

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO

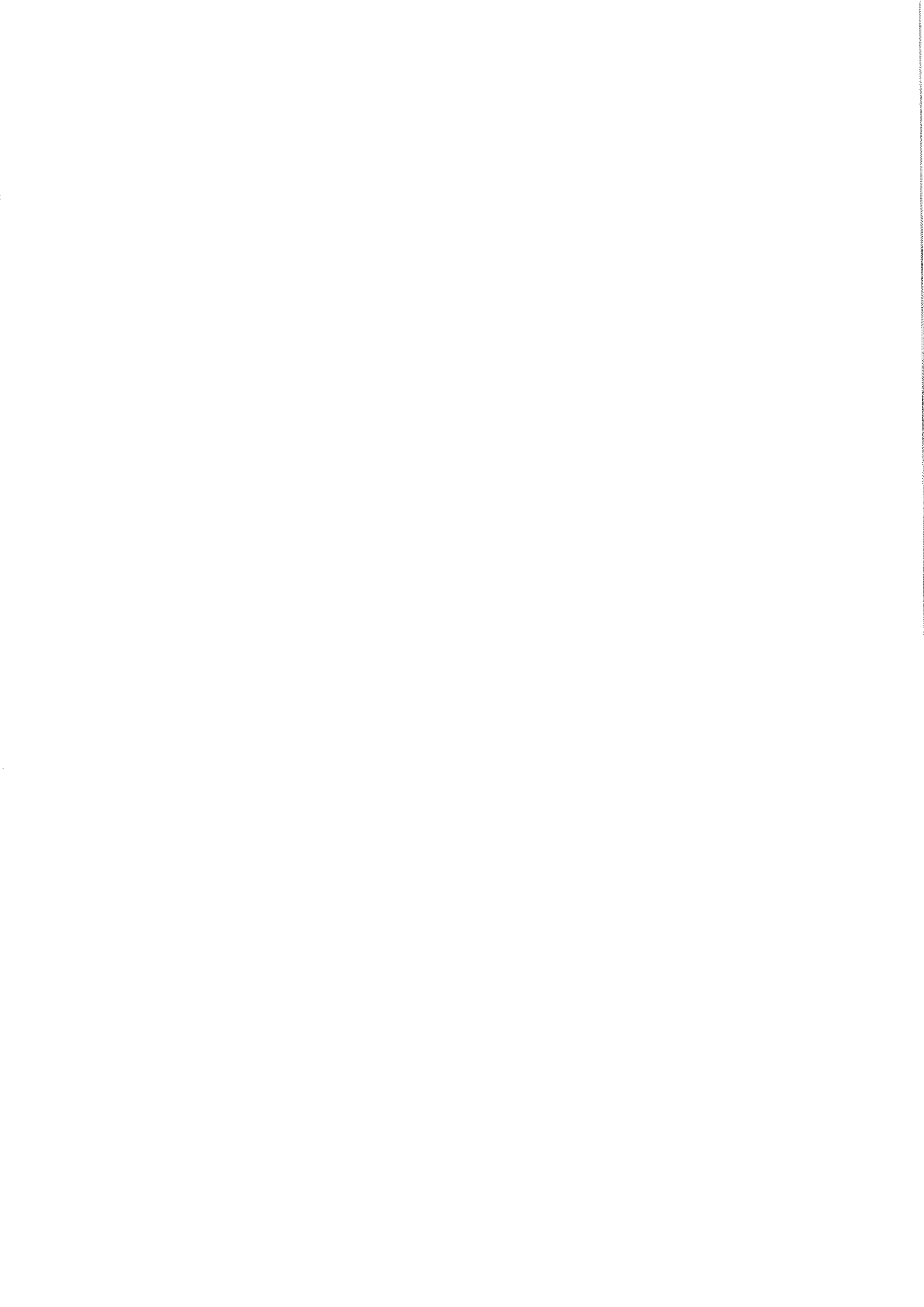
CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR KPI'S

Cecília Maria Mendonça Barros

Orientadora: Professora Doutora Ileana Pardal Monteiro

Coorientador: Professor Especialista José Nuno Ferreira da Costa

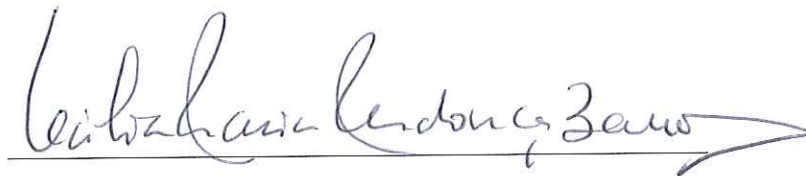
ANO: 2018



DECLARAÇÃO DE AUTORIA DO TRABALHO

CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR KPI'S

“Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída”.

A handwritten signature in black ink, reading 'Cecília Maria Mendonça Barros', written over a horizontal line. The signature is cursive and ends with a long, sweeping tail.

/ Assinatura do candidato/

Copyright © Cecília Maria Mendonça Barros

“A Universidade do Algarve tem direito perpétuo, e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor”.

DEDICATÓRIA

In Memoriam, ao meu esposo, Plautílio Seco, por todo o apoio e incentivo para que eu continuasse o meu percurso acadêmico.

AGRADECIMENTOS

O presente projeto só foi possível de se realizar devido ao apoio de muitas pessoas, estando por isso muito grata a todos os que contribuíram para a sua realização.

Começo por agradecer aos meus orientadores, à Professora Doutora Ileana Pardal Monteiro e ao Professor Especialista José Nuno Ferreira da Costa, por todo o apoio, orientação, encorajamento e aconselhamento ao longo da realização deste projeto.

Um agradecimento muito especial à minha família pelo apoio incondicional e o incentivo demonstrado durante todo o tempo.

Ao meu filho Francisco, pela compreensão demonstrada nos momentos mais difíceis e na ausência da mãe e à minha irmã e ao meu cunhado pelo apoio e suporte para que este percurso académico se tornasse possível.

Agradeço à Administração da Taviraverde e a todos os colegas e amigos que acreditaram e valorizaram a realização deste projeto e também pela amabilidade de dispensarem algum do seu tempo para esclarecimentos ou complementos de informação que foi necessária para a elaboração do projeto.

À minha equipa (Departamento Administrativo e Financeiro da Taviraverde) pelo apoio e disponibilidade para a realização de alguns testes piloto, no âmbito deste projeto.

RESUMO

O presente trabalho refere-se ao projeto de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e consiste na conceção e Implementação de um Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho por KPI's, para a empresa Taviraverde – Empresa Municipal de Ambiente, E.M.

O projeto foi desenvolvido com base na necessidade identificada na empresa em ter um sistema de avaliação de desempenho que alinhasse os objetivos estratégicos da empresa com o desempenho dos seus colaboradores, de forma melhorar a performance da empresa.

Foram feitas várias pesquisas teóricas, para suporte dos conceitos do sistema a implementar, tanto na área de gestão como na área de gestão de recursos humanos.

O sistema de gestão e avaliação de desempenho por KPI's foi desenvolvido a partir dos indicadores do plano de atividades da empresa, aplicando as técnicas de recursos humanos, para que o mesmo correspondesse às expectativas da mesma (um sistema à medida). O sistema permite monitorizar e controlar o desempenho da empresa, o desempenho das equipas e o desempenho individual de cada colaborador, assim como identificar os pontos a melhorar e desenvolver uma melhor comunicação interna.

Foi adotado o *software Personis* para suportar e implementar o novo sistema, permitindo a inclusão e efetiva participação de todos os colaboradores da Empresa.

O projeto foi implementado com sucesso na Taviraverde, documentando-se neste relatório a análise e resultados do primeiro ciclo avaliativo. Este projeto alavancou ainda outros importantes projetos internos de melhoria, dois outros projetos académicos sobre processos complementares e captou o interesse de outras empresas congéneres, tendo mesmo duas delas já avançado para projetos similares.

