito pouco activo na elaboração do plano de formação e na validação deste. Mas no levantamento das necessidades de formação os colaboradores da CMA já têm um papel relativamente activo.

Relativamente ao modelo de avaliação do desempenho, e tendo em conta o estudo desenvolvido, verificaram-se resultados substancialmente diferentes entre as duas organizações.

Assim, na CMA o modelo de avaliação utiliza instrumentos de medida centrados na comparação, na personalidade, no comportamento e nos resultados porque compara e hierarquiza o desempenho dos colaboradores, avalia as características e os traços de personalidade mais utilizados, avalia os comportamentos importantes apresentados pelo colaborador no desempenho das suas funções, e avalia os resultados originados por estes mesmos comportamentos (Caetano, 2008). Por seu turno, na *Mairie* o modelo emprega instrumentos de medida centrados no comportamento e nos resultados, descurando os restantes atrás enumerados.

Em ambas as organizações, a maior parte das avaliações são feitas pelo superior hierárquico, normalmente por estes terem um conhecimento mais aprofundado das tarefas que os seus colaboradores efectuaram (Torrington e Hall, 1998). Mas a avaliação, por vezes, também é feita de uma forma colectiva, por um grupo de pessoas que directa ou indirectamente estão interessados no desempenho dos colaboradores

(Chiavenato, 2005), como é o caso da Comissão Paritária e do Conselho Coordenador de Avaliação<sup>60</sup> na CMA, e as Comissões Administrativas Paritárias no caso da *Mairie*.<sup>61</sup>

O método de avaliação da *Mairie* aproxima-se de um modelo de avaliação do desempenho por competências porque se preocupa essencialmente por identificar as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes para a eficácia e eficiência profissional.

Tendo em atenção que a ficha individual de avaliação só deve comportar, numa escala de 0 a 20, uma apreciação de ordem geral que exprima o valor profissional do colaborador, e indicando, se for caso disso, as aptidões deste para exercer outras funções no mesmo grau ou num grau superior,<sup>62</sup> percebe-se que existe essencialmente uma preocupação nas habilidades e conhecimentos. Mais, através do estudo quantitativo conclui-se que o método de avaliação não prevê o estabelecimento de objectivos individuais no início do período de avaliação.

Relativamente à CMA, os resultados obtidos permitem concluir que a avaliação do desempenho baseia-se na gestão por objectivos porque é aplicado um método de planeamento e avaliação, baseado em factores quantitativos, pelo qual os superiores hierárquicos e os demais colaboradores elegem áreas prioritárias, estabelecem os resultados a serem alcançados pela organização e dimensionam as respectivas contribuições (Drucker, 1954 *apud* Caetano, 2008).

A avaliação do desempenho dos colaboradores da CMA é feita numa escala de menos um a três (-1 a 3), e incide sobre os resultados obtidos na prossecução de objectivos individuais em articulação com os objectivos do respectivo serviço, e também incide nas competências na medida em que se avalia os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.<sup>63</sup>

Para os resultados a obter em cada objectivo são previamente estabelecidos indicadores de medida do desempenho. Os objectivos atribuídos aos colaboradores são, de um modo geral, calendarizáveis, claros, alcançáveis, mas nem sempre são formulados de forma a poderem ser mensuráveis.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Art.ºs 21º e 22º do Dec. Regulamentar n.º18/2009 de 4 de Setembro que procede à adaptação aos serviços da administração autárquica do SIADAP aprovado pela Lei n.º 66 -B/2007, de 28 de Dezembro.

<sup>61</sup> Art.º 76º-1 Loi n.º84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

<sup>62</sup> N.º 3 Décret n.º86-473 du 14 mars 1986 relatif aux conditions générales de notation des fonctionnaires territoriaux.

<sup>63</sup> Art.º 45º e 46º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro que estabelece o SIADAP.

<sup>64</sup> Mediante os resultados obtidos através do estudo quantitativo.



Segundo Gomes *et al.* (2008), é necessário que, ao longo do período de avaliação, o colaborador receba *feedback* sobre o desempenho, para adoptar comportamentos correctos e acções apropriadas. Porém, através dos dados quantitativos conclui-se que os modelos de avaliação de ambas as organizações não pressupõem *feedback* sobre o desempenho durante o período de avaliação.

A comunicação do resultado da avaliação ao colaborador é um ponto comum em todos os sistemas de avaliação, e Ferris *et al.* (1995) defendem que os avaliadores devem comunicar os resultados da avaliação aos seus avaliados através de uma entrevista formal de *feedback* realizada entre o superior hierárquico e o colaborador.

O modelo de avaliação da CMA pressupõe a realização de uma entrevista formal de *feedback*,<sup>65</sup> e o estudo quantitativo reforça esta ideia. Porém, o estudo quantitativo também demonstra que os colaboradores durante a entrevista não ficam a conhecer os seus pontos fortes e os pontos fracos (Chiavenato, 2004), nem colaborador e superior hierárquico em conjunto desenvolvem estratégias para eliminar os pontos fracos e potenciar os fortes.

Já na organização francesa, o estudo quantitativo demonstra que o resultado final do desempenho não é fornecido ao colaborador através de uma entrevista formal. No entanto entre os anos 2010 e 2012, e a título experimental, a *Mairie* pode apreciar o valor profissional dos seus colaboradores através de uma entrevista conduzida pelo superior hierárquico directo de cada um.<sup>66</sup>

Por último, através dos resultados do estudo qualitativo percebe-se que o modelo de avaliação do desempenho das duas organizações permite diagnosticar as necessidades de formação a partir das lacunas percebidas durante a realização das funções (Dessler, 1997), no entanto, o estudo quantitativo revela que na prática tal situação não acontece.

Passando agora para as contrapartidas intrínsecas e extrínsecas dos sistemas de recompensa, e tendo em conta os resultados obtidos, verificaram-se resultados substancialmente semelhantes entre as duas organizações.

As recompensas intrínsecas são aquelas que estão internamente ligadas ao trabalho em si, sendo elas: os mecanismos de reconhecimento; o desenho funcional; autonomia e responsabilidade; as oportunidades de desenvolvimento profissional; o

---

<sup>65</sup> Art.º 65º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro que estabelece o SIADAP.

<sup>66</sup> Art.º 76-1 de la Loi nº84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, modifié par Loi nº2010-751 du 5 juillet 2010, art.º 42º.

envolvimento dos colaboradores na definição dos objectivos estratégicos da organização; o clima organizacional e estilo de gestão (Lawler, 1989 e Camara, 2000).

Tanto a CMA como a *Mairie* adoptam um estilo de gestão participativo e igualitário. Participativo porque procuram contratualizar o desempenho dos seus colaboradores na definição dos objectivos estratégicos da organização, e igualitário porque os colaboradores formam uma população muito homogénea em termos de *background* e competências (Camara, 2000).

O clima organizacional na CMA, ou seja, a interpretação psicossociológica das condições de trabalho na organização (Cunha *et al.*, 2006), é moderadamente positiva. Na *Mairie*, esta interpretação do clima organizacional, apesar de também ter uma tendência para a satisfação, não o é tanto como na CMA.

Os mecanismos de reconhecimento como recompensas intrínsecas consistem em distinguir e premiar actuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para alcançar os objectivos da organização (Silva, 2008). Perante os resultados obtidos verifica-se que em ambas as organizações os mecanismos de reconhecimento são praticamente inexistentes, apesar de na CMA, e em casos muito esporádicos, este reconhecimento acontecer através da atribuição a um colaborador de uma coordenação de serviço ou projecto, sem que daí resulte uma remuneração extra.

Para uma organização reter, aliciar e recrutar os colaboradores ideais, tem que criar postos de trabalho que encorajem a iniciativa e a criatividade individual e grupal (Chiavenato, 2004). Esta situação verifica-se nas duas organizações visto os seus colaboradores considerarem que os cargos funcionais que ocupam lhes permitirem ter iniciativa, responsabilidade, autonomia e criatividade no desempenho das funções.

De igual modo, o modelo hierárquico estabelecido nas duas organizações permite aos colaboradores autonomia e liberdade de acção no exercício das suas tarefas, mas também implica uma responsabilização destes na prestação de contas pelos resultados da sua actuação. Autonomia e responsabilidade estão naturalmente ligadas, sendo que a uma maior autonomia corresponde uma maior responsabilidade, e vice-versa (Camara, 2000).

Actualmente, em consequência das alterações ocorridas nas estruturas e funções organizacionais, é necessária uma maior preocupação relativamente às oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira dos colaboradores (Camara *et al.*, 2007). Contudo, tanto na *Mairie* como na CMA, o modelo de recompensas implantado

não proporciona de forma suficiente um desenvolvimento profissional, nem uma progressão na carreira à medida que os seus colaboradores vão adquirindo novas competências, experiência profissional e qualificações académicas.

Por último, quanto ao envolvimento dos colaboradores na definição dos objectivos estratégicos da organização como recompensa intrínseca, os resultados obtidos demonstram que este tipo de recompensa não assume posição de relevo em ambas as organizações.

Lawler (1989) considera que as recompensas extrínsecas são de natureza material, assumindo por vezes a forma de prémios monetários, sendo elas: o salário, os incentivos, os benefícios, e os símbolos de estatuto.

Presentemente, o modelo de recompensas extrínsecas da CMA contempla o salário e respectivos subsídios e suplementos<sup>67</sup>, correspondentes ao montante em dinheiro ou em espécie que o colaborador recebe de forma regular e periódica como contrapartida do seu trabalho. Também contempla os incentivos, ou seja, as componentes variáveis da remuneração que pretendem recompensar elevados desempenhos (Camara, 2000), nomeadamente prémios de desempenho.<sup>68</sup> No entanto, segundo os resultados do estudo quantitativo, os colaboradores da CMA consideram que o salário e os incentivos que recebem não estão de acordo com a performance demonstrada no desempenho das suas funções.

Embora a legislação francesa permita a atribuição de prémios de desempenho,<sup>69</sup> actualmente a *Mairie* de Parthenay não prevê a atribuição destes aos seus colaboradores, apesar de estarem a existir negociações para que tal situação possa vir a ocorrer no próximo ano. Desta forma, presentemente a única recompensa extrínseca que a *Mairie* oferece aos seus colaboradores é o salário, e os subsídios e suplementos a ele associados. Tal como na CMA, também os colaboradores da *Mairie* consideram que o salário que recebem não está de acordo com a performance demonstrada no desempenho das suas funções.

Apesar de as organizações públicas terem pouca margem de manobra para “manipular” os salários e outras formas de retribuição económica, podem entretanto utilizar outras estratégias para compensar o desempenho através de recompensas

---

<sup>67</sup> Art.º 67.º da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro que Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

<sup>68</sup> Idem.

<sup>69</sup> Art.º 88.º de la Loi n.º 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, modifié par le art.º 40.º de la Loi n.º 2010-751 du 5 juillet 2010.

informais como o enriquecimento do trabalho, envolvimento nos processos de decisão, adequação das pessoas às funções, etc. (Rocha, 2007). Porém, fazendo uma análise geral, e perante os resultados obtidos e demonstrados, verifica-se que tanto na *Mairie* como na CMA estes instrumentos informais de recompensa não são aplicados de forma a produzir efeito.

## **5.2. Implicações do estudo**

Os resultados deste estudo permitem uma reflexão aos gestores de recursos humanos relativamente às implicações das práticas de GRH nas atitudes dos colaboradores, especificamente, as práticas relacionadas com o desenvolvimento de competências, com a avaliação do desempenho e com as recompensas. Este estudo também mostra a influência destas práticas na relação do indivíduo com a organização, relativamente à sua satisfação.

Há consenso entre os autores de que o desenvolvimento de competências, nomeadamente a formação profissional, constitui, sem dúvida, um dos maiores investimentos das organizações, no âmbito da gestão de pessoas. Por esta razão, é fundamental que seja vista como um investimento a rentabilizar em razão do impacto que tem, na melhoria efectiva do desempenho dos profissionais.

Também é consensual entre os autores que a avaliação do desempenho ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório, possibilitando a sua correcção com a participação do colaborador avaliado. Além disso, permite também mensurar o grau de contribuição de cada colaborador no atingimento dos objectivos estratégicos da organização.

Por fim, diversos autores consideram que os sistemas de recompensa têm o potencial de integrar esforços individuais e direccioná-los para os objectivos estratégicos da organização, e, desde que bem definidos, podem ser um factor-chave na contribuição para a efectividade das organizações.

Relativamente à metodologia que foi utilizada, o presente estudo tem fundamentalmente um carácter comparativo e desenvolveu-se num contexto de comparação das práticas de GRH já aqui referenciadas ao longo deste trabalho. Neste sentido, procuraram-se determinar tendências, ou seja, identificar as semelhanças e as

diferenças entre as referidas práticas de GRH, bem como sistematizar observações que possam sugerir investigações futuras.

Desta forma, a par de uma abordagem quantitativa, foi também realizada uma abordagem qualitativa. Na abordagem qualitativa foi utilizada a entrevista no sentido de perceber e comparar as práticas de GRH em estudo. Na abordagem quantitativa foi utilizado o questionário para analisar e verificar se a percepção dos colaboradores sobre as práticas de GRH em estudo está ou não em sintonia com a informação obtida durante a entrevista, bem como a satisfação ou insatisfação para com as referidas práticas.

## Capítulo 6 – Considerações Finais, Limitações do Estudo e Investigação Futura

Mais do que nunca, os locais de trabalho são palco dos mais diferentes estudos que tentam compreender quais os melhores métodos, técnicas e formas de gestão que conduzem a organização no sentido de alcançar os resultados almejados com custos sustentados. Isto acontece também, cada vez mais, por iniciativa da instituição “Empresa”, que se tem preocupado em atingir a “receita” para melhorar cada vez mais a sua produtividade. Mas não existem “receitas milagrosas”, nem únicas, e os estudos que são feitos constituem apenas algumas directrizes de reflexão para os tomadores de decisão.

O presente estudo teve fundamentalmente um carácter comparativo e desenvolveu-se num contexto de comparação dos modelos de gestão de recursos humanos, nomeadamente no que respeita ao desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho, e sistemas de recompensa, entre a Câmara Municipal de Abrantes e a *Mairie* de Parthenay em França.

Neste sentido, procurou-se determinar semelhanças e diferenças, especificamente: no que se refere ao processo de levantamento das necessidades de formação, planeamento da formação, e validação e avaliação da formação prestada; entre os principais instrumentos, métodos e técnicas de avaliação do desempenho, bem como o tipo de *feedback* que é prestado aos colaboradores durante e depois do desempenho prestado; entre o conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os sistemas de recompensa oferecem aos seus colaboradores em razão da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com os objectivos da organização.

Assim, de acordo com os resultados obtidos, foi possível verificar que nas duas organizações em estudo a orientação para a formação é semelhante, tendo em atenção que são orientadas para o desenvolvimento e motivação, acrescentando-se que na organização francesa também são orientadas para o cargo.

Entre a *Mairie* e a CMA o levantamento das necessidades de formação ocorre de forma diferente, porque na *Mairie* é feito através dos perfis dos postos de trabalho, e na CMA o levantamento consiste na aplicação de várias técnicas de recolha de dados (entrevista, questionário) sobre os colaboradores, e também na comparação entre a performance demonstrada e aquela desejada.

No estabelecimento do plano de formação existem semelhanças e diferenças entre as duas organizações. Têm como semelhanças o facto do plano ser anual, de determinar os colaboradores alvo, de definir os objectivos da formação, e de delegar nas entidades formadoras a elaboração do grosso do plano de formação em matérias, como por exemplo, os métodos e as técnicas de formação, os suportes pedagógicos, o período das acções de formação, etc.

Mas em relação à forma de escolher as instituições formadoras existem diferenças, porque a CMA recorre a diversas organizações externas públicas ou privadas, enquanto a *Mairie* recorre ao CNFPT. Por via deste facto, o número de acções de formação ministradas nos colaboradores franceses é superior às ministradas aos colaboradores portugueses, devido à panóplia de acções que o CNFPT consegue proporcionar às instituições que estão sob sua alçada.

No que concerne à avaliação e validação da formação, a semelhança é a nota dominante nas duas organizações visto que, tanto na *Mairie* como na CMA, não estão implementados métodos e técnicas que permitam mensurar a relação entre o custo e o benefício do programa de formação, nem são avaliados os resultados da acção de formação para verificação de lacunas que justifiquem ajustes no programa de formação.

Com os resultados obtidos percebe-se que em ambas as organizações os colaboradores têm um papel muito pouco activo na elaboração do plano de formação e na validação deste. Mas no levantamento das necessidades de formação os colaboradores da CMA já têm um papel relativamente activo.

Verifica-se que os modelos de avaliação do desempenho de ambas as organizações são semelhantes no que respeita aos instrumentos de medida, visto que empregam instrumentos de medida centrados nos comportamentos e nos resultados, sendo que a CMA além destes também emprega instrumentos de medida centrados na comparação e na personalidade.

De igual modo, o modelo também é semelhante quanto ao grupo de intervenientes responsáveis pela avaliação dos colaboradores. Nas duas organizações, grande parte das avaliações são feitas pelo superior hierárquico, mas por vezes também são feitas de uma forma colectiva, como é o caso do Conselho Coordenador de Avaliação e da Comissão Paritária, na CMA, e as Comissões Administrativas Paritárias, no caso da *Mairie*.

Porém, verificam-se diferenças quanto ao método de avaliação uma vez que a *Mairie* aplica um método que se aproxima da avaliação do desempenho por competências, ao passo que na CMA o método de avaliação do desempenho aproxima-se da gestão por objectivos.

Já no que se refere ao *feedback*, ou a falta deste, durante o período de avaliação, também aqui existem semelhanças entre as duas organizações, verificando-se que durante o período de avaliação não é dado *feedback* ao avaliado sobre a performance demonstrada no desempenho das tarefas.

Após o período de avaliação, a forma de comunicar o resultado final do desempenho ao colaborador é diferente entre as duas organizações. O modelo de avaliação da CMA pressupõe a realização de uma entrevista formal de *feedback* após o período de avaliação, enquanto na *Mairie* não ocorre qualquer entrevista.

Verifica-se que o modelo de avaliação do desempenho das duas organizações é semelhante na forma como permite diagnosticar as necessidades de formação a partir das lacunas percebidas durante a realização das funções, mas em termos práticos tal situação não se verifica, em ambas as organizações.

No que se refere às recompensas intrínsecas semelhantes, ou percebidas de forma semelhante entre as duas organizações, e quanto à sua efectividade ou não efectividade, temos: o estilo de gestão participativo e igualitário; os mecanismos de reconhecimento, que são praticamente inexistentes; a satisfação com os cargos funcionais desempenhados e com a autonomia e responsabilidade no desempenho das funções; as oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira, que não são proporcionadas de forma suficiente e satisfatória; e o facto de os colaboradores não serem envolvidos na definição dos objectivos estratégicos da organização.

A única recompensa intrínseca percebida de forma um pouco diferente entre as duas organizações refere-se ao clima organizacional, visto que na CMA este é percebido de forma positiva, enquanto na *Mairie*, apesar de também ter uma tendência para a satisfação, não o é tanto como na CMA.

Em relação às recompensas extrínsecas, estas são semelhantes nas duas organizações no que concerne ao salário e respectivos subsídios e suplementos. Mas relativamente aos incentivos, nomeadamente prémios de desempenho, existem diferenças entre as duas organizações devido ao facto de a *Mairie* não atribuir prémios aos melhores desempenhos, embora a legislação francesa o permita, enquanto a CMA



procede a esta atribuição. De referir que em ambas as organizações os colaboradores sentem-se insatisfeitos com as recompensas extrínsecas recebidas.