PALAVRA-CHAVE: Gestão e avaliação de desempenho; Indicador Chave de Desempenho; sistema de gestão e avaliação de desempenho; objetivos

ABSTRACT

The present work refers to the project of conclusion of the Master in Human Resources Management and consists on the design and implementation of a Management and Evaluation System of Performance by KPIs for the company Taviraverde - Empresa Municipal de Ambiente, E.M.

The project was developed based on the identified need in the company to have a performance evaluation system that aligned the strategic objectives of the company with the performance of its employees, in order to improve the performance of the company.

Several theoretical researches were done to support the concepts of the system to be implemented, both in the area of management and in the area of human resources management.

The system of management and evaluation of performance by KPIs was developed from the indicators of the company's business plan, applying human resources techniques, so that it corresponded to the company's expectations (a customized system). The system allows monitoring and controlling the performance of the company, the performance of the teams and the individual performance of each employee as well as identifying the best points and developing a better internal communication.

In the scope of this project a software was adopted (*Personis*) to support and implement the new system, allowing the inclusion and effective participation of all employees. The project was successfully implemented in Taviraverde, including this report the analysis and results of the first evaluation cycle. This project also leveraged other important internal improvement and two other academic projects on complementary processes have been made. Otherwise this project catches the attention of similar companies and some have launch identical projects.

KEYWORDS: Management and evaluation of performance; Key Performance Indicator; performance management and evaluation system; goals

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1. OBJETO E OBJETIVOS DO PROJETO.....	3
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E SITUACIONAL.....	4
1. SOBRE A GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	4
2. SOBRE OS INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPI's).....	7
3. A GESTÃO DO DESEMPENHO POR KPI'S.....	9
4. SOBRE A TAVIRAVERDE, E.M.....	13
CAPÍTULO II – DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	18
1. NECESSIDADE E OPORTUNIDADE DE ADOTAR UM SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA TAVIRAVERDE;.....	18
2. DEFINIÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UM QUADRO REFERENCIAL DE INDICADORES DA EMPRESA.....	20
3. DESCRIÇÃO DO NOVO SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	35
4. PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA.....	43
4.1. A DEFINIÇÃO PREVIA DE FUNÇÕES DA TAVIRAVERDE.....	43
4.2. SUPORTE APLICACIONAL: O “PERSONIS”.....	51
4.3. PRINCÍPIOS E ORIENTAÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO.....	52
4.4. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO & FORMAÇÃO.....	54
4.5. O AJUSTAMENTO DE INDICADORES ÀS EQUIPAS E FUNÇÕES.....	58
4.6. A DEFINIÇÃO DE DIRETÓRIOS DE COMPETÊNCIAS E RESPECTIVA ANCORAGEM COMPORTAMENTAL.....	75
4.7. A CONSTRUÇÃO DAS MATRIZES DE AVALIAÇÃO.....	76
4.8. LANÇAMENTO DO PRIMEIRO CICLO AVALIATIVO.....	77
CAPÍTULO III – ANÁLISE CRÍTICA.....	82
1. RESULTADOS; BALANÇO E AVALIAÇÃO DO CICLO EXPERIMENTAL.....	82
2. ANÁLISE CRÍTICA.....	88
CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
1. VALOR ACRESCENTADO E OPORTUNIDADES DE MELHORIA E DESENVOLVIMENTO.....	90
BIBLIOGRAFIA.....	95

ÍNDICE DE TABELAS E GRÁFICOS

<i>Tabela 1 – Indicadores do Plano de atividades da Taviraverde</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 2 - Tabela de Correspondência para a Classificação do Desempenho</i>	<i>41</i>
<i>Tabela 3 - Lista de funções.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabela 4 - Avaliação.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabela 5 - Medidas de tendência.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabela 6 - Resultados revistos</i>	<i>84</i>
<i>Tabela 7 - Medidas de tendência central</i>	<i>85</i>
<i>Gráfico - 1 - Avaliações.....</i>	<i>83</i>
<i>Gráfico - 2 - Av. Comp, Médias por avaliador2017.....</i>	<i>85</i>
<i>Gráfico - 3 - Avaliador</i>	<i>86</i>
<i>Gráfico - 4 - Diferenças por avaliador</i>	<i>87</i>
<i>Gráfico - 5 - Distribuição Comportamental</i>	<i>87</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Metodologia SMART</i>	8
<i>Figura 2 - Mapa do Concelho</i>	13
<i>Figura 3 - Estrutura Acionista</i>	14
<i>Figura 4 – Stakeholder</i>	15
<i>Figura 5 - Análise SWOT Taviraverde</i>	18
<i>Figura 6 - Exemplo de matriz de avaliação de desempenho</i>	52
<i>Figura 7- Questionário de autoavaliação</i>	55
<i>Figura 8 – Síntese de avaliação</i>	57

LISTA DE ABREVIATURAS

AT – Autoridade Tributária

ERSAR - Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos

INE – Instituto Nacional de Estatística

KPI – ‘Key Performance Indicator’ / Indicador Chave de Desempenho

SGAD – Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho

SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

PME – Pequena e Médias Empresas

TC - Tribunal de Contas

INTRODUÇÃO

Face às exigências das sociedades modernas, nacionais e internacionais, as organizações têm vindo a desenvolver estratégias de gestão, para se tornarem competitivas e sustentáveis. Nos dias de hoje, as organizações já começaram a tomar consciência que uma gestão de sucesso está dependente da gestão das pessoas, pois os seus principais fatores competitivos já não são os recursos financeiros, materiais ou teológicos, mas sim, os recursos humanos.

Todos os dias, ouvimos falar da *performance* das empresas, associado a esta está o desempenho dos colaboradores e o tratamento da informação, assim surge a necessidade de otimizar estes recursos. Muitas empresas já tratam a sua informação de forma a calcular os seus indicadores e avaliar a sua *performance*, mas como podem estes serem utilizados na tomada de decisão do seu recurso mais valioso – as Pessoas?

Esta também é uma realidade na Taviraverde, E.M., que desenvolveu um painel de indicadores de desempenho no âmbito da sua atividade, para avaliar a sua *performance* e dar resposta às diversas entidades, nomeadamente ERSAR (Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos), TC (Tribunal de Contas), AT (Autoridade Tributária), INE (Instituto Nacional de Estatística), etc. Por outro lado, a Taviraverde confrontou-se com a dificuldade na gestão do desempenho dos seus colaboradores, pois os modelos já implementados não foram bem-sucedidos, uns por serem demasiado básicos para a estrutura do quadro de pessoal (modelo Excel) outros por serem demasiado massudos e rígidos (SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública).

A oportunidade para execução do presente projeto no âmbito académico de conclusão do Mestrado, surgiu pela necessidade da Taviraverde em alinhar o desempenho dos seus colaboradores com a sua estratégia e objetivos, e por outro lado, que os seus colaboradores soubessem qual é a perceção da empresa relativamente ao seu trabalho e competências. O projeto passou por criar um modelo que desse resposta à Taviraverde, sem sobrecarga de trabalho, ou seja, que permitisse utilizar a informação já existente no processo de avaliação de desempenho com três componentes (empresarial, equipas e individual).

O projeto foi muito enriquecedor a nível pessoal, porque fez questionar muitas práticas, refletir sobre muitos conteúdos dados ao longo do mestrado e referências bibliográficas além do *benchmarking* com colegas de empresas da mesma área de negócio e algumas PME's (Pequenas e Médias Empresas). Também foi uma mais-valia para a Taviraverde, onde foi implementado, testado e validado. O projeto também teve impacto positivo noutras empresas semelhantes à Taviraverde, onde foi apresentado, estando em fase de replicação adaptada nalgumas delas.

Este documento é composto por três capítulos, no primeiro foi elaborada uma descrição teórica e situacional sobre a gestão e avaliação de desempenho, os indicadores chave de desempenho e também sobre a empresa Taviraverde, E.M.

No segundo capítulo foi descrito todo o projeto de conceção e implementação do sistema de avaliação de desempenho na Taviraverde.

No terceiro capítulo foram relatados os resultados obtidos, a análise dos mesmos e os respetivos ajustes, bem como as conclusões, limitações e ações de melhoria para as próximas revisões.

1. OBJETO E OBJETIVOS DO PROJETO

O presente projeto assenta num estudo de caso na empresa Taviraverde, E.M.

O objeto deste projeto é estruturar e implementar um sistema de avaliação de desempenho por KPI's (Indicadores Chave de Desempenho) alinhado com as prioridades estratégicas da empresa e com os seus objetivos gerais.

Foi desenvolvido para e na Taviraverde, aproveitando a oportunidade criada pela necessidade, sentida pela Equipa de Gestão, em dispor de um Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho por considerar ser um dos elementos estratégicos fundamentais para a motivação e envolvimento profissional dos colaboradores, bem como, uma ferramenta de alinhamento funcional e de melhoria contínua da empresa como um todo.

Para desenvolver o sistema de gestão e avaliação de desempenho por KPI's para a Taviraverde foram constituídas inicialmente equipas de trabalho e efetuadas reuniões entre dirigentes e chefias, para definir os objetivos organizacionais para este projeto.

Na sequência e com base em conhecimentos teóricos (Nascimento & Pereira, 2015) a Administração da Taviraverde definiu assim os seguintes objetivos específicos para o SGAD:

- Alinhar o desempenho dos colaboradores com a estratégia e objetivos de negócio e da atividade da Empresa;
- Promover a melhoria contínua, estabelecendo elevados padrões de desempenho e comprometendo os colaboradores com os objetivos;
- Diferenciar o desenvolvimento profissional e promover a evolução profissional em função da qualidade do desempenho;
- Detetar as eventuais necessidades de formação para o desempenho das atuais ou futuras funções;
- Melhorar a comunicação interna tornando-a mais clara, assertiva e funcionalmente produtiva.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E SITUACIONAL

1. SOBRE A GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nos dias de hoje, as empresas têm que estabelecer objetivos de negócio exigentes, implicando um esforço de toda a organização de forma a controlar a estrutura de custos organizacionais e proceder a exercícios sistemáticos de *benchmarking*. Desta forma é necessário criar instrumentos para medir a *performance* organizacional, com o objetivo de a gerir e melhorar.

Quando uma organização decide implementar um sistema de avaliação de desempenho fá-lo com a intenção de atingir determinados objetivos, por isso surge a necessidade de desenvolver um sistema de gestão de desempenho para monitorizar e controlar o desempenho da empresa, o desempenho das equipas e o desempenho individual de cada colaborador.

As organizações que implementam a avaliação de desempenho também têm em vista um conjunto de objetivos administrativos (informação para tomada de decisão relativa a progressões, promoções, demissões, necessidades de formação) e estratégico (motivar e orientar os colaboradores para os objetivos da organização) segundo (Caetano, 2008).

Podemos encontrar na literatura vários conceitos sobre desempenho, gestão de desempenho e avaliação de desempenho, entre eles:

- (Caetano, 2008); cit. por (Camara, 2012, p. 29) considera que **o desempenho** consiste em “ um executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir um resultado”, ou seja, os colaboradores no exercício das suas funções demonstram um conjunto de comportamentos de forma a atingirem o resultado pretendido no determinado período de tempo.
- **A gestão do desempenho** segundo (Nascimento & Pereira, 2015) é “ um processo de gestão estratégica de pessoas pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia de cada um dos seus colaboradores e integra e alinha as práticas de gestão de pessoas com o projeto organizacional.”
- (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2012) Afirnam que “**a avaliação de desempenho** permite, por um lado, medir o contributo individual e da equipa

para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização e, por outro, detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa.”

Os processos de avaliação de desempenho estão permanentemente a serem ajustados à realidade das empresas. Sendo um dos processos fundamentais para a gestão, visto que pode identificar os pontos a melhorar nas empresas, como por exemplo, melhoria dos serviços e melhoria na comunicação, poderá por outro lado causar alguns constrangimentos nas empresas, se os benefícios não forem evidentes para ambas as partes (Carvalho & Rua, 2017).

Esta temática começou a ser investigada no início do século XX, com o advento da industrialização e sobretudo depois da Psicossociologia ter evidenciado o papel e importância do elemento humano nas organizações. Esta situação vai ao encontro da investigação realizada por António Caetano e que originou uma obra (Caetano, 2008).

Inicialmente baseada em abordagens centradas nos traços de personalidade e de valores sociais, as abordagens e metodologias usadas para “Avaliação do Desempenho” evoluíram paulatinamente para a atual conceção de “Gestão do Desempenho”, suportada na gestão por objetivos e na gestão e desenvolvimento de competências.

A focagem nos resultados promovida pela escola de gestão associada à gestão por objetivos (Peter Druker), em meados do século passado, marcou fortemente as práticas de avaliação do desempenho, que, até hoje, conservam quase obrigatoriamente um forte protagonismo e valorização dos resultados e da concretização quantitativa dos objetivos.

Os anos 70 e 80 do Século XX, anos de “ouro” da Psicossociologia, acrescentaram sobretudo uma focagem no comportamento e um notável desenvolvimento das ferramentas de medida, nomeadamente nas escalas avaliativas.

A avaliação do desempenho tornou-se nesta altura um tema muito grato aos cientistas sociais, o que contribuiu seguramente para o seu desenvolvimento embora se considere que este tema nunca deixou de ser essencialmente um território de práticas e não propriamente uma disciplina científica, apreciação que parece ser confirmada pela constatação de que a maioria dos autores reconhece que a evolução da disciplina se relaciona fundamentalmente com a evolução das técnicas e ferramentas utilizadas.

Contudo ao aprofundar e sofisticar tecnicamente as abordagens e metodologias, com a necessária complexidade associada, os cientistas sociais acabaram por afastar o processo da gestão das empresas e dos seus utilizadores preferenciais, passando estes a encarar os sistemas de avaliação como uma “caixa negra” propriedade das áreas de gestão de recursos humanos, e menos uma ferramenta com valor efetivo para a gestão.

Por outro lado, a atenção à “pessoa” reforçou aquela que sempre foi uma tendência forte desde o início na avaliação do desempenho: a focagem estritamente individual.

Hoje reconhece-se que a *performance* de uma organização resulta essencialmente do desempenho articulado das equipas. Sem desvalorizar os contributos individuais, aliás necessários à gestão do desempenho e sobretudo à motivação dos agentes desse desempenho e da gestão de processos associados, como sejam o desenvolvimento de competências e a gestão de recompensas, é da interação sinérgica articulada de desempenhos individuais em torno de propósitos e fins comuns, que nasce o valor do desempenho e os resultados que podem conduzir uma empresa ao sucesso.

Estranhamente foi preciso esperar quase um século para ver aparecer nas abordagens da avaliação do desempenho as componentes coletivas, através da inclusão de objetivos das empresas e das equipas.

De facto, é na última década do século XX que se assiste à preocupação de “devolver” os Sistemas de Avaliação do Desempenho à Gestão, tornando-os mais simples e transparentes, focados essencialmente no trabalho e alinhados com a estratégia e com as prioridades fundamentais das organizações.

A viragem para o novo século e a confirmação de alteração do paradigma central da gestão em torno das competências, confirmaram a avaliação do desempenho como “propriedade” e ferramenta da gestão, afirmando-o como um processo contínuo, a “Gestão do Desempenho”, partilhado por toda a organização, preocupado primeiro em promover e orientar o desempenho, em proporcionar e sustentar a sua monitorização, em avaliar regularmente e corrigir o que houver que corrigir, promovendo o desenvolvimento de competências e a melhoria contínua, para além da consecução dos objetivos e dos resultados críticos para a competitividade e sucesso da empresa (Camara, 2015).