Apesar de as organizações públicas terem pouca margem de manobra para “manipular” os salários e outras formas de retribuição económica, podem entretanto utilizar outras estratégias para compensar o desempenho através de recompensas intrínsecas. Porém, fazendo uma análise geral, e perante os resultados obtidos e demonstrados, verifica-se que tanto na *Mairie* como na CMA estes instrumentos informais de recompensa não são aplicados de forma a produzir efeitos.

Em relação ao desenvolvimento de competências, existe uma maior margem de manobra na organização portuguesa visto a legislação nacional não regulamentar praticamente nada sobre formação profissional. Portanto, tendo em conta os resultados obtidos, deve proceder a acções de melhoria no que se refere ao planeamento, avaliação e validação da formação.

Já a *Mairie* não tem muita margem de manobra visto que a legislação francesa obriga a que as acções de formação sejam planeadas pelo CNFPT, porém, ao nível da avaliação e validação da formação, deve desenvolver mecanismos de melhoria, tendo em atenção que não existem restrições legislativas a este nível, e mediante os resultados obtidos.

Por fim, no que respeita aos modelos de avaliação do desempenho, existe uma margem de manobra muito maior para a *Mairie* do que para a CMA visto que a legislação francesa não regulamenta a avaliação do desempenho no que respeita aos instrumentos de medida, métodos, *feedback* e entrevista de avaliação, enquanto na legislação portuguesa estes parâmetros estão todos regulamentados no SIADAP.

No entanto, entre os anos 2010 e 2012, por regulamentação legislativa e a título experimental, a *Mairie* deve introduzir no seu modelo de avaliação do desempenho a entrevista de *feedback* no final do período de avaliação.

## **Limitações do Estudo**

Antes de finalizar é importante assinalar algumas limitações deste estudo. Em primeiro lugar, os dados foram recolhidos num único momento temporal e analisados de forma transversal, por isso é necessário que em investigações futuras sobre este tema se

desenvolvam estudos longitudinais, até porque, dentro em breve, ambas as organizações têm intenção de proceder a alterações nas práticas de GRH aqui estudadas.

Outra limitação prende-se com a questão de os modelos de desenvolvimento de competências, de avaliação do desempenho e de sistemas de recompensa terem sido analisados e comparados pelo mesmo indivíduo. No entanto, como foi apontado anteriormente, foram cruzados vários instrumentos (análise documental, entrevista e questionário).

Podem-se identificar também como aspectos redutores do desenvolvimento deste estudo o facto de a amostra ter ser reduzida na diversidade de organizações, e também porque na sua composição o número de inquiridos da organização francesa corresponde a cerca de metade em comparação com os inquiridos da organização portuguesa. No entanto, pode-se evidenciar a homogeneidade da amostra no que respeita ao sector de actividade em que se inserem as organizações estudadas.

Também é de sublinhar o facto de a bibliografia sobre o estudo deste tema, ao nível dos municípios, ser escassa. Se a nível internacional ainda foi possível ter acesso a alguns artigos sobre a avaliação do desempenho, ou desenvolvimento de competências, ou sistemas de recompensa nos municípios, a nível nacional a bibliografia é quase inexistente. Esta limitação pode não reflectir a realidade da produção bibliográfica sobre este tema. Mas, se assim for, traduz uma outra limitação: a escassa divulgação dos artigos produzidos por parte das instituições e/ou dos investigadores.

Margem delimitadora de qualquer processo de investigação, a metodologia de investigação seleccionada encerra em si limitações que devem ser igualmente consideradas na análise dos resultados obtidos. Como exemplo, pode-se referir a subjectividade do método de análise das entrevistas, que encerra, por natureza, contingências que devem ser tomadas em consideração aquando da apreciação dos seus resultados.

No entanto, todas estas limitações aqui enumeradas não constituem impedimento para validar os resultados do estudo efectuado, nem as conclusões que se retiram a partir da análise dos mesmos.

Também é importante evidenciar a enorme complexidade de que se reveste o estudo destas práticas de GRH, a qual se torna mais acentuada quando o estudo é feito entre duas organizações de países diferentes.

## Investigação Futura

A partir dos resultados obtidos através da realização deste estudo, será bastante pertinente o alargamento da amostra a outros municípios de ambos os países, para que esta fique mais completa e diversificada, e também para permitir fazer uma extrapolação mais generalizada dos resultados obtidos.

Seria bastante importante fazer um estudo aprofundado sobre o impacto da avaliação do desempenho no diagnóstico das necessidades de formação, ou seja, se as informações recolhidas durante a avaliação do desempenho são tidas em conta nas necessidades de formação do colaborador.

Futuramente, também seria útil desenvolver trabalhos no sentido de analisar a diferença que tem no desempenho do colaborador o facto de o seu superior hierárquico prestar *feedback* sobre o referido desempenho durante o período de avaliação, ou quando ele só o fornece depois do período de avaliação.

Após a implementação dos prémios de desempenho na organização francesa, seria importante realizar uma análise custo-benefício sobre o desempenho demonstrado e os prémios atribuídos, entre as organizações dos dois países.

Para finalizar, julga-se necessário que em investigações futuras sobre todas estas temáticas aqui enumeradas, sejam desenvolvidos estudos longitudinais que permitam estabelecer relações causais entre as variáveis.

## Bibliografia

ALAS, Nuno (2009). *As Novas Tendências de Gestão Pública: A Implementação de um Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências numa Unidade de Serviços Partilhados*. Trabalho de Projecto apresentado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão, área de especialização Recursos Humanos. Universidade de Évora, Departamento de Gestão.

AMARAL, Roniberto. “Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas”. Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, São Paulo, 2008. *Sistema de Bibliotecas da Universidade de Campinas*.

Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>. Acedido a 12/12/2009.

BARTHELEMY, Arnaud; BIANCARELLI, Olivier; BOCHENEK, Ireneusz; BONNARD, Christophe; CORNET, Anne; DONECKER, Jane; GAUDIN, Sandrine; GHAHNAVIEHEI, Jamshid; NANGA, Charles; OSEREDCZUK, Arnaud; RASA, Agnija; SANCHEZ, Frédéric; SCHAJER, Henri-David; SPECHT, Frédérique. “La gestion des ressources humaines, élément de performance des administrations publiques.” Ecole nationale d’administration, Promotion Averroès, Séminaire d’administration comparée, 1999. *OECD*. Disponível em :

<http://www.oecd.org/dataoecd/61/12/35526820.pdf>. Acedido a 07/11/2009.

BECKER, Gary (1993). *Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Third Edition. Chicago: The University of Chicago Press. Disponível em:

[http://books.google.pt/books?id=nowHzq2QoYsC&dq=becker+human+capital&printsec=frontcover&source=bn&hl=ptPT&ei=jptbS9qnMIHb4gax9PCEBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBsQ6AEwAw#v=onepage&q=&f=true](http://books.google.pt/books?id=nowHzq2QoYsC&dq=becker+human+capital&printsec=frontcover&source=bn&hl=ptPT&ei=jptbS9qnMIHb4gax9PCEBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBsQ6AEwAw#v=onepage&q=&f=true). Acedido a 24/01/2010.

BILHIM, João (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A.

Colecção: Inovação e Governação nas Autarquias. Disponível em:

[http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual\\_VIII.pdf](http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_VIII.pdf). Acedido a 02/04/2010.

BILHIM, João (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (4ª Edição Revista).

Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (Decimosegunda Edición). Traducido del libro *Managing Human Resource* 12<sup>th</sup> edition. Ohio: South-Western College Publishing. *Google.com*.

Disponível em:

[http://scholar.google.pt/scholar?q=Bohlander,+G.,+Snell,+S.+%26+Sherman,+A.+2001+.+Managing+human+resources.&hl=pt-PT&rlz=1R2GGLL\\_pt-BR&um=1&ie=UTF-8&oi=scholart](http://scholar.google.pt/scholar?q=Bohlander,+G.,+Snell,+S.+%26+Sherman,+A.+2001+.+Managing+human+resources.&hl=pt-PT&rlz=1R2GGLL_pt-BR&um=1&ie=UTF-8&oi=scholart). Acedido a 14/02/2010.

BOWMAN, James. “Performance Appraisal: Verisimilitude Trumps Veracity.” *Public Personnel Management*, Volume 28, N.º 4, 1999. *Ebscohost.com*.

Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=6&sid=5680544f-73d2-4d7b-a8a7-7d9c5882e25a%40sessionmgr113>. Acedido a 11/11/2009.

BOYNE, George; JENKINS, Glenville; POOLE, Michael. “Human Resource Management in Public and Private Sectors: an Empirical Comparison.” *Public Administration* Volume 77, N.º 2, 1999 (407–420). Blackwell Publishers Ltd. 1999.

*Wiley Online Library*. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9299.00160/pdf>. Acedido a 30/09/2010.

BRATTON, John; GOLD, Jeffrey (1999). *Human Resource Management. Theory and Practice*. (Second Edition). London, Great Britain: MacMillan Business.

BROWN, Michelle; BENSON, John. "Rated to exhaustion? Reactions to Performance Appraisal Processes." *Industrial Relations Journal*, 34:1, 2003. *Ebscohost.com*.

Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=111&sid=e422fbbb-5c9a-4f3c-99d1-91a0f0b99f0e%40sessionmgr110>. Acedido a 14/11/2009.

CAETANO, António (2008). *Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos, e Práticas*. Lisboa: Editora RH, Reimpressão.

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; RODRIGUES, Joaquim (1997). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CAMARA, Pedro (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Dom Quixote.

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; RODRIGUES, Joaquim (2007). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

CASCIO, Wayne (1998). *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*. (Fifth Edition). USA: McGraw-Hill, International Edition.

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE (2007). "Guide Pratique de la Fonction Publique Territoriale." Édition septembre 2007 - Impression Lille. Disponível em: [http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/guideFPT\\_sept07-2.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/guideFPT_sept07-2.pdf). Acedido a 12/08/2010.

CERDIN, Jean-Luc; SOM, Ashok "Strategic Human Resource Management Practices: An Exploratory Survey of French Organisations." *ESSEC, Centre de Recherche, 2003. Ideas, University of Connecticut*. Disponível em: [http://www.essec.fr/faculty/showDeclFileRes.do?declId=3326&key= \\_workpaper \\_](http://www.essec.fr/faculty/showDeclFileRes.do?declId=3326&key= _workpaper _). Acedido a 29/10/2009.

CEITIL, Mário (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

CHEMLA-LAFAY, Annie; DELEPLACE, Marie-Thérèse; LE FLÉCHER, Claire; MEIMON, Julien; TROSA, Sylvie. “Performance de la Fonction Ressources Humaines : Définitions et Cadre d'Analyse.” Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique. Étude Préparatoire par le Département Recherche, Études, Veille, 2008. *Le site de la fonction publique*. Disponível em:  
[http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/performance\\_des\\_fonctions\\_RH\\_def-2.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/performance_des_fonctions_RH_def-2.pdf).  
Acedido a 07/11/2009.

CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Recursos Humanos, O Capital Humano das Organizações* (8ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Gestão de Pessoas*. (2ª Edição). São Paulo: Editora Campus/Elsevier.

COWLING, Alan; MAILER, Chloe (2003). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.

CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CUNHA, Rita; CABRAL-CARDOSO, Carlos (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

DENHARDT, Robert; DENHARDT, Janet. “The New Public Service: Serving Rater than Steering.” *Public Administration Review*, November/December 2000, Volume 60, N.º 6. *Wiley Online Library*. Disponível em:  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0033-3352.00117/pdf>. Acedido a 30/09/2010.

DESSLER, Gary. (1997). *Human Resource Management*. Florida International University, Prentice Hall International, inc.

DIEFENBACH, Thomas. “New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic ‘Enlightenment’.” *Public Administration* Volume 87, N.º 4, 2009 (892–909). 2009 The Author. Journal compilation, 2009 Blackwell Publishing Ltd. *Wiley Online Library*. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x/pdf>. Acedido a 30/09/2010.

DINIS, Vera. (2009). *A Atribuição de Prémios de Produtividade e o Desempenho de Segurança dos Trabalhadores, Estudo de Caso*. Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre na Especialidade de Ergonomia na Segurança no Trabalho. Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana. Disponível em: [http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1469/1/TESE\\_Vera%20Dinis\\_FMH.pdf](http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1469/1/TESE_Vera%20Dinis_FMH.pdf). Acedido a 25/02/2010.

FARINHA, Paulo; JACINTO, Pedro. “Avaliação de Desempenho.”, Módulo de Consultoria em Gestão de Recursos Humanos, Pós-Graduação de Consultoria Empresarial, Instituto Superior de Línguas e Administração, 2007.

FERRIS, Gerald; ROSEN, Sherman; BARNUM, Darold (1995). *Handbook of Human Resource Management*. Massachusetts: Blackwell Publishers Inc, 1996.

FONSECA, Abel (2003). *A Influência da Gestão de Linha na Gestão de Recursos Humanos nas Organizações*. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/398>. Acedido a 05/04/2010.

FOX, Adrienne. “Curing What Ails Performance Reviews, Remedies for Improving annual appraisals.” *HR Magazine*, 2009. *Ebscohost.com*. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=7&sid=41b39d94-c6f3-491a-a991-bf04c8939403%40sessionmgr14>. Acedido a 03/11/2009.



GOMES, Jorge; CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CUNHA, Rita; CABRAL-CARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

GOMES, Patrícia; CARVALHO, João; MENDES, Sílvia. “Modelos Multidimensionais de Avaliação de Desempenho para o Sector Público: O Caso dos Serviços Policiais, 2007” *Site Universidade do Minho*. Disponível em:

[http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8975/3/XCIC\\_LYON\\_2007.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8975/3/XCIC_LYON_2007.pdf).

Acedido a 14/11/2009.

GÓMEZ-MEJÍA, Luís; BALKIN, David; CARDY, Robert (1998). *Managing Human Resources*. Second Edition, International Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

HILL, Manuela; HILL, Andrew (2005). *Investigação por Questionário*. 2ª edição – 2ª reimpressão. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

KAPLAN, Robert; NORTON, David (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, January, 75-85.

KETELE, Jean-Marie; ROEGIERS, Xavier (1993). *Metodologia da Recolha de dados, Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudos de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

KUMAR, Dev. “Performance Appraisal: The importance of Rater Training.” Journal of the Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College, N.º 4, 2005. *Google.com*. Disponível em: <http://mpk.rmp.gov.my/jurnal/2005/performanceappraisal.pdf>. Acedido a 13/02/2010.

LACAMBRE, Dominique; AMEIL, Chantal ; AZOULAY, Audrey ; BURCKEL, Denis ; COLLINET, Amiral ; PRÉ, Jean-Wilfrid ; ROUSSET, Yves ; ROUX-TRESCASES, Isabelle. “Coût et Organisation de la Gestion des Ressources Humaines dans L’administration.” Comité d’enquête sur le coût et le rendement des services publics. Rapport d’enquête et conclusions du Comité, 2006. *Le site de la fonction publique*. Disponível em: <http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/rapport-lacambre-2006.pdf>. Acedido a 07/11/2009.

LAMCOMBE, Beatriz; TONELLI, Maria “O Discurso e a Prática: O que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos.” *Revista de Administração Contemporânea*, Volume 5, N.º 2, 2001, p. 157 – 174. *Scielo.br*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a08.pdf>. Acedido a 04/04/2010.

LAVAL, Florence; DIALLO, Abdallah. “L’E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la Mairie de Paris.” *Revue Management et Avenir*, Mars, 2007. *Ebscohost.com*. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=13&sid=5431496f-8fdc-4139-951e-2cbdb886f8ab%40sessionmgr104>. Acedido a 08/11/2009.

LAWLER, Edward. III (1990) *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. São Francisco: Jossey-Bass

LAWLER, Edward. “Make Human Capital a Source of Competitive Advantage.” USC Marshall School of Business, Working Paper MOR 16-09, 2009. *Social Science Research Network*. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1311431](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1311431). Acedido a 21/11/2009.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. “Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI.” Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria do INA, 2007. *Site do Instituto Nacional de Administração*. Disponível em:

[http://emic.ina.pt/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=15&limitstart=20](http://emic.ina.pt/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=15&limitstart=20). Acedido a 05/11/2009.

MARQUES, Carlos; CUNHA, Miguel (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de empresas*. (1ª Edição). Lisboa: Biblioteca de Economia & Empresa, Publicações Dom Quixote, Lda.

MASLOW, Abraham (1954). *Motivation and Personality*. (1<sup>st</sup> edition). New York: Harper & Row.

MEIGNANT, Alain (2003). *A Gestão da Formação*. 2ª Edição, Gestão & Inovação, Ciências de Gestão. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

MÉRINDOL, Valérie; ROUBY, Evelyne; VERSAILLES, David; THOMAS, Catherine. “Une methodologie de prospective metiers fondee sur les competences collectives : l'exemple du metier de pilote de chasse.” *Revue Management et Avenir* N.º 25, 2009. *Ebscohost.com*. Disponível em :

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=11&sid=0df1c085-2a85-402c-a8d2-f22291f3c1a2%40sessionmgr110>. Acedido a 15/11/2009.

MOURA, Estêvão (2000). *Gestão dos Recursos Humanos, Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

NEVES, João. “Governance e Teoria da Agência.” *Diário de Notícias* de 8 de Novembro de 2006. Disponível em:

[http://dn.sapo.pt/inicio/interior.aspx?content\\_id=648449](http://dn.sapo.pt/inicio/interior.aspx?content_id=648449) . Acedido a 26/02/2010

NEVES, José; GARRIDO, Margarida; SIMÕES, Eduardo (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. Lisboa: Edições Sílabo.

OCDE (1996). *Gestion du capital humain et réforme de la fonction publique*, PUMA, Paris. Disponível em :

<http://books.google.pt/books?q=Gestion+du+capital+humain+et+r%C3%A9forme+de+l+a+fonction+publique&btnG=Pesquisar+livros>. Acedido a 22/03/2010

PERETTI, Jean-Marie (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

PRÉSIDENCE LUXEMBOURGEOISE DU CONSEIL DE L'UNION EUROPEÉENNE (2005), “*Human Resources management strategies to support organizational changes.*” Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative. Survey for the 44th meeting of the Directors general responsible for Public Administration of the EU member states, Luxembourg, 2005. *Direcção-Geral da Administração Pública e do Emprego Público*. Disponível em:

<http://www.dgap.gov.pt/media/0601010000/lux/hrmorgchanges.pdf>. Acedido a 07/11/2009.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc, Van (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 1ª edição, Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.

RITO, Pedro. “O sistema de Recompensas – Remunerações e Benefícios.” Revista TOC, Volume 80, Novembro 2006, Páginas 44-55. *Página Oficial da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas*. Disponível em:

[http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947\\_44a55.pdf](http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf). Acedido a 24/02/2010.

ROBERTS, Gary; PAVLAK, Thomas. “Municipal Government Personnel Professionals and Performance Appraisal: Is There a Consensus on the Characteristic of an Effective Appraisal System?” *Public Personnel Management*, Volume 25, N.º 3, *Ebscohost.com*. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=102&sid=1ecd414e-3511-4986-9ea5-2139d499d7f7%40sessionmgr10>. Acesso em 05/11/2009.

ROCHA, J., A., Oliveira (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.

ROCHA, J., A., Oliveira (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.

RODRIGUES, Miguel. “The Contribution of Performance Evaluation to the Professionalization of Public Administration.” IASIA Annual Conference Rio de Janeiro, 2009. *Site do Instituto Nacional de Administração*. Disponível em: [http://emic.ina.pt/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=15&Itemid=28](http://emic.ina.pt/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=15&Itemid=28). Acedido a 14/11/2009.

SCHULTZ, Theodore (1963) *The Economic Value of Education*. New York: Columbia University Press.

SEIXO, José, M. (2004). *Gestão do Desempenho*. Lisboa: Lidel.