É neste contexto que ganham relevância os KPI's, como adiante se exporá.

2. SOBRE OS INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPI's)

Os indicadores de desempenho têm vindo a evoluir e atualmente, são uma das principais ferramentas na tomada de decisão de muitas das empresas. No passado os Indicadores de desempenho eram meramente financeiros, neste momento são utilizados na satisfação do cliente, na inovação, na qualidade dos serviços, etc.

De acordo (Caldeira, 2015) os KPI's ou indicadores chave de desempenho são os indicadores mais relevantes na atividade da empresa e não devem ser em número excessivo.

Na literatura podem-se encontrar vários conceitos para os KPI's:

- “KPI vem da sigla em inglês para Key Performance Indicator, ou seja, Indicador-chave de Performance. É uma forma de medir se uma ação ou um conjunto de iniciativas estão efetivamente atendendo aos objetivos propostos pela organização.” (Gabriel, 2018)
- “KPI represent a set of measures focusing on those aspects of organizational performance that are the most critical for the current and future success of the organization” (Parmenter, 2007)

Existem outros tipos de medidas de performance:

- Key Result Indicators (KRI's), para obter uma perspetiva do que foi feito
- Performance Indicators (PI's), para ter uma noção do que pode ser feito
- Key Performance Indicator (KPI's), para indicar o que fazer para aumentar o desempenho

Num período onde as empresas estão inseridas em mercados muito competitivos e exigentes, é necessário medir para podermos melhorar aquilo que medimos, só assim poderemos tomar decisões corretas. A diferença entre indicador e KPI é no tipo de informação que recebemos, se a informação não trazer dados para o que fazer com ela, então estamos perante um indicador, se a informação trazer dados para a tomada de decisão para melhoria da *performance* ou evitar a diminuição da eficiência, então estamos perante um KPI. (Ferreira, 2016)

O ERSAR, entidade reguladora das atividades da Tavorverde também define os seus indicadores: “Entende-se por indicador de qualidade do serviço uma medida de avaliação quantitativa da eficiência ou da eficácia de um elemento do serviço prestado pela entidade gestora. A eficiência mede até que ponto os recursos disponíveis são utilizados de modo otimizado para a produção do serviço. A eficácia mede até que ponto os objetivos de gestão, definidos específica e realisticamente, são cumpridos.” (ERSAR, 2018)

Muitos autores consideram a metodologia do SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely) a melhor para definir objetivos e KPI's. Ou seja, devem ter as seguintes características (Nelson & Economy, 2003):

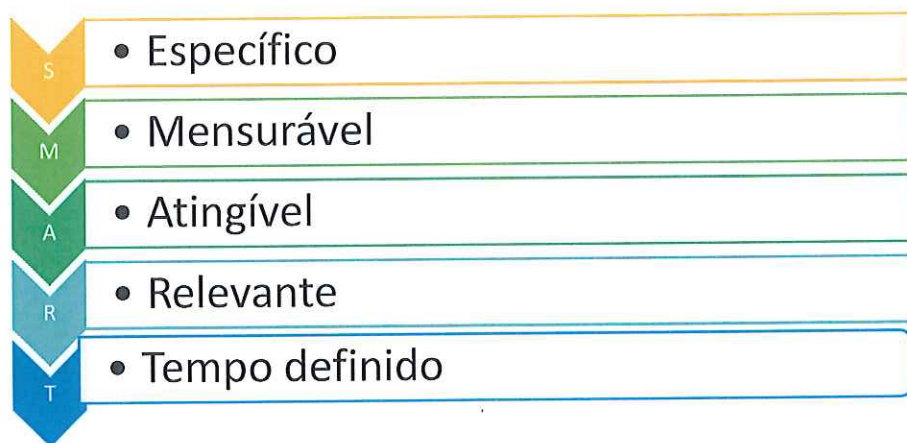


Figura 1 - Metodologia SMART

(Fonte: Elaboração Própria)

3. A GESTÃO DO DESEMPENHO POR KPI'S

No final do século XX e mesmo ainda durante os primeiros anos do século XXI, a gestão por objetivos baseava-se na definição de objetivos abertos.

Pretende-se significar com isto que se esperava que cada responsável definisse para os seus colaboradores objetivos concretos que deveriam naturalmente estar alinhados e articulados com os objetivos das respetivas unidades funcionais e também com os objetivos gerais da empresa.

Por outro lado, já nesta altura a maioria dos sistemas conjugavam a definição e avaliação de objetivos com uma avaliação de teor comportamental, mas continuavam a ser dominantes as avaliações de “fatores” e “dimensões” servidas por escalas muito gerais, frequentemente fracamente ancoradas e por vezes mesmo altamente subjetivas.

Na prática o que acontecia é que a eficiência e eficácia da gestão por objetivos ficava dependente da habilidade e competência das chefias para os definirem corretamente, para além de serem naturalmente influenciados pela perspectiva que essas chefias tivessem ou não do todo organizacional e da inter-relação processual a montante e a jusante da sua posição.

Facilmente se percebe que é no mínimo irrealista esperar que um processo assim estruturado funcionasse bem. Talvez por isso nunca a gestão por objetivos logrou funcionar bem neste período.

A solução foi alterar a forma de operacionalizar a gestão por objetivos, passando-se a identificar primeiro os indicadores de *performance* adequados a cada situação e para cada equipa funcional, o que desde logo alimenta os painéis de controlo de gestão.

Alguns desses indicadores são naturalmente mais relevantes e assumem pelo seu impacto ou significância nos processos ou no negócio maior importância, justificando-se assim a caracterização frequentemente dada como “Indicadores-Chave”, ou seja, os *KPI's* ou *KRI's* conforme focados nos processos ou apenas nos resultados.

Compreenda-se que desta forma se assegura a montante a correta inter-relação entre os múltiplos indicadores da empresa, e também que cada um opera efetivamente com aqueles indicadores que são mais relevantes no seu caso, deixando o processo de estar à

mercê da falta de competência, de conhecimento, de informação ou de perspectiva dos agentes do processo.

Acredita-se que foi esta transformação na abordagem do processo que finalmente permitiu operacionalizar com sucesso a “mítica” gestão por objetivos dominante na gestão desde os anos 50 do século passado.

No caso e para efeitos de gestão e avaliação de desempenho, acresce a preocupação de escolher criteriosamente que indicadores usar, já que a utilização de um número excessivo de indicadores, contraria e dificulta o papel desejável dos sistemas de focar os indivíduos e as equipas, no que em cada momento e circunstância se considera prioritário ou mais importante, para além de atomizar o valor e impacto de falhar o cumprimento dos objetivos, convidando à desvalorização desses objetivos e de, simultaneamente, tornar as ferramentas mais complexas e aumentar o peso da avaliação enquanto tarefa concorrente de outras diretamente relacionadas com o *core* dos negócios.

Também importa considerar que alguns indicadores podem ser indicadores-chave, apenas por circunstâncias concretas que se restringem a objetivos do próprio sistema de gestão e avaliação do desempenho, não o sendo necessariamente ao nível estratégico da empresa, nomeadamente tendo em conta o valor “pedagógico” ou de “guia de esforços e comportamentos” que o sistema de objetivos tem no desempenho.

Durante a revisão de literatura que foi efetuada no âmbito da realização deste projeto, muito frequentemente se testemunhou a confusão que impera na literatura relativamente ao papel e valor dos objetivos no processo de gestão do desempenho.

É de entender, contudo, que um objetivo é meramente a descrição específica de um resultado a atingir, confundindo-se assim o conceito com o de “meta”.