SELDEN, Sally. “Human Capital: Tools and Strategies for the Public Sector.” *Public Administration* Volume 87, N.º 3, 2009 (699–716). 2009 The Authors. Journal compilation, 2009 Blackwell Publishing Ltd. *Wiley Online Library*. Disponível em: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.2009.01777\\_10.x/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.2009.01777_10.x/pdf). Acedido a: 30/09/2010.

SENGE, Peter (1993). *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*. Century Business.

SHIPPMANN, Jeffery; ASH, Ronald; BATTISTA, Mariangela; CARR, Linda; EYDE, Lorraine; HESKETH, Beryl; KEHOE, Jeny; KENNETH, Pearlman; PRIEN, Erich; SANCHEZ, Juan. “The Practice of Competency Modeling.” *Personnel Psychology*, INC, 2000. *Ebscohost.com*. Disponível em : <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=6&sid=887d2aa3-2200-48c2-8948-1ee774c2099f%40sessionmgr14>. Acedido a 19/11/2009.

SILVA, Maria (2008). *As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores*. Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Departamento de Economia. Disponível em: <https://repositorio.iscte.pt/handle/10071/690>. Acedido a 24/02/2010.

SOUSA, Maria; DUARTE, Teresa; SANCHES, Pedro; GOMES, Jorge (2006). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. (5ª Edição). Lisboa: Lidel.

SPANO, Alessandro. “Performance Evaluation as a Tool for Improving Attractiveness and Competitiveness of the Public Sector as Employer”. University of Cagliari, Italy, 2005. *SSRN – Social Science Research Network*. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=771529](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=771529). Acedido a 12/12/2009.

TEIXEIRA, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*. (2ª Edição). Madrid: McGraw-Hill.

TOLEDO, Flávio (1978). *Administração de Pessoal, Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Quinta Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.

TORRINGTON, Derek; HALL, Laura (1998). *Human Resource Management*. Fourth Edition. London: Prentice Hall.

TRUSS, Catherine. “Continuity and Change: The Role of the HR Function in the Modern Public Sector.” *Public Administration* Volume 86, N.º 4, 2008 (1071–1088). 2008 The Author. Journal compilation, 2008 Blackwell Publishing Ltd. *Wiley Online Library*. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.2008.00718.x/pdf>. Acedido a 30/09/2010.

VAZ, Rui. “Cumprimento de Objectivos e Motivação para o Desempenho: a Recompensa do Mérito.” Gabinete de Estudos e Estatística, Universidade de Coimbra, 2005. *Site da Universidade de Coimbra*.

Disponível em: [https://www.uc.pt/depacad/gee/sist\\_rec](https://www.uc.pt/depacad/gee/sist_rec). Acedido a 17/01/2010.

WATLING, Brian (1995). *A Avaliação de Recursos Humanos*. Lisboa: Prefácio, 2000.

ZARIFIAN, Philipe. “Organização Qualificante e Modelos da Competência: Que razões? Que aprendizagens?” *Revista Europeia CEDEFOP, Formação Profissional* N.º 5, 1995. *Site da União Europeia*. Disponível em:

[http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/133/5\\_pt\\_zarifian.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/133/5_pt_zarifian.pdf). Acedido em: 19/11/2009.

## **BIBLIOGRAFIA JURÍDICA PORTUGUESA**

Lei 169/99 de 18 de Setembro, na redacção actual que lhe foi dada pela Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro – Estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e freguesias.

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, estabelece os vínculos, carreiras e remunerações.

Decreto Regulamentar n.º 18/2009 de 4 de Setembro que regulamenta o subsistema de avaliação do desempenho das unidades orgânicas dos municípios.

## **BIBLIOGRAFIA JURÍDICA FRANCESA**

Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 - Dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

Loi n°84-594 du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale.

Décret n°86-473 du 14 mars 1986 relatif aux conditions générales de notation des fonctionnaires territoriaux.

Décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat.

Décret n°2007-903 du 15 mai 2007 portant création d'un service à compétence nationale à caractère interministériel dénommé “opérateur national de paye”.

Loi n°2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique.



**ANEXOS**

## **Anexo 1**

Documentos de apoio relativos ao modelo de gestão e desenvolvimento de competências

**Quadro 9 – Métodos e Técnicas de Formação Afirmativos**

	<u>Técnicas</u>	<u>Características</u>
<p><b>Métodos Afirmativos</b> (Baseiam-se na transmissão de um saber do formador ao formando)</p>	<b>Exposição</b>	Transmissão de conhecimentos feita pelo formador a um grupo mais ou menos numeroso.
	<b>TWI</b> (Treino dentro da indústria)	Elaborado nos EUA durante a Segunda Guerra Mundial para formar rapidamente uma população feminina, na ausência dos homens mobilizados na guerra. Formação directamente adaptada à tarefa a realizar. Aquisição de automatismos por aprendizagem comportamental.
	<b>Tutorado</b> ( <i>Coaching</i> )	O formando é conduzido, de forma mais ou menos permanente, por um profissional que se concentra na transferência das suas próprias competências.
	<b>Exercícios e trabalhos práticos</b>	Na aplicação de um curso teórico, pede-se ao formando que efectue aplicações práticas durante sequências do curso ou durante fases específicas.
	<b>Métodos mnemónicos</b>	Aquisição e memorização de conhecimentos. Trata-se de se lembrar e, se possível, de restituir conhecimentos a pedido.
	<b>Método Carrard</b>	Pressupõe a decomposição das tarefas a executar. Progressividade da aprendizagem, do mais simples para o mais complexo, com uma ordem crescente das dificuldades, por pequenas etapas. Corrigir imediatamente qualquer mau hábito à nascença. Despertar a motivação do formando dando-lhe a possibilidade de se auto controlar.

Fonte: Meignant, Gestão da Formação, 2003, p. 177 até 180

**Quadro 10 – Métodos e Técnicas de Formação Interrogativos**

	<u>Técnicas</u>	<u>Características</u>
<p><b>Métodos Interrogativos</b> (O formando é colocado numa situação activa de procura das respostas)</p>	<b>Ensino programado</b>	É uma forma individual de estudo. O formando pode aprender ao seu próprio ritmo, individualmente, de maneira cronológica ou não.
	<b>Ensino por computador</b>	Interactividade entre a máquina e o formando que reage a solicitações ou situações previstas no programa informático.
	<b>Métodos dedutivos</b>	Enunciado e demonstração pelo formador de uma regra ou de um princípio teórico. Formulação de perguntas aos formandos, e realização de exercícios que visam mostrar como a lei geral se aplica a casos particulares.
	<b>Métodos indutivos</b>	Listagem pelos formandos de dados experimentais ou de observações de casos particulares. Organização destes dados numa lei geral que dê conta de todos os casos particulares estudados. A indução é o processo intelectual pelo qual se passa da observação de factos a uma lei geral.

Fonte: Meignant, Gestão da Formação, 2003, p. 181 até 184

**Quadro 11 – Métodos e Técnicas de Formação Activos**

	<u>Técnicas</u>	<u>Características</u>
<p><b>Métodos Activos</b> (A actividade do formando é considerada motor da aprendizagem. Implica a globalidade do formando na aprendizagem)</p>	<b>Pedagogia do projecto</b>	O formando envolve-se sozinho ou em grupo num projecto experimental. Este projecto pode ser um estudo, uma realização, sendo a única regra: que tenha verdadeira importância para o meio de trabalho.
	<b>Realização de pesquisas</b>	O formando faz um trabalho de pesquisa sobre um tema ligado à sua formação teórica, sob o controlo do formador. O tema da pesquisa é escolhido, geralmente, pelo próprio formando (Tese, dissertação).
	<b>Autoscopia</b>	Gravação em vídeo do formando durante a execução da tarefa. A leitura da gravação com o formador permite identificar os erros e encarar as correcções necessárias que uma gravação posterior lhe permitirá verificar.
	<b>Auto didactismo assistido</b>	Assenta no trabalho individual do formando. Cada um aprende o que desejar, de maneira mais ou menos organizada, por meio de leituras, de conferências, ou por qualquer outro meio.
	<b>Formação em exercício</b>	Consiste em ligar a formação de um grupo de pessoas à resolução de um problema real do seu ambiente de trabalho.
	<b>Método dos casos</b>	Uma situação de simulação tão próxima quanto possível de uma situação real em trabalho de grupo. Os formandos têm que se colocar no papel dos protagonistas do caso e devem chegar a uma decisão num prazo previamente fixado.
	<b>Jogo de actores</b>	Um dos participantes representa um papel (no sentido teatral do termo) a outro participante. O papel é representado em função do tema tratado pela formação. Trata-se de permitir ao formando tomar consciência dos factores psicológicos que intervêm numa situação de relação.
	<b>Jogos de simulação</b>	Fornecem-se aos formandos elementos pormenorizados de uma situação, eles analisam-na e tomam decisões. Estas decisões são acompanhadas de tarefas a realizar, comunicando-se aos formandos as consequências das suas decisões antes de passar para a etapa seguinte.
	<b>Métodos de grupo</b>	Assenta na discussão e na troca de pontos de vista entre os formandos (entre si) e o formador, sob diferentes formas (exposição debate, <i>Brainstorming</i> , etc.), e com toda a espécie de materiais auxiliares ( <i>Métaplan</i> , <i>Ábaco</i> , etc.).
	<b>Métodos de desenvolvimento pessoal</b>	Tem uma diversidade de abordagens e de técnicas (métodos derivados da dinâmica de grupo; métodos inspirados na psicologia humanista; métodos baseados numa teoria de referência, ensinados através do envolvimento dos participantes; métodos <i>outdoor</i> ).

**Quadro 11 – Métodos e Técnicas de Formação Activos (continuação)**

	<b>Métodos de criatividade</b>	Coloca-se o participante num quadro de liberdade de expressão total, com uma ordem de produção de ideias novas. Contudo, o quadro metodológico é definido de maneira precisa e mantido pelo formador.
	<b>Métodos não directivos</b>	Baseiam-se nos desejos e na actividade do formando. É ele que escolhe o que deseja aprender e o seu ritmo. Tem à sua disposição recursos (documentos, peritos...) e um formador centrado na regulação do grupo que se encontra assim em auto formação.
	<b>Pedagogia do centro de interesse</b>	Pedagogia do objecto técnico. Centra-se na manipulação de objectos, considerados "centros de interesse" cujo potencial educativo se vai explorar. Esses objectos são escolhidos no ambiente profissional ou pessoal dos formandos.
	<b>Métodos de desenvolvimento cognitivo</b>	Tomada de consciência de riscos de inadaptação às evoluções dos empregos pelos colaboradores de fraca qualificação. Reactivação das capacidades de aprendizagem de pessoas de fraco nível escolar de origem.

**Fonte:** Meignant, Gestão da Formação, 2003, p. 184 até 196

**Quadro 12 – Outros Métodos e Técnicas de Formação**

	<b>Técnicas</b>	<b>Características</b>
<b>Outros métodos</b> (Métodos e técnicas que não se inserem em nenhuma das anteriores)	<b>Centros de recursos</b>	Pôr à disposição dos formandos um conjunto de meios, reunidos no mesmo local, que lhes permitam aprender ao seu ritmo, e da maneira mais adequada possível aos seus condicionalismos de tempo.
	<b>Métodos audiovisuais</b>	O ensino pela televisão; métodos áudio assistidos (laboratório de línguas, ensino assistido por computador, etc). Esta técnica engloba todos os objectivos dos vários métodos de formação.
	<b>Pedagogia institucional</b>	Sistema de normas e de regras que rege o funcionamento da formação: obrigação (ou não) de presença, horários, objectivos, emprego do tempo, controlo de conhecimentos, regulamento interno, financiamento, etc. Estas normas dizem-se instituídas, são impostas aos formandos.
	<b>O multimédia</b>	O formando consegue aceder a numerosos recursos educativos que podem estar fisicamente localizados em qualquer parte do mundo, seja por DVD, seja por internet ou intranet (seja pelas duas com corredores de ligação).

**Fonte:** Meignant, Gestão da Formação, 2003, p. 196 até 200

## **Anexo 2**

Documentos de apoio relativos ao modelo de avaliação do desempenho

**Quadro 13 – Métodos tradicionais de avaliação do desempenho**

<b><u>Métodos</u></b>	<b><u>Técnicas</u></b>	<b><u>Características</u></b>
<b>Absolutos</b>	<b>Escalas gráficas</b>	Proporciona ao avaliador uma sequência que representa os diversos graus de um factor ou variável (muito bom, bom, satisfatório, insuficiente) e implica a utilização de um formulário (ficha de avaliação) onde é apresentada uma descrição resumida de cada variável.
	<b>Checklist</b>	Lista de factores de avaliação relacionados com cada colaborador. Cada um destes factores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa. As respostas são depois quantificadas numa escala, depois de serem avaliadas as principais características de cada colaborador. É uma simplificação das escalas gráficas.
	<b>Escolha forçada</b>	Permite avaliar o desempenho dos colaboradores por intermédio de frases descritivas de determinados níveis de performance individual. Em cada grupo de duas, quatro ou mais frases, o avaliador é obrigado a escolher apenas uma ou duas que mais se aproximem do desempenho do colaborador.
<b>Comparativos</b>	<b>Ranking</b>	Corresponde à ordenação dos colaboradores de acordo com a sua performance. Por exemplo, numa avaliação de 10 colaboradores, estes são ordenados de 1 a 10, do melhor para o pior.
	<b>Comparação</b>	O método de comparação consiste em comparar cada colaborador com os demais a serem avaliados.
	<b>Distribuição forçada</b>	Consiste em classificar os colaboradores ao longo de uma escala, colocando uma determinada percentagem de colaboradores em vários níveis de performance, onde o primeiro corresponde ao nível mais alto e assim sucessivamente.
<b>Escritos</b>	<b>Incidentes críticos</b>	Baseia-se nas características extremas que representam desempenhos de sucesso ou de fracasso. Este método não se ocupa com desempenhos normais, mas sim com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos.
	<b>Ensaio</b>	Consiste em fazer um pequeno ensaio, descrevendo o desempenho de cada colaborador.
	<b>Pesquisa de campo</b>	É feita pelo superior hierárquico/chefe, com a assessoria de um especialista em avaliação do desempenho. O especialista entrevista o chefe sobre o desempenho dos seus colaboradores e elabora um relatório.

**Fonte:** Rocha, Gestão de Recursos Humanos, 1999, p.122 até 125

### Quadro 14 – Vantagens, desvantagens e riscos da GPO na avaliação do desempenho

Vantagens	Desvantagens, riscos e dificuldades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para os avaliadores é mais cómodo e aceitável apoiarem-se em medidas objectivas do que avaliar subjectivamente o desempenho do colaborador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ser difícil traduzir alguns aspectos do desempenho em objectivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O uso de medidas objectivas reduz a subjectividade o que pode ser especialmente desejável quando existem conflitos sociais na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas focalizam-se nos objectivos individuais e descaram a cooperação e o espírito de equipa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão por objectivos permite alinhar os objectivos individuais com os organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para não prejudicarem o alcance dos objectivos formais, as pessoas deixam de praticar comportamentos de cidadania organizacional que, sendo embora extra-papel, relevam para a eficácia organizacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A clareza dos objectivos ajuda os colaboradores a focalizarem-se no que é considerado essencial para o desempenho da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas focalizam-se apenas naquilo que é medido, e não no que é importante para o sucesso da organização.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O alcance de objectivos pode ser afectado por factores alheios ao controlo do colaborador.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguns factores inesperados podem requerer o ajustamento dos objectivos ao longo do período de avaliação.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As medidas objectivas denotam fraco potencial de desenvolvimento (as pessoas sabem o que alcançar, mas não como o devem fazer).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A focalização em objectivos de curto prazo pode afectar a prossecução da competitividade da organização a longo prazo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas podem adoptar comportamentos oportunistas (por exemplo, manipula resultados para obterem melhores classificações).</li> </ul>

**Fonte:** Gomes *et al.*, Manual de gestão de pessoas e do capital humano, 2008, p.516.



**Quadro 15 – Potenciais erros e enviesamentos que os avaliadores podem cometer**

<b>Efeito de halo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendo uma opinião fortemente positiva acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características do mesmo modo.</li> </ul>
<b>Efeito de <i>horn</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendo uma opinião fortemente negativa acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características de modo igualmente negativo.</li> </ul>
<b>Tendência central</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador usa as pontuações intermédias em todas as matérias sob avaliação.</li> </ul>
<b>Severidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador atribui sistematicamente pontuações baixas.</li> </ul>
<b>Leniência/ /complacência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador atribui sistematicamente pontuações altas.</li> </ul>
<b>Erro de atribuição fundamental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador considera que a conduta do colaborador se deve a características pessoais e descarta os factores da situação.</li> </ul>
<b>O protótipo de «colaborador ideal»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador avalia o colaborador em função do grau em que ele corresponde ao seu protótipo de «colaborador ideal» e não em função do desempenho no cargo específico ocupado por ele.</li> </ul>
<b>Efeito de similitude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador aprecia mais positivamente os colaboradores semelhantes a ele (em termos de atitudes, valores, meio social, formação académica, etc.) e mais negativamente os que são diferentes.</li> </ul>
<b>O efeito das expectativas prévias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador julga o desempenho do colaborador em função das expectativas prévias. Assim, perante dois colaboradores com o mesmo desempenho real, avalia melhor aquele de quem tinha mais fracas expectativas iniciais.</li> </ul>
<b>Desvio de responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador, sentindo-se responsável pelo menos bom desempenho do colaborador, avalia-o ainda mais negativamente. Este pode ser um modo de, cognitivamente, tentar justificar o comportamento para com ele.</li> </ul>
<b>Efeito de comparação (ou contraste)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador aprecia os colaboradores em função da comparação ou contraste com outros. O resultado pode ser, por exemplo, que dois colaboradores com o mesmo desempenho obtenham classificações diferentes porque o avaliado recorre a termos de referência diferentes. Se, em 3 trabalhadores, 2 tiverem real fraco desempenho e o terceiro denotar desempenho médio, este último pode ser avaliado como excelente porque, comparado com os outros dois, os contrastes são aumentados. Assim, o seu real valor será inflacionado. Pode também suceder o contrário: se os dois trabalhadores forem excelentes, um terceiro elemento médio pode ser considerado medíocre.</li> </ul>

**Quadro 15 – Potenciais erros e enviesamentos que os avaliadores podem cometer (continuação)**

<b>Profecia Auto-confirmatória</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As fracas expectativas de desempenho que o avaliador projecta sobre o colaborador, desde o início do período de avaliação, podem traduzir-se no seu real menor desempenho. Em contrapartida, as boas expectativas projectadas sobre outros colaboradores podem traduzir-se em melhor desempenho.</li> </ul>
<b>Estereótipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador é influenciado por estereótipos relacionados com o género, a idade, a raça, e as habilitações académicas dos colaboradores.</li> </ul>
<b>Inveja/receio de promover um potencial concorrente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador pressente que o colaborador é competente, empenhado e denota elevado potencial. Não o avalia tão positivamente quanto deveria por receio de «criar um concorrente para o lugar».</li> </ul>
<b>Efeitos emocionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando procede à avaliação, o avaliador está sob o efeito de emoções (positivas ou negativas) intensas. Ou seja, estados emocionais diferentes geram avaliações diferentes.</li> </ul>
<b>Efeito de recenticidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os eventos e comportamentos mais recentes (sejam eles positivos ou negativos) exercem maior impacto sobre a avaliação.</li> </ul>
<b>Fadiga/rotina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador perante uma grande quantidade de avaliações simultâneas, pode ser menos rigoroso e distorcer as considerações sobre os colaboradores.</li> </ul>
<b>Incompreensão dos factores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador não compreende o verdadeiro significado dos factores de avaliação, porque, por exemplo, se alheou da sua compreensão ou não tem competência para tal. Este efeito deve ser distinguido daquele em que o factor é realmente mal redigido e está impregnado de interpretações equívocas.</li> </ul>

**Fonte:** Gomes *et al.*, Manual de gestão de pessoas e do capital humano, 2008, p.522 e 523.



### **Anexo 3**

Documentos de apoio relativos aos modelos de sistemas de recompensa

### Quadro 16 – Estratégia, Estrutura Organizacional e Sistemas de Recompensa

<b>Estratégia</b>	<b>Estrutura Organizacional</b>	<b>Sistemas de Recompensa</b>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orgânica</li><li>• Baixa diferenciação hierárquica</li><li>• Gestão participativa</li><li>• Flexibilidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baseado em competências</li><li>• Baseado no desempenho</li><li>• Descentralizado</li><li>• Igualitário</li></ul>
Imitação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mecanicista ou orgânica</li><li>• Poucos níveis hierárquicos</li><li>• Gestão participativa</li><li>• Flexibilidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baseado na função</li><li>• Baseado no desempenho</li><li>• Centralizado ou descentralizado</li><li>• Hierarquizado mitigado</li></ul>
Controlo de custos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mecanicista</li><li>• Hierarquizada</li><li>• Decisão hierarquizada</li><li>• Funções de contornos rígidos e autonomia limitada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baseado na função</li><li>• Baseado no desempenho (em raros casos na senioridade)</li><li>• Centralizado</li><li>• Hierárquico</li></ul>

**Fonte:** Camara, Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de R.H, 2000, p.104

## **Anexo 4**

Guião de entrevista estruturada e transcrição das respostas dadas pelos directores de RH (no idioma português e francês)

## GUIÃO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA

### OBJECTIVO

Este questionário foi elaborado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado que incide num estudo comparativo que se está a desenvolver sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho e sistemas de recompensa, tendo como objectivo a recolha de informação sobre esta temática.

### CONFIDENCIALIDADE

Informa-se que todas as informações recolhidas são CONFIDENCIAIS e serão exclusivamente utilizadas para fins de investigação científica.

Agradece-se, desde já, o seu contributo!

### ENTREVISTA A APLICAR AO RESPONSÁVEL DE RECURSOS HUMANOS DA CÂMARA MUNICIPAL DE ABRANTES

#### GRUPO I

#### 1. Dados Pessoais

1.1. Idade: 34 anos

2.1. Sexo: Feminino  Masculino

3.1. Qual a sua categoria/carreira profissional?

**Resposta:** “*Chefe de Divisão*”

1.4. Quais são as suas habilitações académicas?

**Resposta:** “*Licenciatura RH*”

1.5. Qual o seu vínculo contratual?

**Resposta:** “*Contrato por tempo indeterminado*”

1.6. Há quanto tempo está a exercer funções:

Anos (colocar número de anos)

Na organização 11

Na Divisão/Serviço 3

## 2. Políticas de GRH

2.1. Qual a estratégia actual e futura da organização em termos de GRH? Quais os objectivos a curto, médio, e longo prazo?

**Resposta:** *“A estratégia passa essencialmente por uma mudança política com a entrada em funções do novo Executivo, com uma tentativa de virar para dentro, por assim dizer.*

*A estratégia de RH passa muito também por duas vertentes essenciais. Pela gestão de carreiras, no sentido em que tentaremos premiar o desempenho. E também tentar perceber se as pessoas estão ou não nos Serviços certos, nos locais indicados, não só para as suas habilitações e evolução enquanto carreira, mas essencialmente em termos de motivação e perceber se as pessoas se encontram motivadas, tentando encontrar soluções quando isso não acontece, e quando nos é identificado.*

*Por outro lado, também, um aspecto que sendo, digamos paralelo, acaba por ter uma implicação, também, em termos de desenvolvimento de RH que tem a ver com a reestruturação completa das aplicações informáticas, que acaba por ser um instrumento fortíssimo em termos de GRH, que está neste momento em implementação e que irá criar, com certeza, não só maior eficiência, mas essencialmente maior motivação. É essa, pelo menos, a expectativa na medida em que tendo uma estrutura de comunicação interna através da intranet muito forte, tendo um processo de gestão documental que eventualmente, e é essa a expectativa, irá acabar com a circulação de papel, e tendo também as aplicações informáticas, por exemplo, ao nível da GRH interligadas com a Divisão Financeira, acabam por criar uma motivação nas pessoas, e é um pouco essa a intenção.*

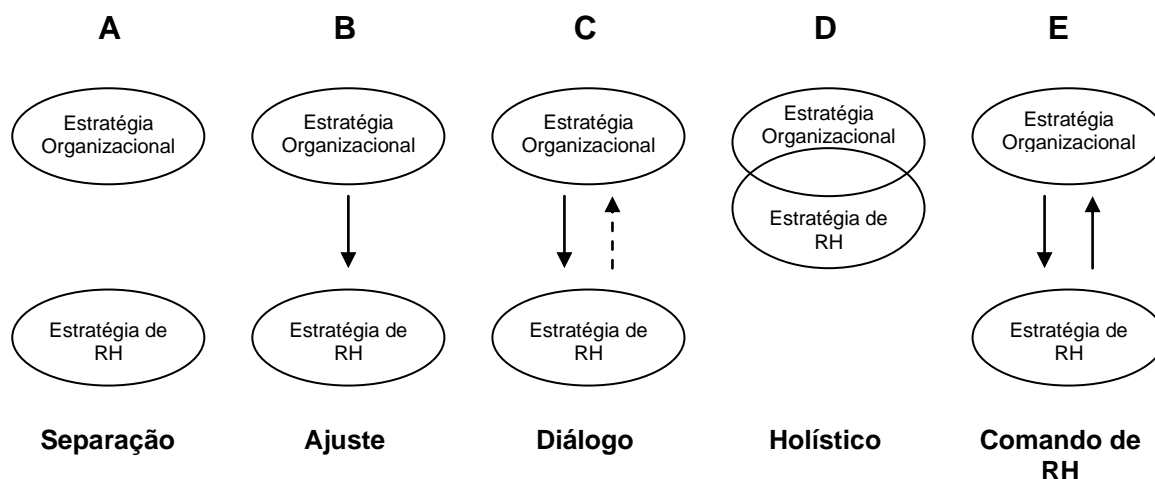
*Depois, há uma outra vertente também importante, como é evidente, e que tem-se procurado este ano incrementar, embora agora o panorama financeiro não seja muito favorável, tem a ver com a formação, ou seja, tentar alargar o mais possível as acções de formação. Tem havido uma aposta forte, no sentido de que mesmo sendo, às vezes, as formações um pouco caras, tentar que essas mesmas acções possam ser frequentadas por colaboradores nossos, sendo identificadas como acções importantes, e isso já aconteceu este ano em alguns casos. Mas essencialmente, também, apostar na formação interna que alargue o leque de pessoas abrangidas pela formação, nomeadamente em áreas como a higiene e segurança, a própria informática. Há perspectiva também de fazer algumas formações pontuais a nível informático, que permitam, por exemplo, aos grupos profissionais operários, muitas vezes são pouco visados, possam também desenvolver as suas competências.*

*Portanto, essencialmente estas três vertentes, diria, ou as duas anteriores mais uma, que acabam por estar associadas ao que é a formação. Portanto: desenvolvimento de novas aplicações; gestão de carreiras, procurando ir ao encontro das expectativas das pessoas; e também a questão da formação.”*



2.2. Em termos de integração com a estratégia da Instituição, como classifica a GRH da sua Organização, tendo como referência os seguintes modelos:

### Relações possíveis entre Estratégia Organizacional e Estratégia de Recursos Humanos



Fonte: Torrington e Hall, Human Resource Management, Prentice Hall, 4ª Ed., 1998, p.27

**Resposta:** *“Eu diria que talvez o C se adequê mais, sendo que aquela que para onde se pretende caminhar seja a D, haver uma integração completa entre aquilo que é a estratégia de GRH. Porque, e essa tem sido uma das minhas, enfim, bandeiras, é exactamente sensibilizar o Executivo no sentido de que não se pode ter uma GRH forte sem estar perfeitamente interligada com a gestão estratégica ao nível do topo da hierarquia. E se...quer dizer, mesmo que não houvesse esta convicção da minha parte, a questão, por exemplo, da avaliação do desempenho vem pôr claramente esta questão em cima da mesa. Mas neste momento diria que há mais...que estamos mais próximos aqui do C, do diálogo. Vai havendo diálogo, vai havendo, digamos, partilha de informação, indicações de topo, mas não está propriamente integrado. Em termos de estratégia organizacional e estratégia de RH as coisas ainda não estão perfeitamente identificadas. Penso que com o desenvolvimento do SIADAP as coisas poderão caminhar mais facilmente e mais rapidamente para aí (holístico).”*

## GRUPO II

Com este segundo grupo de questões pretende-se analisar as seguintes dimensões de GRH em estudo: desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho, e sistemas de recompensa.

3. **Desenvolvimento de competências:** procura-se perceber o investimento feito pela Organização nesta área, nomeadamente no que se refere ao planeamento e gestão da formação, passando pelas várias etapas desde o levantamento das necessidades de formação até à validação e avaliação da formação prestada.

**3.1.** No que concerne à orientação das acções de formação ministradas aos colaboradores, estas costumam ser:

1 – Discordo Totalmente      5 – Concordo Totalmente  
(Marcar um X em cima do algarismo correspondente)

a) <u>Orientadas para o cargo</u> : têm como finalidade melhorar o desempenho actual de uma dada função, actuando nos <i>gaps</i> detectados.	1	x2	3	4	5
b) <u>Orientadas para o desenvolvimento</u> : visam preparar a pessoa (ou grupo de pessoas) para uma função que irá desempenhar no futuro e que resulta do seu plano de desenvolvimento.	1	2	3	x4	5
c) <u>Orientadas para a estratégia</u> : pretendem actuar em novas potenciais competências que permitam percorrer o caminho crítico das orientações estratégicas da organização, permitindo no médio prazo conseguir melhorar transversalmente as competências dos colaboradores essenciais para a missão da organização.	1	2	x3	4	5
d) <u>Orientadas para a inibição</u> : por vezes existem competências instaladas que estão desajustadas aos objectivos traçados e que geram dinâmicas organizacionais desajustadas. O objectivo destas acções é inibir competências obsoletas.	x1	2	3	4	5
e) <u>Orientadas para a motivação</u> : acções cujo objectivo é introduzirem energia na dinâmica organizacional explorando o querer-fazer.	1	2	3	x4	5

**3.2.** Em que medida a organização utiliza os seguintes instrumentos no levantamento das necessidades de formação:

1 – Nunca      5 – Sempre  
(Marcar um X em cima do algarismo correspondente)

a) <u>Survey</u> : questionários e entrevistas aos colaboradores, observação participante, pedidos das chefias, testes e exames.	1	2	3	x4	5
b) <u>Estudo das competências</u> : análise das qualidades, dos conhecimentos, das aptidões necessárias para o desempenho de determinadas tarefas.	1	x2	3	4	5
c) <u>Análise de funções</u> : estudo do conteúdo funcional; permite determinar os perfis dos postos de trabalho.	1	x2	3	4	5
d) <u>Análise da performance</u> : se a performance demonstrada pelo colaborador corresponde àquela que a organização necessita, de forma a concluir pela necessidade ou não de formação adequada para melhor a dita performance.	1	2	3	x4	5

**3.3.** O modelo de desenvolvimento de competências da Organização possui um plano de formação cujo programa procede às seguintes acções:

1 – Discordo Totalmente      5 – Concordo Totalmente  
(Marcar um X em cima do algarismo correspondente)

a) Aborda uma necessidade específica de formação de cada vez.	1	2	3	4	x5
b) Define claramente o objectivo da formação.	1	2	3	x4	5
c) Divide a acção de formação em módulos ou ciclos.	1	2	x3	4	5
d) Determina o conteúdo programático da formação.	1	2	3	x4	5
e) Determina os métodos e as técnicas de formação a aplicar.	1	x2	3	4	5
f) Define os recursos necessários para a implementação da formação (tipo de formador, recursos audiovisuais, manuais, documentação a fornecer).	1	x2	3	4	5
g) Determina os colaboradores que deverão ser alvo de acções de formação.	1	2	3	x4	5
h) Define a periodicidade, a data e a hora das acções de formação.	1	x2	3	4	5
i) Calcula a relação entre o custo e o benefício do programa de formação.	1	x2	3	4	5
j) Controla e avalia os resultados da acção de formação para verificação de lacunas que justifiquem ajustes no programa de formação.	1	2	x3	4	5

**3.4.** Na Organização onde é responsável de RH, as acções de formação prestadas aos colaboradores são, predominantemente, internas (ministradas pela própria Organização) ou externas (ministradas por outras Organizações)? Qualquer que seja a resposta deve dizer a razão?

**Resposta:** *“São dos dois âmbitos, nomeadamente nos últimos anos. Houve um período em que as acções internas não foram muito ministradas, mas no último ano já conseguimos alargar esta questão. Por um lado, porque houve uma série de novos diplomas que entraram em vigor, e que tendo nós algumas pessoas com capacidade para desenvolver essas acções...fizemo-lo através do novo Código da Contratação Pública, por exemplo, e do novo SIADAP. Mas também através das acções dos técnicos de higiene e segurança, que é uma responsabilidade da Câmara que não estava a ser devidamente acautelada, e que o ano passado já o foi.*

*Depois as acções externas, naturalmente, porque só assim conseguimos alargar o âmbito da formação, e com entidades mais especializadas em determinadas áreas. No entanto, a questão das acções internas é importante, porque por um lado permite a transferência de conhecimentos*

*daqueles que vão a uma determinada acção, e podem eventualmente depois difundir esses conhecimentos, por outro permite também alargar em determinadas áreas operacionais, a grupos maiores, que será mais difícil sendo através de uma acção externa. Portanto, neste momento temos as duas vertentes.”*

**3.5.** Todos os serviços, carreiras e categorias profissionais têm de igual modo a mesma percentagem de frequência de acções de formação, ou existem serviços, carreiras e categorias profissionais que têm mais frequência de acções de formação do que outras? Em caso de existir diferença, diga quais são os/as mais e os/as menos beneficiados/as e porquê?

**Resposta:** *“Bom, não, claramente não, aqui não diria tanto por Serviços, é mais a questão das carreiras. Pela especificidade de determinadas carreiras é muito complicado implementar acções de formação, desde logo porque a oferta é muito menor. É óbvio que se nós estivermos a falar de, por exemplo, e então nestes últimos anos mais ainda, nas áreas jurídicas as formações são mais que muitas porque a legislação está a mudar constantemente.*

*Se estivermos a falar, por exemplo, de áreas operacionais...um pedreiro, um carpinteiro, um jardineiro...é extremamente difícil encontrar entidades que ministrem essas formações. Daí que não temos, não conseguimos nunca ter um equilíbrio total. Vamos tentar minimizar esta décalage que acontece mais ao nível dos assistentes operacionais. Ao nível dos assistentes técnicos e técnicos superiores, digamos que as coisas estão mais ou menos equilibradas.*

*Depois temos uma outra lacuna que estamos a tentar resolver, é que muitas das acções que até aqui são feitas acontecem por iniciativa do trabalhador, porque o trabalhador ou é sócio de uma entidade, ou andou a pesquisar na internet e viu uma acção que lhe interessaria. Coisa que, por exemplo, os assistentes operacionais não têm essa disponibilidade, não têm essa versatilidade para propor acções de formação na sua área. Portanto, temos aqui ainda esta diferença que estamos a tentar, através de uma acção da nossa parte mais proactiva, tentar esbater um pouco essa diferença. Mas neste momento ainda existe de facto essa diferença, nomeadamente nos assistentes operacionais.”*

**3.6.** Quem são os principais intervenientes no diagnóstico das necessidades de formação?

**Resposta:** *“Essencialmente, o gestor da área de RH, o colaborador e a chefia de Divisão. Pelo menos é essa a nossa intenção, embora ainda também estamos numa fase de arranque em que esta metodologia de levar a chefia a avaliar e a visar o plano que foi definido ou as necessidades que foram definidas pelo seu colaborador...ainda nem sempre conseguimos isso, mas são essas as três pessoas fundamentais que intervêm no plano.”*

3.7. Depois dos colaboradores terem sido alvo de formação, e para avaliar e validar a formação prestada, a Organização verifica se:

1 – Nunca      5 – Sempre

(Marcar um X em cima do algarismo correspondente)

a) Os colaboradores alcançaram um nível adequado de desempenho, habilidades e conhecimentos.	x1	2	3	4	5
b) Ocorreu a mudança esperada.	1	x2	3	4	5
c) A mudança teve como causa a formação prestada.	1	x2	3	4	5
d) A mudança vai de encontro aos objectivos e metas da Organização.	1	2	x3	4	5
e) Mudanças semelhantes ocorrem com outros colaboradores no mesmo programa de formação?	1	x2	3	4	5

3.8. Enquanto recursos humanos de uma organização, os seus colaboradores estão sempre em processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências. Como responsável de RH, considera que os colaboradores da organização, na generalidade, vêem o desenvolvimento de competências: só como um proveito individual, só como um proveito da organização, ou vêem-no proveitoso para ambas as partes? Justifique?

**Resposta:** *“Eu acho que aqui depende um pouco dos colaboradores que estamos a falar e da sua maturidade, não é!? E da sua motivação. Se nós conseguirmos chegar a um ponto de, digamos, de fazer chegar às pessoas a mensagem de que elas são o elemento mais importante da organização, e penso que temos tentado, pelo menos algumas medidas vão nesse sentido...eu penso que as pessoas se sentem mais envolvidas.*

*Há problemas, desde logo, de comunicação que são, enfim, que são normais nas organizações, e nas organizações públicas ainda mais por falta de recursos técnicos, por falta, às vezes, de capacidade também de quem lidera. Mas a verdade é que a comunicação é uma barreira, uma barreira no sentido em que para nós trazermos as pessoas para um determinado projecto, para elas se sentirem parte integrante de um determinado projecto, se não houver passagem de informação as coisas tornam-se difíceis. Se se tornam difíceis, e se as pessoas não se sentem parte do projecto, mais dificilmente entendem o desenvolvimento de competências como um bem para a organização. Muitas das vezes acredito que algumas delas entendam o desenvolvimento de competências como uma vantagem para si próprias. Outras vezes, se calhar, nem uma coisa nem outra, quer dizer, andam aqui um pouco a sem saber para que é que determinada, por exemplo, determinada acção de formação serve.*

*A formação é um exemplo, porque é por aí que se desenvolvem competências na sua génese. Muitas das vezes as pessoas vão por ir, e é isso que nós temos tentado combater através da sensibilização, principalmente das chefias. Porque é por aí, é pelas chefias que as coisas têm*

*que...têm que avançar na medida em que são eles que conhecem as pessoas, que trabalham diariamente com as pessoas, que têm responsabilidade sobre as pessoas, e com o desenvolvimento que hoje em dia a carreira tem, muito associada à avaliação de desempenho, à formação, ao desenvolvimento de competências, ainda mais se justifica que a chefia seja responsabilizada por esta passagem de informação, pela, digamos, pela responsabilização ao nível de trazer a pessoa para uma ideia de colectivo, no fundo. E eu acho que o ideal é nós chegarmos a um ponto em que as pessoas entendam o desenvolvimento de competências como um bem para si, mas que é posto ao serviço da organização, e não como uma coisa separada, ou para um ou para outro. Quer dizer, acho que aqui as coisas deverão caminhar...deverão caminhar nesse sentido, mas pronto, ainda há alguma coisa a fazer a esse nível.*

*É conveniente também referir que estamos numa fase de mudança radical de quase tudo ao nível dos RH, e as mudanças criam resistências. E não vamos estar a esperar que as pessoas que estão à vinte anos com um determinado regime de carreiras muito estático, agora de repente se sintam muito motivadas, muito disponíveis, muito não sei quê, para uma situação que as obriga a mudar os hábitos quase todos. Quer dizer, as coisas hão-de levar o seu tempo, e hão-de prosseguir no sentido de irmos ao encontro deste último ponto aqui, ou seja, que as pessoas entendam o desenvolvimento de competências como proveitoso para si e para a organização.”*

- 4. Avaliação do Desempenho:** Nesta dimensão de GRH pretende-se estudar as principais e mais usuais formas, métodos e técnicas de avaliação do desempenho, perceber o tipo de *feedback* que é prestado aos colaboradores, e tentar perceber o impacto que todo este processo tem no desempenho organizacional.