Neste entendimento a sequência natural que se inicia com a escolha dos aspetos e critérios que em cada situação mais importa considerar, ou seja, aquilo que em cada situação funcional são os aspetos críticos e com maior impacto nos resultados desejados e/ou no cabal cumprimento da missão dessa função. No fundo responde-se à questão “o que é mais importante?”

A segunda questão relativamente a esses aspetos críticos é “Como se podem observar?”.

Na verdade, é da resposta a esta pergunta que surge a identificação de Indicadores-chave, já que são as pistas observáveis que se irão constituir como indicadores mensuráveis.

Antes de se ser capaz de estabelecer um resultado desejável nesse âmbito, ou seja, de definir um objetivo, ter-se-á ainda de escolher uma métrica adequada à operacionalização do indicador identificado como relevante. E não poderá ser uma qualquer métrica, pois ter-se-á de considerar a sua exequibilidade tendo em conta os recursos disponíveis e as capacidades de recolha e tratamento de informação de que a organização disponha no momento.

Só depois de todos esses passos se estará verdadeiramente em condições de definir um objetivo, ou seja, enunciar e partilhar, de forma clara e concreta, um resultado desejável para ser obtido num período de tempo específico.

Num determinado momento no tempo um qualquer resultado será atingido definindo uma realização face ao objetivo previamente estabelecido.

A avaliação do desempenho, nasce e operacionaliza-se através do processo de traduzir e caracterizar, numa determinada escala adotada, a comparação entre o objetivo previamente estabelecido e o resultado efetivamente obtido.

Esquemáticamente e sequencialmente:

- 1) CRITÉRIOS (o que importa controlar?)
- 2) INDICADORES (como se pode observar?)
- 3) MÉTRICAS (como vamos medir?)
- 4) OBJECTIVOS (que resultados queremos obter?)
- 5) RESULTADOS (que resultados efetivamente obtivemos?)
- 6) AVALIAÇÃO (como traduzimos a diferença entre os resultados efetivamente atingidos e os que pretendíamos atingir, numa avaliação padronizada e comparável?)

Como se constata os objetivos, que pelo seu protagonismo ocupam em muitos autores a posição inicial de génese do processo, só fazem sentido depois de se terem assegurado importantes passos prévios. Este “equivoco” é gerador de muitos disfuncionamentos na prática efetiva da gestão por objetivos em múltiplas organizações.

Resta abordar a questão da operacionalização de KPI's na componente mais comportamental da avaliação de desempenho, aquela que frequentemente é designada pela componente 'soft' da avaliação.

Neste caso a evolução dos sistemas operou-se no sentido de estruturar e suportar a avaliação em sistemas de competências transversais.

Desde o século passado que a avaliação de desempenho vinha usando listas de “fatores”; esses fatores começaram mesmo durante a década de 80 a ser ancorados em comportamentos, mas nunca até à emergência do paradigma das competências se constituíram como fatores inter-relacionados, que é o que caracteriza os sistemas de competências.

Assim atualmente e para seguir os desígnios de gestão do desempenho, todas as competências deverão estar sólidas e coerentemente alicerçadas em comportamentos observáveis.

Desta forma, se houver capacidade para identificar os comportamentos desejáveis numa circunstância profissional específica, aqueles que se consideram ser críticos para gerar os impactos e resultados desejados, poder-se-ão agrupar em 'clusters' que configurarão os construtos de “Competências-chave”, ou seja, a versão “comportamental dos Indicadores-chave”, dito de outra forma, os KPI's comportamentais.

4. SOBRE A TAVIRAVERDE, E.M.

A Tavraverde – Empresa Municipal de Ambiente, E.M. é uma empresa de capitais maioritariamente públicos, sendo 51% do Município de Tavira e 49% da empresa privada, AGS – Administração e Gestão de Sistemas de Salubridade, SA (atualmente detida pela Marubeni e INCJ (*Innovation Network Corporation of Japan*)).

A Tavraverde, E.M. foi constituída a 28 de fevereiro de 2005 ao abrigo da lei 58/98 de 18 agosto e no seguimento de concurso público internacional lançado pelo Município de Tavira para encontrar uma parceria para a gestão, manutenção e conservação dos sistemas de água de abastecimento, recolha de águas residuais, recolha de resíduos sólidos urbanos, limpeza urbana, limpeza de praias e espaços verdes no concelho de Tavira, tendo iniciado a sua atividade a 1 de março de 2005.



Figura 2 - Mapa do Concelho

(Fonte: www.visitarportugal.pt/distritos/d-faro/c-tavira)

Ao longo dos 13 anos de atividade a empresa já sofreu algumas alterações, tais como, a sua estrutura acionista que inicialmente era composta por quatro acionistas (Município de Tavira – 51%, AGS, S.A. 32%; Hidurbe, SA - 12% e Agência de Desenvolvimento de Tavira, AGETAV – 5%). Os órgãos de gestão são nomeados pelos acionistas, sendo o

acionista maioritário o Município. Os cargos acompanham o mandato autárquico, pelo que o conselho de administração também foi alterado neste período.



Figura 3 - Estrutura Acionista

(Fonte: Elaboração Própria)

A Taviraverde – Empresa Municipal de Ambiente, EM tem autonomia administrativa, financeira e patrimonial, rege-se pela lei das empresas municipais, intermunicipais e regionais (atualmente Lei 50/2012 de 31 de agosto) pelos seus estatutos e, subsidiariamente, pelo regime das empresas públicas e no que não estiver especialmente regulado, pelas normas aplicáveis às sociedades comerciais. Desde da publicação do Orçamento de Estado 2011 (Lei nº 55-A/2010 de 31 de dezembro), a gestão da empresa ficou condicionada às regras da administração pública, definidas anualmente em orçamento de estado, o que provocou alguns constrangimentos.

A Taviraverde, E.M. é desde 8 de julho de 2008 certificada pela ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade, pela APCER. O Sistema Gestão da Qualidade (SGQ) abrange todas as áreas de negócio da empresa e é revisto anualmente, de forma a analisar o seu desempenho e a estabelecer novas metas para garantir a maior satisfação dos seus *stakeholders*.

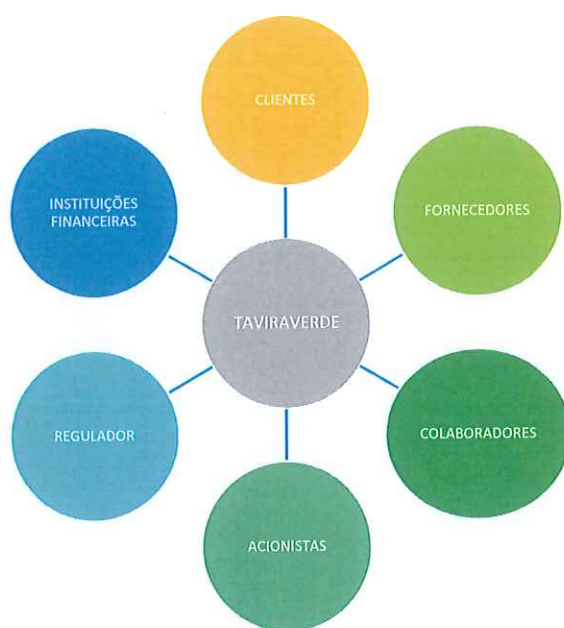


Figura 4 – Stakeholder
(Fonte: Elaboração Própria)

A implementação do SGQ ajudou na organização da empresa, bem como no processo de cultura organizacional. Pode-se considerar que o SGQ facilitou a comunicação interna, visto que envolveu os clientes internos (colaboradores) no desenvolvimento e aperfeiçoamento da missão, política de qualidade, entre outros.

O SGQ também pode ser considerado como o início do processo de registo/retenção do conhecimento e talento dos colaboradores, através da elaboração das fichas de função que foram elaboradas com base na descrição das tarefas dos colaboradores. Nos serviços públicos, nomeadamente no abastecimento de águas e recolha de águas residuais, o conhecimento dos colaboradores é muitas das vezes o único recurso, é essencial o conhecimento sobre as redes que estão subterradas. Deste trabalho surgiram as fichas de função, que foram sendo atualizadas sempre que necessário e em 2015 foi identificada a necessidade de criar um projeto para reformular o manual de funções com base no novo paradigma, as competências em vez das tarefas.

A Taviraverde desde sempre adotou como ferramenta estratégica - a avaliação do desempenho através de indicadores chave de desempenho. Foram definidos indicadores de desempenho para todas as áreas de negócio, sendo a sua análise efetuada em reunião

mensal com toda a equipa de coordenação (administradores, diretores, responsáveis de departamento e técnicos). Estes indicadores contribuem para a otimização do funcionamento dos serviços, para o acompanhamento do plano de atividades e dos processos do SGQ.

A Tavraverde é regulada pelo ERSAR que faz um controlo de indicadores de avaliação de qualidade de serviços. A empresa entrou neste projeto voluntariamente em 2009, sendo atualmente estes indicadores obrigatórios para todas as entidades destas áreas de negócio (águas de abastecimento, águas residuais e recolha de resíduos sólidos urbanos).

A empresa também sentiu desde cedo a necessidade da gestão e avaliação do desempenho dos seus colaboradores, para alinhar o desempenho destes à estratégia e objetivos da empresa, bem como, diferenciar e promover o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Iniciou o processo de avaliação de desempenho através de um regulamento com alguns indicadores, sendo este efetuado num ficheiro de Excel, mas com o crescimento do quadro de pessoal esta ferramenta tornou-se ineficiente. Mais tarde a empresa adotou o SIADAP III, ferramenta da função pública, uma vez que tinha cerca de um terço de colaboradores do quadro do Município. Esta veio a revelar-se como uma ferramenta muito pesada e pouco eficiente. Assim o processo foi suspenso em 2011. Com as regras do OE os resultados da avaliação de desempenho não geravam benefícios diretos aos colaboradores e à entidade, mas a administração continuava a identificar a necessidade de implementação de um sistema de gestão e avaliação de desempenho. A empresa considerou que era necessário desenvolver um projeto adequado à mesma de forma a utilizar os seus recursos disponíveis.

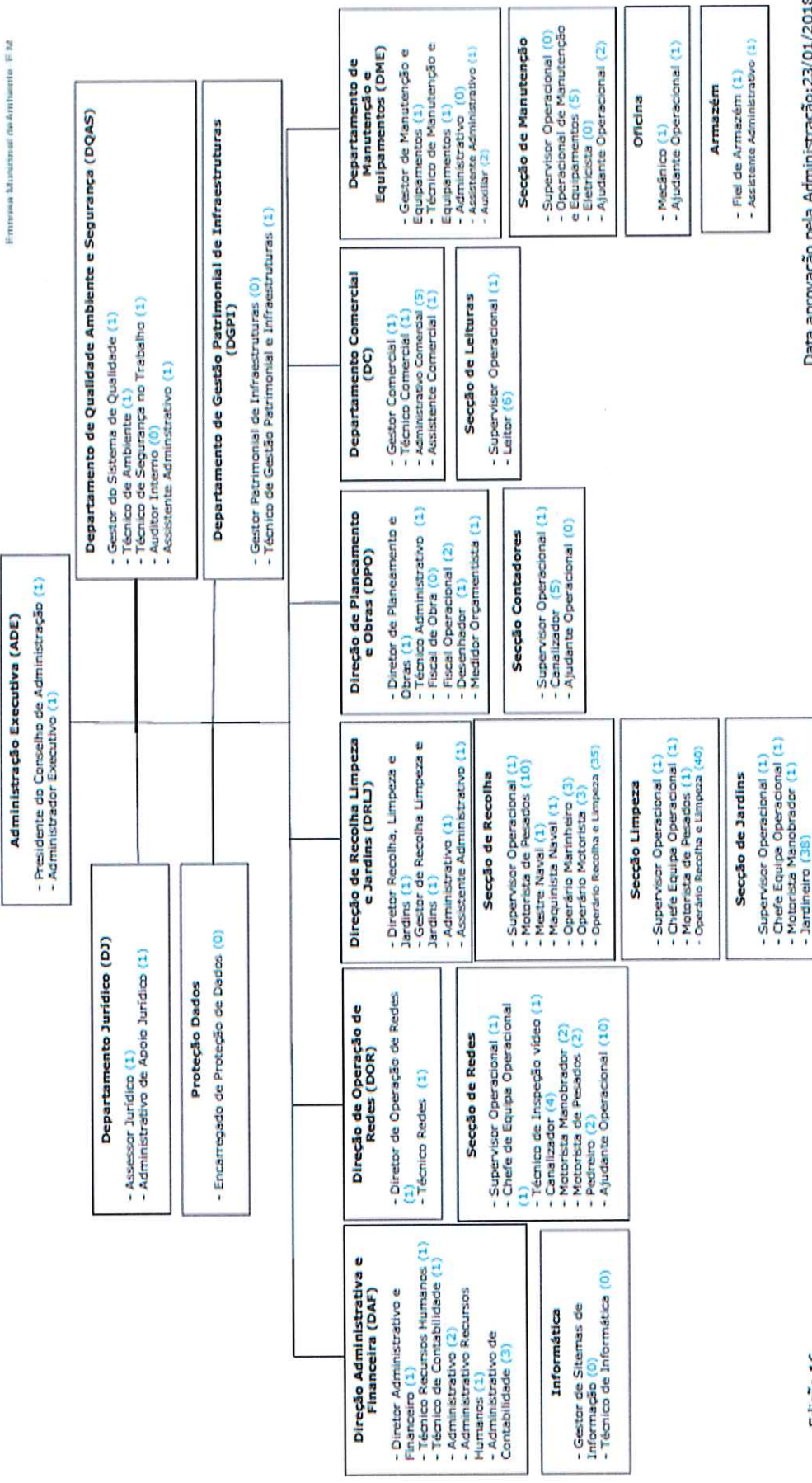
A empresa apresenta um ótimo desempenho, tendo atingido a maioria dos objetivos definidos no contrato de constituição, com devidos ajustes. Este desempenho deve-se essencialmente ao esforço e desempenho dos seus Recursos Humanos e pelas práticas de boa gestão.

A estrutura organizacional da empresa neste momento é a que abaixo se apresenta:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Empresa Municipal do Ambiente - E.M.



CAPÍTULO II – DESCRIÇÃO DO PROJETO

1. NECESSIDADE E OPORTUNIDADE DE ADOTAR UM SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA TAVIRAVERDE;

Conforme descrito no ponto 4 a Taviraverde, sentia a necessidade de um sistema de gestão e avaliação de desempenho, por diversos motivos, por estratégia da empresa, pela legislação do trabalho, oportunidade de melhoria apontada pela APCER e essencialmente para os colaboradores perceberem qual a perceção que as chefias têm do seu trabalho e vice-versa de forma a melhorar o desempenho.