4.1. Numa escala de 1 a 5, responda se concorda ou discorda das seguintes afirmações referentes ao modelo de avaliação do desempenho praticado pela organização:

1 – Discordo Totalmente      5 – Concordo Totalmente  
(Marcar um X em cima do algarismo correspondente)

a) Considera que a A.D. é uma política de RH de importância estratégica e por isso objecto de planeamento em termos de métodos e de técnicas utilizadas e a periodicidade com que é realizada.	1	2	x3	4	5
b) O modelo de A.D. utilizado permite que o avaliador o faça através da comparação com o desempenho de outros colaboradores que realizam o mesmo tipo de trabalho, hierarquizando-os uns em relação aos outros.	1	2	3	4	x5
c) No modelo de A.D. utilizado, as chefias avaliam os seus colaboradores baseando-se unicamente nos padrões de desempenho de cada um, sem fazerem quaisquer comparações com os restantes colaboradores com funções idênticas atribuídas.	1	x2	3	4	5
d) O modelo de A.D. emprega alguns instrumentos de medida centrados no comportamento.	1	2	3	x4	5
e) O modelo de A.D. emprega alguns instrumentos de medida centrados na personalidade.	1	2	3	x4	5
f) O modelo de A.D. emprega alguns instrumentos de medida centrados nos resultados.	1	2	3	4	x5
g) O modelo de avaliação do desempenho da organização pressupõe o estabelecimento de objectivos individuais e colectivos no início de cada período de avaliação.	1	2	3	4	x5
h) O modelo de A.D. da organização permite recolher informações importantes para que se possa decidir sobre a política salarial e respectivas promoções.	1	2	x3	4	5
i) O modelo de A.D. permite que a organização desenvolva estratégias para corrigir as lacunas dos trabalhadores percebidas aquando da sua avaliação, e ao mesmo tempo, reforça o apoio nas tarefas bem desempenhadas pelo colaborador.	1	2	3	x4	5

**4.2.** Conforme preconiza o primeiro SIADAP, as figuras que emitem pareceres vinculativos relativamente à avaliação do desempenho dos colaboradores são, numa primeira instância, os seus superiores hierárquicos, e se necessário, numa segunda instância, aparece a figura do Conselho Coordenador de Avaliação para diferenciar os desempenhos superiores. Com o aparecimento do SIADAP de 2ª Geração, surge por adição a figura da comissão paritária que, de forma consultiva, também passa a participar no processo de avaliação do desempenho. Como responsável pelo Departamento de RH, considera que estes métodos de avaliação do desempenho são suficientes e adequados? Ou acha que era benéfico para a sua organização o aparecimento de outros métodos, tais como, por exemplo: a avaliação 360º, a avaliação feita pelos colegas/pares, a avaliação feita pelo técnico de RH, avaliação feita pelos subordinados, etc? Fundamente a sua resposta.

**Resposta:** *“Embora o novo SIADAP tenha uma carga burocrática excessiva, e claramente as organizações não estão preparadas para ele, nem em termos informáticos, nem em termos de...digamos de hábitos, de cultura organizacional. Penso que já se aproxima muito daquilo que deve ser uma estratégia global. Agora como tudo, como todas as coisas, quando se fala de uma mudança que mexe com quase tudo, se não houver ao nível do topo um envolvimento muito grande, as coisas não têm...não têm grande possibilidade de sucesso.*

*O que se pretende com o novo SIADAP é exactamente envolver, neste caso, o poder Executivo. Penso que se isso acontecer, se o poder Executivo quando define as estratégias do SIADAP e da avaliação do desempenho, as coisas tendem a estar interligadas. A questão da burocracia, do tempo que se tem que gastar com isto, ainda não foi suficientemente apreendido e ultrapassada.*

*Agora, a seguir a isto diria que de facto a avaliação de 360 faz sentido. Agora também acho que neste momento, se calhar, ainda não existe maturidade cultural suficiente para implementar de já, de imediato, a avaliação de 360. Acho que ainda não existe, ainda não...não atingimos um estado de maturidade suficiente em termos organizacionais para que as pessoas entendam que uma avaliação menos correcta do seu avaliador não deve ser entendida, a menos que seja...que seja mal feita, mas não deve ser entendida como, digamos, uma forma de represália do que quer que seja, ou...em que a pessoa depois se tiver a possibilidade de avaliar a ele vai associar directamente à avaliação que teve, e vice-versa, ou se for muito boa. Portanto, ainda há aqui este tipo de dúvida. De qualquer das maneiras também não acho que deva entrar já, acho que depois deste SIADAP estar devidamente estruturado e apreendido, ir caminhado no sentido da avaliação 360, acho que faz sentido sim.”*



**4.3. O modelo de avaliação do desempenho implantado na organização permite:**

1 – Discordo Totalmente      5 – Concordo Totalmente

(Marcar um X em cima do algarismo correspondente)

a) Promover melhorias aos colaboradores no desempenho das suas funções.	1	2	3	x4	5
b) Distribuir eficientemente o trabalho pelos demais colaboradores.	1	2	3	x4	5
c) Diagnosticar as necessidades de “crescimento” dos colaboradores.	1	2	3	x4	5
d) Manter os colaboradores informados sobre o que se espera deles.	1	2	3	x4	5
e) Fazer com o colaborador ideal esteja no posto de trabalho ideal.	1	2	3	x4	5
f) Identificar as necessidades de formação.	1	2	3	x4	5
g) Validar os procedimentos de recrutamento e selecção	1	2	x3	4	5
h) Validar os programas de formação	1	2	3	x4	5
i) Melhorar a relação de trabalho entre colaborador e a chefia que o avalia.	1	2	3	x4	5

**4.4. Qual ou quais destes métodos corresponde ou aproxima-se do modelo de avaliação do desempenho da organização:**

(Marcar um X nas opções correspondentes)

	Sim	Não	Talvez
a) Gestão por Objectivos	X		
b) Avaliação de 360º		X	
c) <i>Balanced Scorecard</i>		X	
d) Avaliação do desempenho por competências	X		
a) Outro. Qual? _____			

**4.5. Na organização onde é responsável de RH, as chefias, por vezes, aquando da avaliação dos seus colaboradores atribuem-lhes classificações acima do seu real desempenho para evitar tensões e manter o bom ambiente no departamento? E/ou por vezes, por excesso de rigor, atribuem classificações abaixo do real desempenho demonstrado? Como interpreta e qual justificação para estes factos?**

**Resposta:** *“Sim, de facto há essa tendência. Aliás, o SIADAP nasce em muito, na minha opinião, pelo facto do anterior sistema de classificação, que não impunha cotas, e que tinha regras muito mais abertas, ter sido de alguma forma menosprezado, no sentido em que não era tido na devida conta, não era...não era, não era, se calhar, aplicado correctamente, ainda que fosse um mecanismo de avaliação um pouco subjectivo, é verdade, mas...mas que tinha o seu valor, mas que foi completamente deturpado, porque, na medida em que, se olharmos para as avaliações elas eram, na sua maioria, avaliações elevadas.*

*Porque é que isto acontece? Porque tendencialmente e culturalmente as pessoas fogem ao conflito, e é muito mais fácil pegar numa avaliação de uma pessoa e valorizá-la e trazê-la para cima, evitando constrangimentos, evitando conflitos, do que explicar à pessoa que determinado desempenho não foi correcto, e que espera-se que a pessoa possa melhorar, ou fazer uma avaliação no sentido em que a pessoa tem aquelas limitações, e que não...e que não está a ser avaliada dentro dos parâmetros da sua...do seu desempenho e da sua competência. Portanto, é uma tendência natural para evitar a confrontação, basicamente.*

*E abaixo do real desempenho demonstrado também existe situações destas? Nem por isso, nem por isso, é muito mais o contrário do que...do que abaixo do desempenho demonstrado exactamente por isso, porque...porque é mais fácil trazer avaliações para cima do que para baixo.”*

**4.6.** Como é que através do processo de gestão e avaliação do desempenho, o modelo de GRH da organização permite diagnosticar as necessidades de formação, gerir recompensas em consonância com a contribuição de cada colaborador, e identificar os colaboradores com potencial de desenvolvimento?

**Resposta:** *“Bom, aqui há uma questão que é assim. O sistema de avaliação de desempenho que nós temos, que é o SIADAP, tem timings que são um pouco desajustados à efectividade do plano de formação, na medida em que as avaliações são homologadas, normalmente em Março/Abril, o que significa que já temos três meses no ano, e portanto, o plano de formação que deve começar a funcionar em Janeiro, já está um pouco para trás, digamos assim. Portanto, há esta divergência que nos obriga quase a fazer dois...dois levantamentos de necessidades, um levantamento específico, e outro depois das fichas do SIADAP.*

*Por outro lado também dizer que embora tentemos sensibilizar as pessoas no sentido contrário, a verdade é que muitas das vezes, e nos primeiros anos isso aconteceu, as fichas...a parte da formação quase nem era preenchida, bem como a parte onde se pretendia exactamente identificar as expectativas, o potencial de desenvolvimento, muitas vezes essa questão nem era preenchida.*

*O sistema permite fazer isso, e pretende fazer isso. Agora se o avaliador que tem a responsabilidade de discutir as avaliações com o avaliado efectivamente conversa e dialoga sobre isso com ele ou não, isso aí já é uma questão diferente, e essa é uma responsabilidade exclusiva do avaliador.*

*Portanto, quem pode identificar o potencial de desenvolvimento ou as necessidades de formação com o avaliado é exactamente o avaliador. Portanto, nesta relação entre um e outro, com informação de um e de outro, basicamente. Portanto, há esta...há esta responsabilidade por parte do avaliador que se calhar nem sempre...nem sempre é tida em conta.*

*Quanto à questão da gestão de recompensas, o sistema também permite, no sentido em que foram implementadas as questões dos prémios de desempenho e das alterações da posição*

*remuneratória por opção gestonária, que estão directamente associadas à avaliação individual, neste caso, e portanto, aí sim pode...pode o sistema contribuir. No entanto, é como eu digo, depende muito da forma como o sistema está ou não está oleado, e neste momento ainda estamos numa fase muito embrionária, e em que as coisas ainda não estão suficientemente maduras e estruturadas. No entanto, se o sistema permite desenvolver formação, ou diagnosticar correctamente as necessidades de formação, identificar potencial de desenvolvimento e estar em consonância com o sistema de recompensas? Sim claramente.”*

**5. Sistemas de Recompensa:** Nesta dimensão de GRH pretende-se perceber qual é o conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que o modelo de recompensas da Organização oferece aos seus colaboradores em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento da organização, e da sua identificação com os objectivos da Organização.

**5.1.** Numa escala de 1 a 5, refira se concorda ou discorda com as afirmações referentes ao modelo do sistema de recompensas (S.R) praticado na organização:

1 – Discordo Totalmente      5 – Concordo Totalmente  
(Marcar um X em cima do algarismo correspondente)

a) O sistema de recompensas está alinhado com os objectivos da organização, fomentando actuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos.	1	2	3	x4	5
b) O modelo do S.R. da organização estabelece uma verdadeira ligação entre o esforço e o desempenho, entre o desempenho e a recompensa, e entre a recompensa e a satisfação dos objectivos pessoais de cada colaborador.	1	2	3	x4	5
c) O modelo do S.R. estabelece uma estreita relação entre o montante de remuneração e a posição do colaborador na estrutura organizacional, criando um clima de diferenciação de estatutos e níveis de poder (gabinete, carro topo gama...)	x1	2	3	4	5
d) O modelo do S.R. permite que os colaboradores tenham uma progressão na carreira à medida que vão adquirindo novas competências e experiência profissional, criando-se um clima organizacional que privilegia a tomada de decisão baseada nos conhecimentos técnicos, e não no poder hierárquico.	1	2	x3	4	5
e) O modelo do sistema de recompensas possui um plano de benefícios sociais atractivo que fideliza o colaborador.	x1	2	3	4	5
f) O plano de regalias sociais aplica-se por igual a todos os membros da organização.	1	2	3	4	x5

**5.2.** Qual ou quais dos seguintes estilos correspondem ao estilo de gestão da organização onde é responsável pelo Departamento de RH:

(Marcar um X nas opções correspondentes)

	Sim	Não	Talvez
a) Gestão do estilo paternalista que se preocupa com as pessoas e as suas necessidades, a par da prossecução dos objectivos a que se propõe a missão da organização.		X	
b) Gestão de estilo autoritário cuja maior preocupação é a obtenção de resultados, encarando os colaboradores como factor de produção que não ocupam um lugar de relevo nos recursos da organização.		X	
c) Gestão de estilo participativo que procura envolver os colaboradores na definição dos objectivos da organização, e tenta obter deles o compromisso para o conjunto de objectivos fixados anualmente.	X		
d) Estilo igualitário onde se verifica que os colaboradores da organização formam uma população muito homogénea em termos de <i>background</i> de competências, tornando natural e inevitável o estatuto de igualdade.	X		

**5.3.** Em que medida é que os seguintes factores se aplicam no modelo de sistema de recompensas praticado pela organização:

1 – Nunca se aplica    5 – Aplica-se sempre  
(Marcar um X em cima do algarismo correspondente)

a) <u>Categoria profissional</u> – O sistema de recompensas da organização baseia-se na categoria profissional e segue os instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho, que geralmente são de natureza salarial e de compensações acessórias fixas.	1	2	3	x4	5
b) <u>Antiguidade</u> – A antiguidade ainda é um factor que o sistema de recompensas tem em conta, apesar de nem sempre aqueles que apresentam uma maior antiguidade são os que reúnem o melhor desempenho.	x1	2	3	4	5
c) <u>Nível de responsabilidade</u> – O modelo de recompensas tem subjacente uma análise e qualificação de funções. Depois de feita esta análise, e mediante o nível de responsabilidade funcional diagnosticado no colaborador, este é colocado num intervalo remuneratório (ex. 700€ até 1200€), e nunca terá uma remuneração acima ou abaixo deste intervalo.	x1	2	3	4	5
d) <u>Desempenho</u> – Existindo dois ou mais colaboradores com o mesmo nível de responsabilidade, o modelo de recompensas da organização assume que o colaborador que terá maior retribuição será aquele que apresentar uma melhor performance no desempenho das suas funções.	1	2	x3	4	5

e) <u>Potencial/Competências</u> – O sistema de recompensas aposta no desenvolvimento pessoal e profissional, permitindo recompensar antecipadamente um colaborador que tenha adquirido competências para desempenhar de forma satisfatória funções de nível de responsabilidade superior à actual, sem que na prática ainda não tenha dado provas de tal capacidade.	x1	2	3	4	5
f) <u>Resultados individuais e colectivos</u> – O modelo de recompensas tem em consideração os resultados individuais e colectivos definidos em cascata pelos vários níveis, associando-lhes uma percentagem de retribuição variável.	1	2	3	x4	5
g) <u>Mercado</u> – O modelo de recompensas está alinhado com o que é praticado por outras organizações que operam na mesma área de actividade, nomeadamente no que se refere aos benefícios, aos cargos de referência e à estrutura dos salários.	1	2	3	4	x5

**5.4.** Em que medida o modelo de sistema de recompensas da organização contém os seguintes princípios básicos:

1 – Pouco      5 – Muito

(Marcar um X em cima do algarismo correspondente)

a) Consegue ir ao mercado de trabalho recrutar os melhores colaboradores	1	2	x3	4	5
b) É internamente equitativo e externamente competitivo, permitindo que os melhores e mais bem qualificados colaboradores sejam mantidos e não procurem emprego noutras organizações.	1	x2	3	4	5
c) Estimula os colaboradores, recompensando-os pelos comportamentos mais contributivos para a eficácia organizacional.	1	2	3	x4	5
d) Está coerentemente ligado com a hierarquia de status da organização e do meio social onde está inserida.	1	2	x3	4	5
e) Compensa os colaboradores pelas inconveniências geradas pelo trabalho, como por exemplo: horas extraordinárias, subsídio de risco, difíceis condições de trabalho.	1	2	3	4	x5
f) Está articulado com a estratégia da organização, pelo que mudanças nesta tendem a induzir mudanças na estrutura compensatória.	1	x2	3	4	5

**5.5.** Como responsável do Departamento de RH da organização, considera que o modelo do sistema de recompensas da organização influencia as percepções e as convicções dos colaboradores de forma a produzirem os comportamentos desejados com custos orçamentais sustentados? Fundamente a sua resposta.

**Resposta:** *“Bom, o sistema de recompensas...o nosso sistema de recompensas é um sistema de recompensas da administração pública, logo é muito...é muito...tem uma imposição legal muito grande. Também é verdade que até há bem pouco tempo não existia absolutamente sistema de recompensas nenhum.*

*Portanto, neste momento podemos falar de que recompensas? De prémios de desempenho para...associados directamente à avaliação de desempenho e alteração da posição remuneratória, ou seja, progressão na carreira mais rápida ou mais lenta consoante também a avaliação de desempenho. É óbvio que o que se pretende com isto é exactamente aumentar a motivação dos colaboradores, aumentar o seu nível de desempenho, a sua participação na organização, nos objectivos da organização, e obviamente tentar premiar os melhores e fazer desrinça, ainda que estejamos no mesmo grupo profissional, fazer desrinça entre aqueles que se destacam. Agora, se isso está, ou irá ter uma repercussão directa no comportamento dos colaboradores em termos de custos sustentados, já depende muito da especificidade de cada serviço, do serviço que estejamos a falar porque esta questão da sustentabilidade, se calhar, ainda não é tão tida em conta quanto deveria.*

*De qualquer maneira, penso que o sistema...penso que o sistema de recompensas pode perfeitamente levar a que esses comportamentos estejam presentes. Depende muito da forma como as coisas evoluam, mas à partida sim, podem...podem ter uma repercussão positiva nesses comportamentos. Mas actualmente estão a ter ou não? Eu acho que ainda não, porque é como digo, isto ainda é novo, ainda é muito recente, ainda não houve, digamos, uma aplicação...uma aplicação directa permanente desse sistema, não é?!*

*Ainda só houve um ano de aplicação de uma das vertentes que foram os prémios de desempenho. As pessoas ainda não estão sequer bem interiorizadas em relação a isto. Portanto, ainda não posso falar com propriedade na aplicação directa disso. Diria que só ao fim de dois, três, quatro anos de...de haver opção por parte do Executivo por prémios de desempenho e por alterações da posição remuneratória, conforme existiu este ano, que ainda não foi concretizado também, há-de ser ainda, é que poderemos depois medir o impacto ou não que isso tem, não só nos comportamentos sustentados dos colaboradores, mas também na motivação e na forma como aqueles que não são abrangidos pelas recompensas procuram trabalhar mais e melhor para lá chegar. Portanto, tudo isso ainda vai ter que ser avaliado em função de alguns anos de aplicação dessas...dessas medidas.”*

**5.6.** Na sua opinião, quais são as recompensas intrínsecas (por exemplo: reconhecimento, responsabilidade, ...) e extrínsecas (por exemplo: salário, estatuto, ...) que o sistema de recompensas da Organização consegue proporcionar aos seus colaboradores? Justifique.