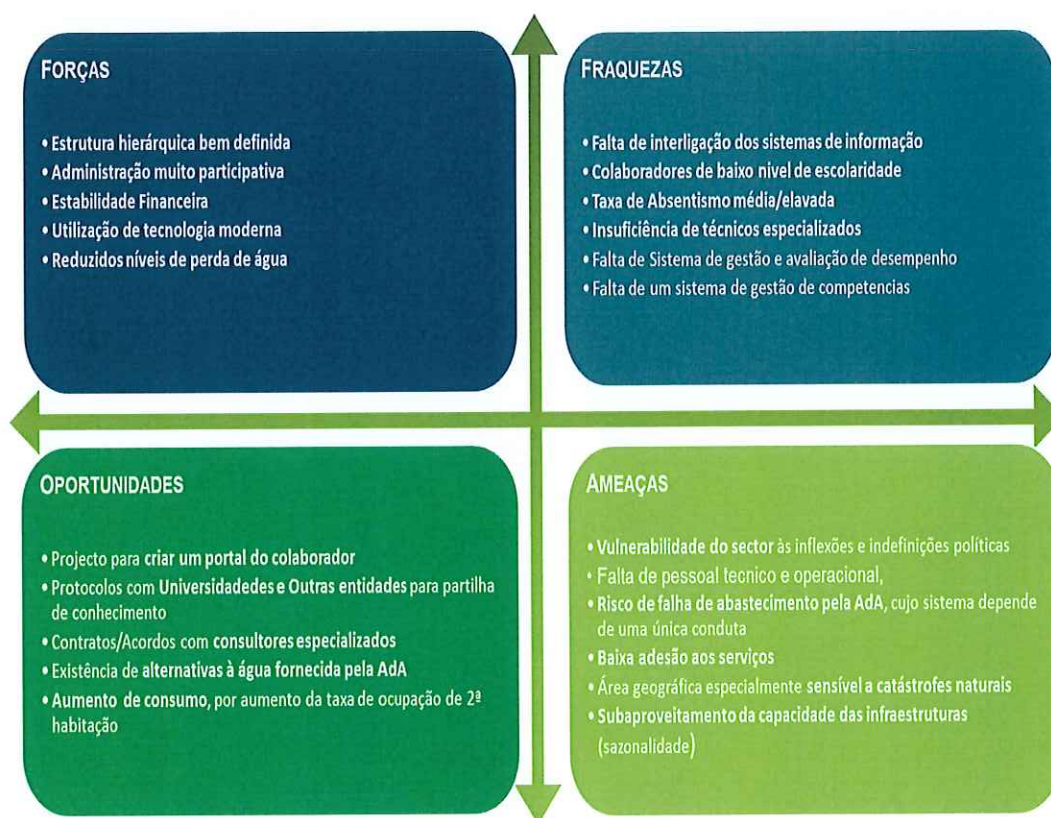


Figura 5 - Análise SWOT Taviraverde

(Fonte: Elaboração Própria)

A necessidade estava identificada e registada, como se verifica na análise SWOT acima apresentada, o desafio foi lançado mas era necessário adquirir conhecimento, visto que

não havia ninguém internamente com os conhecimentos técnicos adequados, nas pesquisas de mercado não se encontram ferramentas adequadas aos objetivos pretendidos pela empresa. Então surge a oportunidade de no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Algarve, adquirir e desenvolver conhecimentos na área e no 2º ciclo do mesmo desenvolver o sistema de gestão e avaliação de desempenho para a Taviraverde, EM. No desenvolvimento do projeto foram consideradas as condições de adaptabilidade do sistema a outras empresas, nomeadamente a empresas idênticas, no mesmo ramo de negócio e Pequenas e Médias Empresas (PME's).

2. DEFINIÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UM QUADRO REFERENCIAL DE INDICADORES DA EMPRESA

Desde a sua criação em 2005 que na Taviraverde se vem coligindo e aprimorando um sistema de indicadores, que começaram por ser exclusivamente operacionais e que se alargaram depois a todas as áreas e atividades desenvolvidas pela Empresa.

Esta preocupação de traduzir de forma clara e objetiva a atividade e os resultados, foi impulsionada pela necessidade de monitorizar tanto a prestação de serviços como os padrões de desempenho relacionados com a qualidade dos serviços exigidos pelo ERSAR e também com contratos-programa firmados com a autarquia, e que incluíam níveis eficiência e eficácia para reporte ao Tribunal de Contas.

O advento da certificação em Qualidade pelas normas ISO contribuiu também para o aperfeiçoamento e alargamento dos indicadores.

Assim, pela altura em que se redige este relatório, a Taviraverde dispõe já de um sistema bastante completo e abrangente de indicadores, uma boa parte deles inclusivamente aprimorados pelo uso sucessivo em sede de Plano de Atividades anuais.

Como foi referido, a pré-existência destes indicadores foi inclusive um dos motores que dirigiram a ambição da Taviraverde para desenvolver e implementar um Sistema de Gestão do Desempenho que se pudesse apoiar neste suporte e assim constituir-se também como um veículo de envolvimento dos colaboradores com o negócio, um catalisador de uma cultura profissional transformada, além de um fator regulador da Gestão do Desempenho.

Apresenta-se no mapa seguinte os indicadores usados no momento da elaboração deste relatório pela Taviraverde, para cuja inclusão foi obtida a necessária autorização.

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Abastecimento de Água	1	Redução das perdas de água	Controlo de perdas de água	Perdas de Água Totais na Rede - em percentagem	1-(consumo autorizado/volume total aduzido) (%)	DOR	Acumulado
				Perdas de Água Totais na Rede - em volume	1-(consumo autorizado/volume total aduzido) (m ³)	DOR	Acumulado (m ³)
			Controlo de substituição de contadores	Taxa de substituição de contadores planeados	nº contadores substituídos / programados (%)	DPO	Acumulado Ano
			Controlo da selagem de contadores	Acompanhamento ao plano de selagem de contadores	Contadores sem selo (nº)	DC	Acumulado ano
	2	Cumprimento das obrigações legais relativas a qualidade da água de abastecimento	Controlo da qualidade da água de abastecimento	Taxa de cumprimento dos valores paramétricos de análises obrigatórias - PCQA	nº parâmetros conformes / total realizado (%)	DQS	Acumulado
				Taxa de cumprimento dos valores paramétricos do Controlo Operacional	nº parâmetros conformes / total realizado (%)	DQS	Acumulado
				Taxa de cumprimento da frequência de análises do PCQA	nº análises programadas realizadas / nº total programado (%)	DQS	Acumulado
	3	Melhoria da qualidade do serviço (satisfação do cliente)	Controlo do tempo para fornecimento de orçamentos de ramais	Taxa de orçamentos entregues dentro do prazo de 3 dias úteis	nº orçamentos entregues ao cliente dentro do prazo / nº orçamentos pedidos (%)	DOR	Acumulado
			Controlo do tempo para	Taxa de ramais executados dentro	nº execuções que cumprem o prazo	DOR	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Abastecimento de Água			execução de ramais	do prazo de 6 dias úteis	/ nº ramais pedidos (%)		
			Controlo do tempo para colocação de contadores	Taxa de contadores instalados dentro do prazo de 1 dia útil	nº contadores instalados no prazo / nº contadores pedidos (%)	DPO	Acumulado
			Controlo do tempo para desligação de contadores	Taxa de contadores desligados dentro do prazo de 1 dia útil	nº contadores retirados no prazo / nº desligações pedidas (%)	DPO	Acumulado
	4	Melhoria dos indicadores de gestão	Reabilitação dos equipamentos e construção civil das Estações Elevatórias Águas Abastecimento (EEAA)	Taxa de cumprimento do programa estabelecido	nº de reabilitações efetuadas / nº total programado no orçamento anual (%)	DME	Acumulado Ano
			Manutenção e gestão de equipamentos das ETA e EEAA	Taxa de conformidades das manutenções planeadas nas ETA e EEAA	nº manutenções realizadas / nº total programado (%)	DME	Acumulado
			Caracterização das infraestruturas verticais de AA	Elaboração das fichas de caracterização de infraestruturas verticais de AA	nº fichas elaboradas / nº instalações programadas (%)	DME	Acumulado Ano