**Resposta:** *“O sistema de recompensas da administração pública é muito vocacionado para as extrínsecas, ou seja, essencialmente estamos a falar aqui de...de salário e também de estatuto associado ao salário. Portanto, não existe, não há outros mecanismos neste momento de...de recompensar, a não ser evidentemente em casos pontuais...um colaborador é, digamos, “premiado” com, por exemplo, uma coordenação de um serviço. Mas o próprio sistema não permite que esse colaborador, por exemplo, tenha um vencimento superior. Portanto, acaba por ser mais ao nível do reconhecimento, da responsabilização, do que propriamente em termos de associar as intrínsecas com as extrínsecas.*

*Portanto, digamos que o sistema legal, o que permite é efectivamente pôr mais peso nas recompensas extrínsecas, portanto, no salário, no estatuto, etc. As intrínsecas são muito menos, estão muito menos presentes neste...neste sistema.”*

Obrigado pela colaboração!





## GUIDE DU QUESTIONNAIRE

### OBJECTIF

Ce questionnaire a été conçu à propos d'une dissertation de Diplôme d'études approfondies qui fait des études comparatives sur les modèles de Gestion de Ressources Humaines, au niveau du développement des compétences professionnelles, de l'évaluation de la performance et du système de récompenses, ayant comme objectif la recherche et exploration d'informations sur cette thématique.

### CONFIDENTIEL

Nous informons que toutes les informations reçues sont CONFIDENTIELLES et quelles seront exclusivement traitées pour des travaux d'investigation scientifique.

Nous vous remercions de votre contribution!

## QUESTIONNAIRE POUR LA RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES DE PARTHENAY GROUPE I

### 1. Données Personnelles

1.1. Âge: 57 ans

1.2. Sexe: Féminin  Masculin

1.3. Quelle est votre catégorie et filière professionnelle?

**Réponse:** "Cat. A filière Administrative"

1.4. Quelles sont vos études académiques?

**Réponse:** "BEP + Examen Pro. Catégorie B"

1.5. Quelle est votre lien contractuel avec la Mairie?

**Réponse:** "Titulaire"

1.6. Depuis combien de temps exercez vous ces fonctions:

Ans (indiquer le nombre d'années)

Dans l'organisation : 10

Dans le Service : 10

### 2. Informations sur l'organisation

2.1. Quel est le nombre de collaborateurs de l'organisation le 31 de Décembre de 2009?

0-100  101-200  201-300  301-400  401-500  +501

### 3. Politiques de Gestion de Ressources Humaines (GRH)

3.1. Quelle est la stratégie actuelle et future de l'organisation sur le point de vue de la GRH?  
Quelles sont les objectifs à court, moyen et long terme?

**Réponse:** "Les grands objectifs :

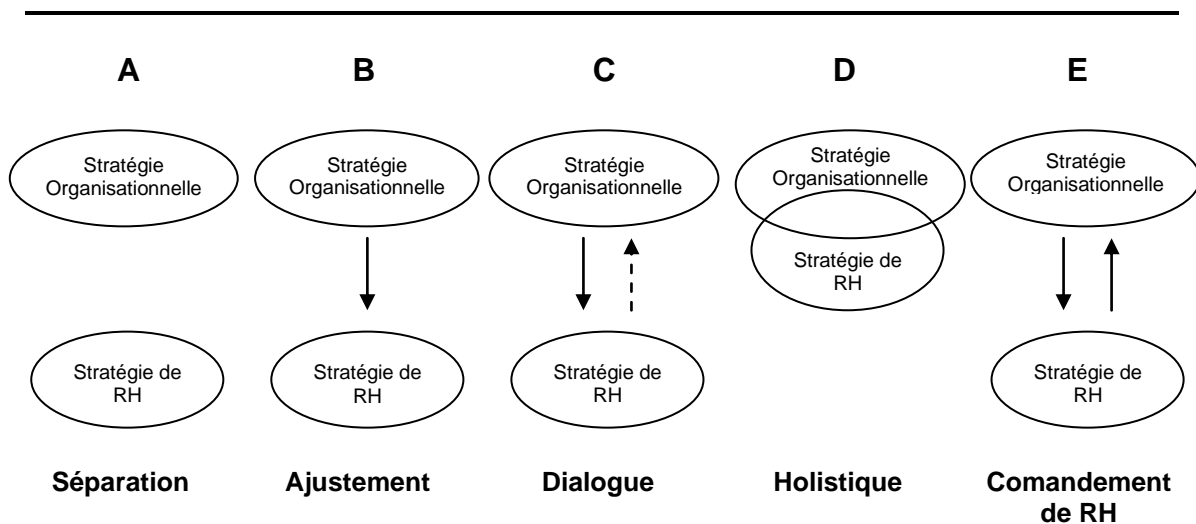
. le management des cadres et de l'encadrement intermédiaire : des formations sont mises en place à partir de fin septembre jusqu'en janvier 2011

. réunion de groupes de travail (représentants du personnel + représentants des élus + techniciens) pour travailler sur :

- Le réaménagement du temps de travail
- Révision du régime indemnitaire et Mise en place d'une évaluation liée ou pas à ce régime indemnitaire.
- Mise en place d'un règlement de formation et d'un plan de formation
- Procédure d'accueil des nouveaux agents
- Révision du règlement intérieur"

3.2. Sur le plan de l'intégration avec la stratégie de l'organisation, comment classifiez la GRH de votre Organisation, en ayant comme référence les modèles suivants

#### Relations possibles entre la Stratégie Organisationnelle et la stratégie de Ressources Humaines (RH)



Fonte: Torrington e Hall, Human Resource Management, Prentice Hall, 4<sup>a</sup> Ed., 1998, p.27

**Réponse:** "Holistique"

## GROUPE II

Ce second groupe de questions prétend analyser les suivantes dimensions de Gestion de Ressources Humaines objet de cette étude: développement de compétences professionnels, l'évaluation de la performance des fonctionnaires et les systèmes de récompenses.

4. Développement des compétences professionnelles: on cherche quels ont été les investissements effectués par l'organisation dans ce domaine, en ce qui concerne le "planing" de la gestion de la formation, en passant par les diverses étapes, depuis la détermination des besoins de formation jusqu'à la validation et évaluation de la formation réalisée.

4.1. En ce qui concerne l'orientation des actions de formation ministrées aux collaborateurs, elles sont habituellement:

1 – Je ne suis pas du tout d'accord

5 – Je suis entièrement d'accord

(Mettre un X sur le chiffre correspondant)

a) <u>Orientées vers le poste de travail</u> : elles ont comme finalité améliorer l'accomplissement actuelle d'une fonction, en agissant sur les <i>gaps</i> détectés.	1	2	3	4	x5
b) <u>Orientées ver le développement</u> : pour préparer la personne (ou groupe de personnes) pour une fonction que elle ira accomplir futurement comme résultat de son plan individuel de développement.	1	2	x3	4	5
c) <u>Orientées pour la stratégie</u> : elles prétendent agir sur de nouvelles potentielles compétences qui permette parcourir le chemin critiques des orientations stratégiques de l'organisation, permettant à moyen terme réussir à améliorer transversalement les compétences des collaborateurs essentiels pour la mission de l'organisation.	1	x2	3	4	5
d) <u>Orientées vers l'inhibition</u> : parfois ils existent des compétences installés qui sont desajustées par rapport aux objectifs définis et qui provoquent des dynamiques organisationnelles désajustées. L'objectif de ces actions est d'inhiber les compétences désuètes.	1	x2	3	4	5
e) <u>Orientées vers la motivation</u> : actions dont l'objectif est d'introduire énergie dans la dynamique organisationnelle en explorant le vouloir et savoir-faire.	1	2	3	x4	5

**4.2.** Dans quelle mesure l'organisation utilise les instruments suivants dans le relèvement des besoins de formation:

1 – Jamais      5 – Toujours  
(Mettre un X sur le chiffre correspondant)

a) <u>Survey</u> : questionnaires et entrevues aux collaborateurs, observation participant, requêtes des directions, testes et examens.	1	x2	3	4	5
b) <u>Études des compétences</u> : analyse des qualités, des connaissances, des aptitudes nécessaires pour l'accomplissement de certaines tâches.	1	x2	3	4	5
c) <u>Analyse de fonctions</u> : étude des contenus fonctionnels; ce permet de déterminer les profils des postes de travail.	1	2	3	x4	5
d) <u>Analyse de la performance</u> : si la performance démontrée par le collaborateur correspond à celle dont l'organisation a besoin, de forme a conclure du besoin ou non de la formation adéquate pour l'amélioration de la performance.	1	x2	3	4	5

**4.3.** Le modèle de développement de compétences professionnelles de la Mairie possède un plan de formation dont le programme procède aux suivantes actions:

1 – Je ne suis pas du tout d'accord      5 – Je suis entièrement d'accord  
(Mettre un X sur le chiffre correspondant)

a) Il aborde, à chaque fois, une besoin spécifique de formation	1	x2	3	4	5
b) Il définit clairement l'objectif de la formation.	1	2	3	x4	5
c) Il divise les cours de formation dans des modules ou des cycles.	x1	2	3	4	5
d) Il détermine le contenu programmatique de la formation.	1	x2	3	4	5
e) Il Détermine les méthodes et les techniques de formation à appliquer.	x1	2	3	4	5
f) Il définit les ressources nécessaires pour la mise en ouvre de la formation (type de formateur, ressources audiovisuelles, manuels, documentation à fournir).	x1	2	3	4	5
g) Il détermine les employés qui devront être l'objet de cours de formation.	1	2	3	x4	5
h) Il Définit la régularité, la date et l'heure des cours de formation.	1	x2	3	4	5
i) Il calcule la relation entre le coût et le bénéfice du programme de formation.	x1	2	3	4	5
j) Il contrôle et évalue les résultats de l'action de formation pour vérification de lacunes qui justifient des ajustements dans le programme de formation.	x1	2	3	4	5

**4.4.** Dans l'organisation où vous êtes responsable des ressources humaines, les cours de formation donnés aux employés sont, majoritairement, internes (donnés par l'Organisation elle-même) ou externes (donnés par autres Organisations)? Quel que soit leur réponse vous devez dire la raison?

**Réponse:** *“La majeure partie des formations est dispensée par le CNFPT (organisme auquel nous cotisons). Les autres formations peuvent l’être par des organismes privés ou en interne: pour le informatique, par exemple”*

**4.5.** Dans la Mairie, tous les services, carrières et catégories professionnelles ont également le même pourcentage de fréquence de cours de formation, ou existent-ils des services, carrières et catégories professionnelles qui ont plus de fréquence de cours de formation que d’autres? Au cas où ils existent des différences, vous devez indiquer quels sont les services, carrières et catégories professionnelles qui sont le plus ou moins bénéficiées, et pourquoi?

**Réponse:** *“Il y a plus de formations dans le catégorie B parce que les agents font l’objet de formations obligatoires. Aux qui en profitent le moins sont les agents des services techniques parce que ils sont peu demandeurs”*

**4.6.** Qui sont les principaux intervenants dans le diagnostique des besoins de formation?

**Réponse:** *“Les chefs de service, les responsables de secteur et le service de formation.”*

**4.7.** Après les employés avoir été objet de formation, et pour évaluer et valider la formation donnée, l'organisation où vous travaillez vérifie si:

1 – Jamais      5 – Toujours  
(Mettre un X sur le chiffre correspondant)

a) Les collaborateurs ont atteint un niveau approprié de performance, d’habileté et de connaissances.	x1	2	3	4	5
b) Il s'est produit le changement attendu.	x1	2	3	4	5
c) La cause du changement a été la formation donnée.	x1	2	3	4	5
d) Le changement va dans le sens des buts et des objectifs de la Mairie.	1	x2	3	4	5
e) Des changements semblables se produisent avec d’autres employés dans le même programme de formation.	1	x2	3	4	5

**4.8.** Comme ressources humaines d'une organisation, leurs employés sont toujours dans un processus d'apprentissage et de développement de compétences. Comme responsable de RH, vous considérez que les employés de la Mairie, en règle générale, ils voient le développement de compétences: seulement comme un avantage individuel, seulement comme un avantage pour la Mairie, ou ils voient le développement de compétences salutaires pour eux et pour la Mairie? Justifie la réponse?

**Réponse:** "cela dépend des agents. Certains ne voient la formation que pour faire évoluer leur carrière et dans leur rémunération. Pour la majorité c'est pour améliorer leurs connaissances afin d'améliorer le service public."

**5. L'évaluation de la performance:** Dans cette dimension de GRH on prétend étudier les principales et plus usuelles formes, méthodes et techniques d'évaluation de la performance, comprendre le type de feedback pour les employés, et essayer de comprendre l'impact que tout ce processus a dans la performance organisationnelle.

**5.1.** Dans une échelle de 1 à 5, répondez si vous êtes d'accord ou en désaccord avec les suivantes affirmations relatives au modèle d'évaluation de performance pratiqué par l'organisation où vous êtes responsable de RH.

1 – Je ne suis pas du tout d'accord    5 – Je suis entièrement d'accord  
(Mettre un X sur le chiffre correspondant)

a) vous considérez que l'évaluation de la performance est une politique de RH d'importance stratégique et donc elle doit être l'objet de planification, par rapport aux méthodes et aux techniques utilisées, ainsi que la régularité avec laquelle est réalisée.	1	2	x3	4	5
b) Le modèle d'évaluation de la performance utilisée permet que l'évaluateur le fasse à travers la comparaison avec la performance d'autres employés qui réalisent le même type de travail, en classant les employés les uns par rapport aux autres.	x1	2	3	4	5
c) Dans le modèle d'évaluation de la performance utilisée, les chefs évaluent leurs employés en se basant seulement dans les normes de performance de chacun, sans faire des comparaisons avec les autres employés qui ont des fonctions identiques attribuées.	1	2	x3	4	5
d) Le modèle d'évaluation de la performance utilise quelques instruments de mesure centrés sur le comportement.	1	2	3	x4	5
e) Le modèle d'évaluation de la performance a quelques instruments de mesure centrés dans la personnalité.	1	x2	3	4	5
f) Le modèle d'évaluation de la performance a quelques instruments de mesure centrés dans les résultats.	1	2	3	x4	5

g) Le modèle d'évaluation de la performance de la Mairie définit l'établissement d'objectifs individuels et collectifs dans le début de chaque période d'évaluation.	1	x2	3	4	5
h) Le modèle d'évaluation de la performance de l'organisation permet de rassembler des informations importantes pour qu'on puisse décider sur la politique salariale et les respectives promotions.	1	x2	3	4	5
i) Le modèle d'évaluation de la performance permet que l'organisation développe des stratégies pour corriger les lacunes des employés diagnostiqués pendant son évaluation, et en même temps, il renforce le soutien dans les tâches bien développées par l'employé.	1	2	x3	4	5

**5.2.** Dans l'organisation où vous êtes responsable de RH, qui d'habitude évalue les employés? Ce sont les supérieurs hiérarchiques avec compétence pour le faire? Existence-t-ils dans la Mairie d'autres modalités dans la procédure d'évaluation, comme par exemple: l'évaluation 360°, l'auto évaluation, l'évaluation réalisée par les collègues/paires, l'évaluation réalisée par le technicien de ressources humaines, commissions d'évaluation, évaluation réalisée par les subordonnés, etc?

**Réponse:** "Ce sont les chefs de service au personnel du secteur qui évaluent leurs agents. Les élus valident ces évaluations. Il n'existe pas d'autres formes de évaluation."

**5.3.** Le modèle d'évaluation de performance implantée dans l'organisation permet:

1 – Je ne suis pas du tout d'accord    5 – Je suis entièrement d'accord  
(Mettre un X sur le chiffre correspondant)

a) Promouvoir des améliorations aux employés dans le développement de leurs fonctions.	1	2	x3	4	5
b) Distribuer efficacement le travail par les tous les employés.	1	2	3	4	5
c) Diagnostiquer les besoins de "croissance" des employés.	1	2	x3	4	5
d) Maintenir les employés informés sur la performance que l'on attend d'eux.	1	x2	3	4	5
e) Faire de façon que l'employé idéal soit dans la poste de travail idéale.	1	2	3	4	5
f) Identifier les besoins de formation.	1	2	x3	4	5
g) Valider les procédures de recrutement et de sélection.	x1	2	3	4	5
h) Valider les programmes de formation.	x1	2	3	4	5
i) Améliorer la relation de travail entre l'employé et le chef qui va évaluer l'employé.	x1	2	3	4	5

5.4. Quel ou quels de ces méthodes correspond ou s'approche du modèle de l'évaluation de la performance de l'organisation où vous travaillez:

(Marquer un X dans les options correspondantes)

	Oui	Non	Peut-être
a) Gestão par Objectifs			X
b) L'évaluation 360°		X	
c) <i>Balanced Scorecard</i>		X	
d) Évaluation de la performance par des compétences	X		
e) Autre. Lequel? _____			

5.5. Dans l'organisation où vous êtes responsable de RH, quand les chefs évaluent leurs travailleurs et leurs attribuent des classements au-dessus de leur réelle performance pour éviter des tensions et maintenir le bon environnement dans le département? Et / ou par excès de sévérité ils attribuent des classements au-dessous de la réelle performance démontrée? Comme est-ce que vous interprétez cela et comment vous le justifiez?

**Réponse:** *“Par habitude, les chefs n'attribuent pas classements au-dessus ou au-dessous de la réelle performance démontrée par les agents.”*

5.6. Comme est-ce que, à travers le processus de gestion et d'évaluation de performance, le modèle de GRH de l'organisation permet de diagnostiquer les besoins de formation, gérer les récompenses en harmonie avec la contribution de chaque employé, et identifier les employés qui ont un potentiel de développement?

**Réponse:** *“Nous ne recensons que les demandes de progression de carrière ou de rémunération, les demandes de formation, changement de affectation, ..., les besoins de formation”*



6. **Le Système de Récompenses:** Dans cette dimension de GRH on prétend analyser quel est l'ensemble de contreparties matérielles et immatérielles que le système de récompenses de l'organisation offre à leurs travailleurs en raison de la qualité de sa performance, de sa contribution de à long terme pour le développement de l'organisation, et de son identification avec les objectifs de l'organisation.

6.1. Dans une échelle de 1 à 5, répondez si vous êtes d'accord ou êtes en désaccord avec les suivantes affirmations relatives au modèle de système de récompenses pratiqué par la Mairie.

1 – Je ne suis pas du tout d'accord    5 – Je suis entièrement d'accord

(Mettre un X sur le chiffre correspondant)

a) Le système de récompenses est en ligne avec les objectifs de l'organisation, et il encourage des actions et des comportements en harmonie avec les mêmes objectifs.	1	2	3	x4	5
b) Le modèle du système de récompenses de l'organisation établit une vraie liaison entre l'effort et la performance, entre la performance et la récompense, et entre la récompense et la satisfaction des objectifs personnels de chaque travailleur.	1	x2	3	4	5
c) Le modèle du système de récompenses de la Mairie établit une étroite relation entre le salaire et la position de l'employé dans la structure organisationnelle, en créant ainsi un climat de différenciation de statuts et des niveaux de pouvoir (voiture de service, cabinet grand, etc...)	x1	2	3	4	5
d) Le modèle du système de récompenses de l'organisation permet que les travailleurs aient une progression dans la carrière au fur et à mesure qu'ils acquièrent de nouvelles compétences et expérience professionnelle, en créant un climat organisationnel qui privilégie la prise de décision basée dans les connaissances techniques, et non dans le pouvoir hiérarchique.	1	2	x3	4	5
e) Le modèle du Système de Récompenses du Mairie possède un plan de bénéfices sociaux attractifs pour les employés.	1	x2	3	4	5
f) Le plan des bénéfices sociaux s'applique par égal à toutes les ressources humaines de l'organisation.	1	2	3	x4	5

**6.2.** Quel ou quels des suivants styles correspondent au style de gestion de l'organisation où vous êtes responsable de RH:

(Marquer un X dans les options correspondantes)

	Oui	Non	Peut-être
a) Gestion du style paternaliste qui s'inquiète avec les personnes et leurs besoins, de pair avec la continuation des objectifs auxquels se propose la mission de l'organisation.			X
b) Gestion de style autoritaire dont la plus grande préoccupation est l'obtention de résultats, en envisageant les employés comme facteur de production, sans qu'ils occupent une place de relief dans les ressources de l'organisation.		X	
c) Gestion de style participatif qui prétend impliquer les employés dans la définition des objectifs de l'organisation, en essayant d'obtenir d'eux l'engagement pour l'ensemble des objectifs fixés annuellement.	X		
d) Style égalitaire où on vérifie que les collaborateurs de l'organisation forment une population très homogène dans des termes de background de compétences, en provoquant naturellement un inévitable statut d'égalité.			X

**6.3.** En quelle mesure les facteurs suivants s'appliquent dans le modèle de système de récompenses pratiqué par l'organisation

1 – Jamais s'il applique      5 – Il ne s'applique toujours

(Mettre un X sur le chiffre correspondant)

a) <u>Catégorie professionnelle</u> – Le système de récompenses de l'organisation se fonde sur la catégorie professionnelle et suit les instruments de réglementation collective de travail, qui règle générale sont le salaire et les compensations accessoires fixes.	1	2	3	x4	5
b) <u>Ancienneté</u> – L'ancienneté dans le travail est un facteur que le système de récompenses tient compte, néanmoins les travailleurs avec plus d'ancienneté ne sont fréquemment pas ceux qui présentent la meilleure performance.	1	x2	3	4	5
c) <u>Niveau de responsabilité</u> – Le modèle de récompenses a sous-jacent une analyse et une qualification de fonctions. Après la réalisation de cette analyse, et moyennant le niveau de responsabilité fonctionnelle diagnostiqué dans l'employé, l'employé est placé dans un intervalle rentable (ex. Entre 700€ et 1200€), et jamais il n'aura de rémunération au-dessus ou en-dessous de cet intervalle.	1	2	3	4	x5
d) <u>Performance</u> – En existant deux ou plus employés avec le même niveau de responsabilité, le modèle de récompenses de l'organisation reconnaît que le travailleur qui sera le plus récompensé sera celui qui présente meilleur performance dans la réalisation de ses tâches.	1	2	3	x4	5



**6.5.** Le modèle du système de récompenses, de l'organisation où vous êtes responsable de RH, il influence les perceptions et les convictions des travailleurs de manière à produire les comportements désirés avec des coûts budgétaires soutenus? Justifiez votre réponse.

**Réponse:** *“Une étude est en cours afin que le système soit le plus équitable possible et que chaque agent ait connaissance des critères d’attribution. Mais cela nécessite une grosse enveloppe budgétaire supplémentaire.”*

**6.6.** À votre avis, quelles sont les récompenses intrinsèques (par exemple: reconnaissance, responsabilité, etc. ...) et extrinsèques (par exemple: salaire, *status*, prix, voyages, etc....) que le système de récompenses de la Mairie peut donner à ses fonctionnaires? Justifiez.

**Réponse:** *“On peut attribuer un régime indemnitaire en complément du salaire. Aucune autre possibilité n’est autorisée par le statut de la fonction publique ... Le régime indemnitaire est un complément de traitement distinct du salaire de base lié au grade de l’agent, encadré par le statut et laissé à la libre appréciation de chaque collectivité pour les attributions individuelles. Il est composé d’une multitude de primes réparties par filière (administrative, technique, sociale ...) versées en contrepartie ou à l’occasion du service exécuté dans le cadre de fonctions définies par le statut particulier dont l’agent relève. Loi 83-634 du 13 juillet 1983 art 20 – Loi 26/01/1984 art 88 et loi 91-73 du 18 janvier 1991 art 27. Aucune prime non prévues dans le cadre de ce régime indemnitaire ne peut être instituée par la collectivité.*

*Seule la prime annuelle, acquise avant la loi de 1984 sur le statut de la FPT, a été conservée par les agents. La délibération l’instituant ne peut pas être modifiée au risque d’en faire perdre le bénéfice. Elle est actuellement d’environ 600 € à l’année et évolue en fonction de l’augmentation de l’indice de rémunération des fonctionnaires.*

*Exemple de primes faisant partie du régime indemnitaire :*

*Dans la filière administrative existent :*

*. l’IHTS (indemnité horaire pour travaux supplémentaires) payée en fonction de l’indice de l’agent*

*. l’IAT (indemnité d’administration et de technicité) dont le montant de base par grade est affecté d’un coefficient qui peut aller jusqu’à 8 : exemple : pour un adjoint administratif de 2e classe le montant de base est de 37.44 € par mois auquel on peut affecter un coefficient pour la technicité de 3, soit une somme de 112.32 €.*

*. l’IEM (indemnité d’exercice de missions) qui complète souvent la seconde, sur le même principe.*

*. l’IFTS (indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires) pour les cadres qui n’ont pas droit à l’IAT*

*Chaque filière a des primes spécifiques dont le montant ne peut excéder les primes attribuées aux fonctionnaires d’Etat.*

*Exemple : pour la filière sociale : indemnité de sujétions spéciales qui peut être attribuée aux puéricultrices, infirmiers, auxiliaires de puériculture, auxiliaires de soins ...*

*A PARTHENAY, tous les agents ne perçoivent pas ce régime indemnitaire pour l'instant. Il est attribué pour les fonctions de responsabilité, encadrement ou technicités reconnues, mais nous travaillons actuellement sur un régime indemnitaire dont chacun pourrait percevoir une somme minimum en fonction du grade et de ses responsabilités, et peut-être y associer le mérite ou l'absentéisme. Mais pour l'instant rien n'est décidé. Les réunions reprennent fin septembre pour une mise en œuvre courant d'année prochaine."*

Nous vous remercions de votre aimable collaboration!

## **Anexo 5**

Questionário aplicado aos colaboradores  
(no idioma português e francês)

# QUESTIONÁRIO

## OBJECTIVO

Este questionário foi elaborado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado que incide num estudo comparativo que se está a desenvolver sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho e sistemas de recompensa, tendo como objectivo a recolha de informação sobre esta temática.

## CONFIDENCIALIDADE

Informa-se que todas as informações recolhidas são CONFIDENCIAIS e serão exclusivamente utilizadas para fins de investigação científica.

Agradece-se, desde já, o seu contributo!

### 1. Dados Pessoais (colocar uma cruz nas opções correspondentes)

1.1. Idade: 18 até 26  27 até 34  35 até 42  43 até 50  51 até 58  59 até 66

1.2. Sexo: Feminino  Masculino

1.3. Qual a sua categoria profissional?

Assistente operacional  Assistente Técnico  Técnico Superior  Outro

1.4. Quais são as suas habilitações académicas?

4º ano de escolaridade  6º ano de escolaridade  9º ano de escolaridade

12º ano de escolaridade  Bacharelato  Licenciatura

Mestrado  Doutoramento  Outro

1.5. Em que Departamento se encontra a desempenhar funções?

Administração e Finanças  Obras e Urbanismo

Intervenção Social  Planeamento, Desenvolvimento e Comunicação

1.6. Qual o seu vínculo contratual?

Contrato por tempo indeterminado  Contrato a termo resolutivo certo ou incerto  Outro

1.7. Há quanto tempo está a exercer funções na organização?

0 até 4 anos  5 até 9 anos  10 até 14 anos  15 até 19 anos

20 até 24 anos  25 até 29 anos  30 até 35 anos  36 até 40 anos

2. Numa escala de 1 a 5, responda se concorda ou discorda com as afirmações referentes ao modelo de desenvolvimento de competências da Organização:

1- Discordo Totalmente      5 – Concordo Totalmente  
(Marcar um X em cima do algarismo correspondente)

1. O número de horas de formação usufruídas por si nos últimos dois anos satisfaz as suas necessidades de formação para posteriormente ter uma melhor performance no desempenho das funções que lhe estão atribuídas.	1	2	3	4	5
2. As acções de formação que frequentou permitiram-lhe desenvolver comportamentos e atitudes com vista a uma maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua actual função.	1	2	3	4	5
3. As acções de formação frequentadas corrigiram comportamentos e técnicas desajustadas, demonstrados durante o desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
4. Após o levantamento das suas necessidades de formação, é solicitada a sua opinião aquando da decisão do conteúdo programático e do método de formação relativamente à acção de formação que irá frequentar.	1	2	3	4	5
5. Costuma ter acções de formação profissional por si solicitadas.	1	2	3	4	5
6. As acções de formação que tem frequentado estão directamente relacionadas com as necessidades de formação detectadas durante a sua avaliação do desempenho.	1	2	3	4	5
7. Depois de frequentada a acção de formação o seu chefe ou os colegas, abstraídos das novas técnicas de trabalho que aprendeu, impedem-no de colocar em prática as novas competências profissionais que adquiriu durante o processo formativo.	1	2	3	4	5
8. Os métodos e as técnicas de ensino que os formadores utilizam nas acções de formação em que esteve presente estimulam e captam a atenção de quem está na situação de formando, e permitem aprender bem o conteúdo programático.	1	2	3	4	5
9. Após a acção de formação, os conhecimentos e as habilidades adquiridas costumam ser realmente aplicados ao serviço da Organização onde trabalha.	1	2	3	4	5
10. Depois de ter frequentado uma acção de formação, o seu desempenho melhora substancialmente devido às novas competências profissionais adquiridas.	1	2	3	4	5
11. Durante o processo formativo, a qualidade dos conteúdos programáticos, os suportes pedagógicos utilizados e a documentação entregue, costumam ser adequados e satisfatórios.	1	2	3	4	5
12. A Organização onde trabalha dá-lhe a possibilidade de aprender mais, e também lhe dá liberdade para expandir a sua capacidade e criar os resultados que mais deseja no desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
13. Todos os conhecimentos e habilidades que adquiriu na Organização onde trabalha, tornaram-no num colaborador mais competente e capaz, com capacidades para enfrentar as exigências do mercado de trabalho.	1	2	3	4	5



3. Numa escala de 1 a 5, responda se concorda ou discorda com as afirmações referentes ao modelo de Avaliação do Desempenho (A.D.) praticado pela Organização onde trabalha:

1 – Discordo Totalmente      5 – Concordo Totalmente  
(Marcar um X em cima do algarismo correspondente)

1. Quando se inicia um período de avaliação, costuma negociar os seus objectivos individuais com o superior hierárquico que o vai avaliar.	1	2	3	4	5
2. No estabelecimento dos seus objectivos, a chefia que vai avaliar o seu desempenho define metas e objectivos que promovam a eliminação dos seus pontos fracos diagnosticados na avaliação do desempenho anterior.	1	2	3	4	5
3. Ao longo do período de avaliação reúne-se com o responsável pela sua avaliação, e quando necessário, fazem reajustamentos aos objectivos estabelecidos no início do período de avaliação.	1	2	3	4	5
4. Durante o período de avaliação, o superior hierárquico que o vai avaliar reúne-se consigo para rever a adequação, ou não adequação, dos comportamentos e das competências profissionais demonstradas enquanto desempenha as suas funções.	1	2	3	4	5
5. Concorda com os objectivos individuais que lhe são atribuídos, e considera que eles são desafiantes, motivam-no intrinsecamente, e dão valor acrescentado à Organização.	1	2	3	4	5
6. Considera que os seus objectivos são claros, não deixando margem para ambiguidades.	1	2	3	4	5
7. Os objectivos que lhe são propostos estão formulados de forma a poderem ser mensuráveis.	1	2	3	4	5
8. Os objectivos que lhe são propostos estão formulados de forma exigente, mas não deixam de ser alcançáveis.	1	2	3	4	5
9. Através da A.D. de que é alvo, fica a conhecer melhor quais é que são as suas necessidades de formação e actualização profissional.	1	2	3	4	5
10. É através de uma entrevista formal realizada no final do período de avaliação que lhe é comunicado o resultado final do seu desempenho.	1	2	3	4	5
11. Normalmente, a classificação que o seu chefe atribui ao seu desempenho corresponde às suas expectativas.	1	2	3	4	5
12. Ao longo do período de avaliação, o seu chefe reúne algumas vezes consigo para lhe dar <i>feedback</i> sobre o desempenho demonstrado.	1	2	3	4	5
13. Durante a entrevista de avaliação do desempenho, o Chefe que o avalia comunica-lhe quais é que foram os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, e em conjunto desenvolvem estratégias para eliminar os pontos fracos e potenciar os fortes.	1	2	3	4	5
14. Durante o período de avaliação, o superior hierárquico que avalia o seu desempenho só se interessa pelo resultado final do desempenho, e não dá a devida importância à planificação do desempenho e respectivo acompanhamento.	1	2	3	4	5

4. Numa escala de 1 a 5, responda se concorda ou discorda com as seguintes afirmações referentes ao modelo de sistema de recompensas praticado na Organização onde trabalha.

1 – Discordo Totalmente      5 – Concordo Totalmente  
(Marcar um X em cima do algarismo correspondente)

1. Considera que a Organização onde trabalha reconhece e recompensa de forma justa o esforço e desempenho por si demonstrados.	1	2	3	4	5
2. As recompensas e o reconhecimento que a Organização lhe atribui pelo desempenho por si demonstrado, motivam-no a produzir mais e melhor.	1	2	3	4	5
3. O salário que a Organização lhe paga está de acordo com a <i>performance</i> que tem demonstrado no desempenho das suas tarefas.	1	2	3	4	5
4. A sua motivação para trabalhar depende do equilíbrio entre o que pode oferecer à Organização através do seu desempenho e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua recompensa).	1	2	3	4	5
5. Quando o reconhecimento e a compensação pelos esforços e resultados por si produzidos no desempenho das tarefas não são justos, tem tendência a baixar os seus níveis de produtividade.	1	2	3	4	5
6. A Organização recompensa o desempenho dos seus colaboradores de forma justa, avaliando a contribuição de cada um de acordo com critérios claros e inequívocos, medidos de acordo com regras pré-definidas.	1	2	3	4	5
7. Considera que a Organização onde desempenha funções se preocupa com a sua realização pessoal e profissional, bem como com a sua progressão na carreira.	1	2	3	4	5
8. O cargo funcional que ocupa na Organização permite-lhe ter iniciativa, responsabilidade, autonomia e criatividade no desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
9. O modelo hierárquico estabelecido e as chefias da Organização permitem-lhe ter iniciativa, responsabilidade, autonomia e criatividade no desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
10. O ambiente de trabalho que se vive no departamento onde trabalha cria em si um espírito de corpo e de pertença para com a Organização que representa.	1	2	3	4	5
11. As hierarquias superiores da Organização procuram envolver os colaboradores na definição dos objectivos da Organização, e tentam obter dos colaboradores o compromisso para o conjunto de objectivos fixados anualmente.	1	2	3	4	5
12. A Organização tem um estilo de gestão cuja maior preocupação é a obtenção de resultados, encarando os colaboradores como factores de produção, que não ocupam um lugar de relevo nos recursos da Organização.	1	2	3	4	5
13. Para si não tem qualquer importância o facto de o seu trabalho ser desmotivante e não ter reconhecimento por parte dos colegas e chefias, visto que só é importante ter uma remuneração alta mesmo que o desempenho demonstrado não o justifique.	1	2	3	4	5





# QUESTIONNAIRE

## OBJECTIF

Ce questionnaire a été conçu à propos d'une dissertation de Diplôme d'études approfondies qui fait des études comparatives sur les modèles de Gestion de Ressources Humaines, au niveau du développement des compétences professionnelles, de l'évaluation de la performance et du système de récompenses, ayant comme objectif l'obtention d'informations sur cette thématique.

## CONFIDENTIEL

Nous informons que toutes les informations reçues sont CONFIDENTIELLES et qu'elles seront exclusivement traitées pour des travaux d'investigation scientifique.

Nous vous remercions de votre contribution!

### 1. Données Personnelles

1.1. Âge : de 18 à 26  de 27 à 34  de 35 à 42  de 43 à 50  de 51 à 58  de 59 à 66

1.2. Sexe: Féminin  Masculin

1.3. Quel est votre catégorie professionnelle? (Marquer un X dans les options correspondantes)

les cadres  l'encadrement intermédiaire  les agents  autre

1.4. Quel est votre filière professionnelle? (Marquer un X dans les options correspondantes)

administrative  technique  culturelle  sportive  sociale  médico sociale   
médico technique  animation  police  autre

1.5. Quelles sont vos qualifications académiques? (Marquer un X dans les options correspondantes)

Enseignement obligatoire  B.E.P/C.A.P  Baccalauréat   
Licence  Master  Doctorat

1.6. Quel est le type de contrat de travail que vous avez avec la Mairie?

(Marquer un X dans les options correspondantes)

agent titulaire  agent contractuel  autre

1.7. Depuis quand exercez vous fonctions dans la Mairie? (Marquer un X dans les options correspondantes)

0 à 4 années  5 à 9 années  10 à 14 années  15 à 19 années  20 à 24 années   
25 à 29 années  30 à 35 années  36 à 40 années

2. Dans une échelle de 1 à 5, répondez si vous êtes d'accord ou pas avec les affirmations suivantes concernant le modèle de développement de compétences professionnelles pratiquées par l'organisation où vous travaillez.

1- Je ne suis pas du tout d'accord

5 – Je suis entièrement d'accord

(Mettre un X sur le chiffre correspondant)

1. Les deux dernières années, le nombre d'heures de formation professionnelle que vous avez fréquenté ont satisfait vos besoins de formation et ont contribué à une meilleure performance dans l'exercice des fonctions qui vous ont été attribuées.	1	2	3	4	5
2. Les cours de formation professionnelle que vous avez fréquentés ont permis le développement de comportements et d'attitudes, qui sont à l'origine d'une plus grande efficacité et satisfaction professionnelles dans l'exercice de votre actuelle fonction.	1	2	3	4	5
3. Les cours de formation professionnelle fréquentés ont corrigé des comportements et des techniques désajustées, démontrés au cours de l'exercice de vos fonctions.	1	2	3	4	5
4. Après le diagnostic de vos besoins de formation et avant que les contenus programmatiques et la méthode de formation soient décidés, on demande votre avis, par rapport au cours de formation professionnelle que vous irez fréquenter.	1	2	3	4	5
5. Vous avez l'habitude de fréquenter des cours de formation professionnelle à votre demande.	1	2	3	4	5
6. Les cours de formation professionnelle que vous avez fréquentés sont en rapport direct avec les besoins de formation détectés pendant l'évaluation de votre performance.	1	2	3	4	5
7. Après avoir fréquenté des cours de formation professionnelle, votre chef ou vos collègues ignorent les nouvelles techniques de travail que vous avez appris, et ils vous empêchent de mettre en pratique les nouvelles compétences professionnelles que vous avez acquises pendant le processus formatif.	1	2	3	4	5
8. Les méthodes et les techniques d'enseignement que les enseignants ont utilisé dans les cours de formation professionnelle que vous avez fréquentés ont stimulé et attiré l'attention des élèves, en permettant de bien apprendre les contenus programmatiques.	1	2	3	4	5
9. Après le cours de formation professionnelle, les connaissances et les techniques acquises sont effectivement appliquées au service de l'Organisation où vous travaillez.	1	2	3	4	5
10. Après avoir fréquenté un cours de formation professionnelle, votre performance s'améliore substantiellement due aux nouvelles compétences professionnelles acquises.	1	2	3	4	5
11. Pendant le processus formatif, la qualité des contenus programmatiques, les supports pédagogiques utilisés et la documentation livrée, sont, généralement, ajustés et satisfaisants.	1	2	3	4	5
12. L'Organisation où vous travaillez vous donne la possibilité d'apprendre plus, et elle vous permet aussi le développement de vos capacités et d'obtenir les résultats que vous désirez le plus pendant l'exercice de vos fonctions professionnelles.	1	2	3	4	5
13. Tous les connaissances et les techniques que vous avez acquises au service de l'Organisation où vous travaillez vous ont transformé dans un fonctionnaire plus compétent et capable, avec des capacités pour affronter les exigences du marché de travail.	1	2	3	4	5

3. Dans une échelle de 1 à 5, répondez si vous êtes d'accord ou pas avec les affirmations suivantes concernant le modèle d'évaluation de performance mis en pratique par l'organisation où vous travaillez:

1 – Je ne suis pas du tout d'accord

5 – Je suis entièrement d'accord

(Mettre un X sur le chiffre correspondant)

1. Quand une période d'évaluation commence, vous avez l'habitude de définir vos objectifs individuels avec le supérieur hiérarchique qui va vous évaluer.	1	2	3	4	5
2. Dans la définition de vos objectifs, le chef qui va évaluer votre performance définit des tâches et des objectifs qui puissent éliminer vos points faibles déjà diagnostiqués dans l'antérieure évaluation de votre travail.	1	2	3	4	5
3. Tout au long de la période d'évaluation, vous vous réunissez avec le responsable de votre évaluation et, si nécessaire, ensemble vous faites des réajustements dans les objectifs établis au début de la période d'évaluation.	1	2	3	4	5
4. Pendant la période d'évaluation, le supérieur hiérarchique qui va vous évaluer se réunit avec vous pour faire la révision de l'adéquation ou non des comportements et des compétences professionnelles démontrés pendant l'exercice de vos fonctions.	1	2	3	4	5
5. Vous êtes d'accord avec les objectifs individuels qui vous sont attribués et vous considérez qu'ils sont ambitieux, qu'ils vous motivent intrinsèquement et qu'ils valorisent l'Organisation.	1	2	3	4	5
6. Vous considérez que vos objectifs sont clairs, et qu'ils n'ont aucune ambiguïté.	1	2	3	4	5
7. Les objectifs qui vous sont proposés sont formulés de façon à pouvoir être mesurables.	1	2	3	4	5
8. Les objectifs qui vous sont proposés sont formulés de forme exigeante, bien qu'ils soient à votre portée.	1	2	3	4	5
9. À partir de l'évaluation de performance dont vous êtes l'objet, vous connaissez mieux quels sont vos besoins de formation et mise à jour professionnelle.	1	2	3	4	5
10. C'est à travers une interview formelle faite à la fin de la période d'évaluation que le résultat final de votre performance vous est communiqué.	1	2	3	4	5
11. En général, la classification que votre chef attribue à votre performance correspond à vos attentes.	1	2	3	4	5
12. Pendant la période d'évaluation, votre chef se réunit quelques fois avec vous pour vous donner un <i>feedback</i> sur la performance par vous démontrée pendant l'exercice des fonctions qui vous sont attribuées.	1	2	3	4	5
13. Pendant l'interview d'évaluation de la performance, votre chef évaluateur vous dit quels ont été vos points forts et faibles et, ensemble, vous développez des stratégies pour éliminer les points faibles et exploiter les points forts.	1	2	3	4	5
14. Pendant la période d'évaluation, le supérieur hiérarchique qui évalue votre performance ne s'intéresse qu'au résultat final du travail et il ne donne pas l'importance qu'il faut au planning et au travail développé.	1	2	3	4	5

4. Dans une échelle de 1 à 5, répondez si vous êtes d'accord ou pas avec les affirmations suivantes concernant le modèle de système de récompenses pratiqué par l'organisation où vous travaillez:

1 – Je ne suis pas du tout d'accord

5 – Je suis entièrement d'accord

(Mettre un X sur le chiffre correspondant)

1. Vous considérez que l'organisation où vous travaillez reconnaît et récompense d'une forme juste l'effort et la performance démontrés par vous.	1	2	3	4	5
2. Les récompenses et la reconnaissance que l'organisation vous attribue en raison de la performance par vous démontrée vous incite à produire plus et mieux.	1	2	3	4	5
3. Le salaire que l'organisation vous paye est d'accord avec la performance que vous démontrez dans la réalisation de vos travaux.	1	2	3	4	5
4. Votre motivation pour travailler dépend de l'équilibre entre ce que vous pouvez offrir à l'Organisation, selon votre performance, et ce que vous recevez de votre système de rémunération (votre récompense).	1	2	3	4	5
5. Quand la reconnaissance et la compensation par les résultats et les efforts par vous démontrés dans la réalisation de votre travail ne sont pas justes, vous avez tendance à diminuer vos niveaux de productivité.	1	2	3	4	5
6. L'Organisation récompense la performance de ses collaborateurs avec justice, en évaluant la contribution de chacun conformément à des critères clairs et évidents, mesurés conformément à des règles prédéfinies.	1	2	3	4	5
7. Vous considérez que l'Organisation où vous travaillez s'inquiète avec votre réalisation personnelle et professionnelle, ainsi qu'avec votre progression dans la carrière.	1	2	3	4	5
8. Le poste de travail que vous occupez dans l'Organisation vous permet d'avoir de l'initiative, de la responsabilité, de l'autonomie et de la créativité dans l'exercice de vos fonctions.	1	2	3	4	5
9. Le modèle hiérarchique établi et les directeurs de l'Organisation vous permettent d'avoir de l'initiative, de la responsabilité, de l'autonomie et de la créativité dans l'exercice de vos fonctions.	1	2	3	4	5
10. L'environnement de travail vécu dans le département où vous travaillez développe chez vous un esprit de corporation et d'appartenance envers l'Organisation que vous représentez.	1	2	3	4	5
11. Les hiérarchies supérieures de l'Organisation essayent d'impliquer les collaborateurs dans la définition des objectifs de l'Organisation et ils essayent d'obtenir des collaborateurs l'engagement nécessaire à la réalisation des objectifs fixés annuellement.	1	2	3	4	5
12. L'Organisation a un modèle de gestion dont la grande préoccupation est l'obtention de résultats, en envisageant les travailleurs comme des facteurs de production, qui n'ont pas grande importance dans les ressources de l'Organisation.	1	2	3	4	5
13. À votre avis, si votre travail est démotivant et qu'il n'est pas reconnu par vos collègues et vos chefs, cela n'a aucune importance, puisque le plus important c'est d'avoir un haut salaire, même si la performance démontrée ne le justifie pas.	1	2	3	4	5





## **Anexo 6**

Resultados obtidos através da aplicação dos questionários

Pergunta	Idade	18 até 26	27 até 34	35 até 42	43 até 50	51 até 58	59 até 66	Total
1.1.	Nº colaboradores	1	24	45	32	8	0	110
	Percentagem	0,9%	21,8%	40,9%	29,1%	7,3%	0,0%	100%

Pergunta	Sexo	Feminino	Masculino	Total
1.2.	Nº colaboradores	77	33	110
	Percentagem	70,0%	30,0%	100%

Pergunta	Categoria	Assistente Técnico	Técnico Superior	Total
1.3.	Nº colaboradores	68	42	110
	Percentagem	61,8%	38,2%	100%

Pergunta	Habilitações académicas	9º Ano	12º Ano	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Total
1.4.	Nº colaboradores	10	53	5	41	1	110
	Percentagem	9,1%	48,2%	4,5%	37,3%	0,9%	100%

Pergunta	Departamento	Administração e Finanças	Obras e Urbanismo	Intervenção Social	Planeamento, Desenvolvimento e Comunicação	Total
1.5.	Nº colaboradores	37	31	31	11	110
	Percentagem	33,6%	28,2%	28,2%	10,0%	100%

Pergunta	Tipo de contrato	Tempo indeterminado	Termo certo ou incerto	Total
1.6.	Nº colaboradores	103	7	110
	Percentagem	93,6%	6,4%	100%

Pergunta	Nº de anos na Organização	0 até 4	5 até 9	10 até 14	15 até 19	20 até 24	25 até 29	30 até 35	36 até 40	Total
1.7.	Nº colaboradores	12	30	28	11	17	9	2	1	110
	Percentagem	10,9%	27,3%	25,5%	10,0%	15,5%	8,2%	1,8%	0,9%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.1.	Nº de respostas	40	29	31	10	0	110
	Percentagem	36,4%	26,4%	28,2%	9,1%	0,0%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.2.	Nº de respostas	18	14	33	35	10	110
	Percentagem	16,4%	12,7%	30,0%	31,8%	9,1%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.3.	Nº de respostas	18	24	43	22	3	110
	Percentagem	16,4%	21,8%	39,1%	20,0%	2,7%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.4.	Nº de respostas	46	30	22	11	1	110
	Percentagem	41,8%	27,3%	20,0%	10,0%	0,9%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.5.	Nº de respostas	42	30	24	8	6	110
	Percentagem	38,2%	27,3%	21,8%	7,3%	5,5%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.6.	Nº de respostas	39	20	34	14	3	110
	Percentagem	35,5%	18,2%	30,9%	12,7%	2,7%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.7.	Nº de respostas	49	25	29	5	2	110
	Percentagem	44,5%	22,7%	26,4%	4,5%	1,8%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.8.	Nº de respostas	11	7	45	41	6	110
	Percentagem	10,0%	6,4%	40,9%	37,3%	5,5%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.9.	Nº de respostas	13	14	40	35	8	110
	Percentagem	11,8%	12,7%	36,4%	31,8%	7,3%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.10.	Nº de respostas	11	12	42	38	7	110
	Percentagem	10,0%	10,9%	38,2%	34,5%	6,4%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.11.	Nº de respostas	8	11	43	40	8	110
	Percentagem	7,3%	10,0%	39,1%	36,4%	7,3%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.12.	Nº de respostas	15	16	43	29	7	110
	Percentagem	13,6%	14,5%	39,1%	26,4%	6,4%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.13.	Nº de respostas	6	4	26	52	22	110
	Percentagem	5,5%	3,6%	23,6%	47,3%	20,0%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.1.	Nº de respostas	22	20	27	24	17	110
	Percentagem	20,0%	18,2%	24,5%	21,8%	15,5%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.2.	Nº de respostas	17	23	43	18	9	110
	Percentagem	15,5%	20,9%	39,1%	16,4%	8,2%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.3.	Nº de respostas	19	31	31	17	12	110
	Percentagem	17,3%	28,2%	28,2%	15,5%	10,9%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.4.	Nº de respostas	23	28	32	19	8	110
	Percentagem	20,9%	25,5%	29,1%	17,3%	7,3%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.5.	Nº de respostas	12	14	49	28	7	110
	Percentagem	10,9%	12,7%	44,5%	25,5%	6,4%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.6.	Nº de respostas	12	15	37	32	14	110
	Percentagem	10,9%	13,6%	33,6%	29,1%	12,7%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.7.	Nº de respostas	8	13	53	24	12	110
	Percentagem	7,3%	11,8%	48,2%	21,8%	10,9%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.8.	Nº de respostas	5	13	42	39	11	110
	Percentagem	4,5%	11,8%	38,2%	35,5%	10,0%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.9.	Nº de respostas	13	30	44	19	4	110
	Percentagem	11,8%	27,3%	40,0%	17,3%	3,6%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.10.	Nº de respostas	5	6	28	43	28	110
	Percentagem	4,5%	5,5%	25,5%	39,1%	25,5%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.11.	Nº de respostas	21	15	24	35	15	110
	Percentagem	19,1%	13,6%	21,8%	31,8%	13,6%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.12.	Nº de respostas	29	31	28	18	4	110
	Percentagem	26,4%	28,2%	25,5%	16,4%	3,6%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.13.	Nº de respostas	14	25	36	27	8	110
	Percentagem	12,7%	22,7%	32,7%	24,5%	7,3%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.14.	Nº de respostas	25	29	40	11	5	110
	Percentagem	22,7%	26,4%	36,4%	10,0%	4,5%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.1.	Nº de respostas	30	27	38	14	1	110
	Percentagem	27,3%	24,5%	34,5%	12,7%	0,9%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.2.	Nº de respostas	29	20	40	17	4	110
	Percentagem	26,4%	18,2%	36,4%	15,5%	3,6%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.3.	Nº de respostas	36	33	26	13	2	110
	Percentagem	32,7%	30,0%	23,6%	11,8%	1,8%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.4.	Nº de respostas	14	26	42	20	8	110
	Percentagem	12,7%	23,6%	38,2%	18,2%	7,3%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.5.	Nº de respostas	28	25	34	16	7	110
	Percentagem	25,5%	22,7%	30,9%	14,5%	6,4%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.6.	Nº de respostas	36	37	36	1	0	110
	Percentagem	32,7%	33,6%	32,7%	0,9%	0,0%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.7.	Nº de respostas	44	36	27	3	0	110
	Percentagem	40,0%	32,7%	24,5%	2,7%	0,0%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.8.	Nº de respostas	7	14	36	39	14	110
	Percentagem	6,4%	12,7%	32,7%	35,5%	12,7%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.9.	Nº de respostas	6	18	39	38	9	110
	Percentagem	5,5%	16,4%	35,5%	34,5%	8,2%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.10.	Nº de respostas	8	11	39	37	15	110
	Percentagem	7,3%	10,0%	35,5%	33,6%	13,6%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.11.	Nº de respostas	13	27	42	24	4	110
	Percentagem	11,8%	24,5%	38,2%	21,8%	3,6%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.12.	Nº de respostas	9	24	52	16	9	110
	Percentagem	8,2%	21,8%	47,3%	14,5%	8,2%	100%

Pergunta	Níveis da escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.13.	Nº de respostas	80	17	9	4	0	110
	Percentagem	72,7%	15,5%	8,2%	3,6%	0,0%	100%





Pergunta	Idade	18 até 26	27 até 34	35 até 42	43 até 50	51 até 58	59 até 66	Total
1.1.	Nº colaboradores	2	6	14	13	15	0	50
	Percentagem	4%	12%	28%	26%	30%	0%	100%

Pergunta	Sexo	Feminino	Masculino	Total
1.2.	Nº colaboradores	32	18	50
	Percentagem	64%	36%	100%

Pergunta	Categoria	Les cadres	L'encadement intermédiaire	Les agents	Total
1.3.	Nº colaboradores	8	5	37	50
	Percentagem	16%	10%	74%	100%

Pergunta	Fileira	Administrative	Technique	Social	Total
1.4.	Nº colaboradores	22	23	5	50
	Percentagem	44%	46%	10%	100%

Pergunta	Habilitações académicas	Enseignement obligatoire	B.E.P/C.A.P	Baccalauréat	Licence	Master	Total
1.5	Nº colaboradores	1	30	8	7	4	50
	Percentagem	2%	60%	16%	14%	8%	100%

Pergunta	Tipo de contrato	Agent titulaire	Agent contractuel	Total
1.6.	Nº colaboradores	46	4	50
	Percentagem	92%	8%	100%

Pergunta	Nº de anos na Organização	0 até 4	5 até 9	10 até 14	15 até 19	20 até 24	25 até 29	30 até 35	36 até 40	Total
1.7.	Nº colaboradores	10	11	13	4	4	3	3	2	50
	Percentagem	20%	22%	26%	8%	8%	6%	6%	4%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.1.	Nº de respostas	16	7	12	12	3	50
	Percentagem	32%	14%	24%	24%	6%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.2.	Nº de respostas	9	11	15	13	2	50
	Percentagem	18%	22%	30%	26%	4%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.3.	Nº de respostas	10	15	12	11	2	50
	Percentagem	20%	30%	24%	22%	4%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.4.	Nº de respostas	24	11	12	3	0	50
	Percentagem	48%	22%	24%	6%	0%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.5.	Nº de respostas	12	7	8	21	2	50
	Percentagem	24%	14%	16%	42%	4%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.6.	Nº de respostas	20	6	12	11	1	50
	Percentagem	40%	12%	24%	22%	2%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.7.	Nº de respostas	20	15	7	5	3	50
	Percentagem	40%	30%	14%	10%	6%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.8.	Nº de respostas	8	16	15	9	2	50
	Percentagem	16%	32%	30%	18%	4%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.9.	Nº de respostas	8	5	15	21	1	50
	Percentagem	16%	10%	30%	42%	2%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.10.	Nº de respostas	6	6	17	19	2	50
	Percentagem	12%	12%	34%	38%	4%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.11.	Nº de respostas	10	8	15	14	3	50
	Percentagem	20%	16%	30%	28%	6%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.12.	Nº de respostas	9	5	15	15	6	50
	Percentagem	18%	10%	30%	30%	12%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
2.13.	Nº de respostas	9	4	8	28	1	50
	Percentagem	18%	8%	16%	56%	2%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.1.	Nº de respostas	17	8	8	12	5	50
	Percentagem	34%	16%	16%	24%	10%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.2.	Nº de respostas	20	10	8	9	3	50
	Percentagem	40%	20%	16%	18%	6%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.3.	Nº de respostas	26	11	4	5	4	50
	Percentagem	52%	22%	8%	10%	8%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.4.	Nº de respostas	24	10	4	11	1	50
	Percentagem	48%	20%	8%	22%	2%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.5.	Nº de respostas	14	13	11	9	3	50
	Percentagem	28%	26%	22%	18%	6%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.6.	Nº de respostas	10	6	22	8	4	50
	Percentagem	20%	12%	44%	16%	8%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.7.	Nº de respostas	20	13	9	4	4	50
	Percentagem	40%	26%	18%	8%	8%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.8.	Nº de respostas	16	11	13	5	5	50
	Percentagem	32%	22%	26%	10%	10%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.9.	Nº de respostas	18	8	19	4	1	50
	Percentagem	36%	16%	38%	8%	2%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.10.	Nº de respostas	24	14	7	4	1	50
	Percentagem	48%	28%	14%	8%	2%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.11.	Nº de respostas	17	9	17	3	4	50
	Percentagem	34%	18%	34%	6%	8%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.12.	Nº de respostas	30	12	3	5	0	50
	Percentagem	60%	24%	6%	10%	0%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.13.	Nº de respostas	27	8	9	5	1	50
	Percentagem	54%	16%	18%	10%	2%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
3.14.	Nº de respostas	14	13	13	8	2	50
	Percentagem	28%	26%	26%	16%	4%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.1.	Nº de respostas	26	7	6	10	1	50
	Percentagem	52%	14%	12%	20%	2%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.2.	Nº de respostas	19	9	8	11	3	50
	Percentagem	38%	18%	16%	22%	6%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.3.	Nº de respostas	21	9	8	9	3	50
	Percentagem	42%	18%	16%	18%	6%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.4.	Nº de respostas	7	3	6	16	18	50
	Percentagem	14%	6%	12%	32%	36%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.5.	Nº de respostas	15	12	10	7	6	50
	Percentagem	30%	24%	20%	14%	12%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.6.	Nº de respostas	20	17	11	1	1	50
	Percentagem	40%	34%	22%	2%	2%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.7.	Nº de respostas	20	13	15	2	0	50
	Percentagem	40%	26%	30%	4%	0%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.8.	Nº de respostas	2	4	7	12	25	50
	Percentagem	4%	8%	14%	24%	50%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.9.	Nº de respostas	0	4	15	13	18	50
	Percentagem	0%	8%	30%	26%	36%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.10.	Nº de respostas	6	4	21	14	5	50
	Percentagem	12%	8%	42%	28%	10%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.11.	Nº de respostas	5	6	26	11	2	50
	Percentagem	10%	12%	52%	22%	4%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.12.	Nº de respostas	4	21	16	7	2	50
	Percentagem	8%	42%	32%	14%	4%	100%

Pergunta	Escala	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
4.13.	Nº de respostas	37	10	3	0	0	50
	Percentagem	74%	20%	6%	0%	0%	100%