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Águas Residuais	5	Cumprimento das autorizações de descarga de efluentes no meio hídrico	Controlo da qualidade dos efluentes	Cumprimento das Licenças de Descarga de ETAR	[análises realizadas (nº) / análises requeridas (nº)] x [e.p. com tratamento satisfatório / e.p. servido por ETAR x 100]	DQS	Acumulado
	6	Melhoria dos indicadores de gestão	Reabilitação dos equipamentos e construção civil das EEAR	Taxa de cumprimento do programa estabelecido	nº de reabilitações efetuadas / programadas no orçamento anual (%)	DME	Acumulado Ano
			Manutenção e gestão de equipamentos das ETAR e EEAR	Taxa de conformidades das manutenções planeadas nas ETAR e EEAR	nº manutenções realizadas / nº total programado (%)	DME	Acumulado
			Caracterização das infraestruturas verticais de AR	Elaboração das fichas de caracterização de infraestruturas verticais de AR	nº fichas elaboradas / nº instalações programadas (%)	DME	Acumulado Ano
	7	Melhoria da qualidade do serviço (satisfação do cliente)	Controlo do tempo para fornecimento de orçamento de ramais	Taxa de orçamentos entregues dentro do prazo de 3 dias úteis	nº orçamentos entregues ao cliente dentro do prazo / nº orçamentos pedidos (%)	DOR	Acumulado
			Controlo do tempo para execução de ramais	Taxa de ramais executados dentro do prazo de 7 dias úteis	nº execuções que cumprem o prazo / nº ramais pedidos (%)	DOR	Acumulado
			Controlo do tempo de reposição de pavimentos (aplicável a águas de	Taxa de pavimentos repostos dentro do prazo de 10 dias úteis após intervenções	nº execuções que cumprem o prazo / nº intervenções solicitadas (%)	DOR	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Águas Residuais			abastecimento e águas residuais)				
			Controlo de qualidade da reposição de pavimentos	Taxa de pavimentos conformes	nº de pavimentos conformes / nº de verificações programadas	DOR	Acumulado
	8	Eliminação das afluências indevidas na rede de águas residuais	Controlo de estanquidade de redes de drenagem	Taxa de águas residuais entregues à EG em alta relativamente ao total faturado na área de influência (%)	Volume pago à AdA / volume saneamento faturado (área de influencia) (%)	DPO	Acumulado
				Quantidade de águas residuais entregues à EG em alta relativamente ao total faturado na área de influência - em volume	Volume pago à AdA - volume saneamento faturado (área de influencia) (m³)	DPO	Acumulado (m³)
		Montagem de equipamentos de medição de nível em caixas de visita	Taxa de execução do programa de instalação de equipamentos de medição de nível em caixas de visita	nº caixas equipadas / programadas (%)	DOR	Acumulado Ano	

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Recolha de Resíduos e	9	Melhoria dos indicadores de gestão	Avaliação do sistema de controlo dos circuitos	Taxa de execução dos circuitos de recolha de RSU	nº circuitos realizados / nº circuitos programados (%)	DRLJ	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Recolha de Resíduos e Limpeza Urbana				Taxa de execução dos circuitos de limpeza urbana		DRLJ	Acumulado
				Taxa de execução dos circuitos de varredura mecânica		DRLJ	Acumulado
				Taxa de execução dos circuitos de substituição de contentores lavados		DRLJ	Acumulado
				Taxa de execução dos circuitos de monos e verdes		DRLJ	Acumulado
				Taxa de realização das fiscalizações aos circuitos de recolha de RSU	nº fiscalizações efetuadas / nº fiscalizações programadas (%)	DRLJ	Acumulado
				Taxa de realização das fiscalizações aos circuitos de limpeza urbana		DRLJ	Acumulado
				Taxa de realização das fiscalizações aos circuitos de varredura mecânica		DRLJ	Acumulado
				Conformidade de execução dos circuitos de recolha de RSU	nº circuitos conformes / nº total circuitos (%)	DRLJ	Acumulado
				Conformidade de execução dos		DRLJ	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Recolha de Resíduos e Limpeza Urbana				circuitos de limpeza urbana			
				Conformidade de execução dos circuitos de varredura mecânica			
			Controlo dos pedidos de recolha de Monos e Verdes	Taxa de pedidos de clientes relativamente ao total recolhido	nº total de pedidos / nº total de recolhas de monos e verdes realizadas (%)	DRLJ	Acumulado
			Lavagem de Contentores de Superfície e Subterrâneos	Frequência de lavagem de contentores	nº contentores lavados / nº contentores existentes (superfície e subterrâneos)	DRLJ	Acumulado Ano
			Controlo da recolha de recicláveis total (ALGAR e Taviraverde)	Taxa de recolha de recicláveis (no total) relativamente ao total dos resíduos não recicláveis entregues à ALGAR	(Ton recicláveis / Ton resíduos não recicláveis) (%)	DRLJ	Acumulado
				Taxa da recolha de recicláveis (no total) relativamente ao ano anterior	(Ton recicláveis do ano / Ton recicláveis do ano anterior)-1 (%)	DRLJ	Acumulado
			Diminuição da quantidade de resíduos sólidos pagos relativamente ao ano anterior	Taxa de resíduos sólidos pagos relativamente ao ano anterior	(Ton resíduos pagos à ALGAR no período de referência / Ton resíduos pagos à ALGAR no mesmo período do ano anterior) (%)	DRLJ	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
			Controle de produção de resíduos	Rácio de produção de resíduos por volume faturado	(quantidade de resíduos pagos à ALGAR no período de referência em kg / volume de resíduos faturados a clientes no mesmo período em m3) (kg/m3)	DRLJ	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Jardins	10	Controle de execução dos serviços	Monitorização das manutenções de espaços verdes	Conformidade do serviço de acordo com os indicadores de avaliação definidos no contrato-programa	Indicadores conformes / total indicadores verificados (%)	DRLJ	Acumulado
			Monitorização das manutenções de sistemas de rega	Cumprimento do programa de manutenção de sistemas de rega	nº manutenções realizadas / nº total programado (%)	DRLJ	Acumulado Ano

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Administrativo Comercial e Geral	11	Melhoria das condições de funcionamento e operacionalidade	Leitura de contadores mensal	Nº de contadores não lidos mensalmente	Nº de contadores não lidos mensalmente	DC	Acumulado
			Atividade de fiscalização de águas e resíduos	Taxa de cumprimento dos programas de fiscalização	nº de fiscalizações realizadas (por local ou tipologia) / nº fiscalizações	DPO	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Administrativo Comercial e Geral					previstas no período de referência (%)		
				Taxa de anomalias detetadas pela fiscalização que foram alvo de notificação ao infrator	nº de notificações efetuadas / nº anomalias detetadas nas fiscalizações (%)	DPO	Acumulado
				Rácio de anomalias detetadas nas fiscalizações	nº de anomalias detetadas nas fiscalizações / nº fiscalizações realizadas (%)	DPO	Acumulado
				Compilação dos indicadores de desempenho no prazo estabelecido	Cumprimento do prazo de compilação dos indicadores de desempenho - TOTAL	nº de ind fechados dentro do prazo / nº total ind	DQS
	12	Diminuição dos montantes em dívida pelos clientes e outros devedores	Prazo de realização de cortes de fornecimento de água	Taxa de cortes efetuados dentro do prazo de 30 dias após emissão de listagem de cortes	nº cortes efetuados no prazo / nº total de ordens de corte emitidas (%)	DPO	Acumulado
				Cálculo mensal da taxa de restabelecimentos realizados	nº de meses com taxa de restabelecimentos NÃO calculada (sendo a taxa restabelecimentos = nº total de restabelecimentos realizados no mês / nº de cortes realizados no mês (%))	DPO	Acumulado
			Diminuição do nº de processos	Taxa de cobrança efetiva dos valores em dívida (inclui a	Montante cobrado no período de	DAF	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Administrativo Comercial e Geral			de cobrança duvidosa	dívida não vencida)	referência / montante em dívida para o mesmo período		
				Taxa de cobrança efetiva no prazo normal (em valor)	Montante cobrado no prazo normal / montante total faturado	DAF	Acumulado
			Eficácia dos processos de cobrança duvidosa	Taxa de cobrança efetiva dos processos de injunção (em valor)	Montante cobrado na sequência dos processos de injunção / montante em dívida dos processos submetidos	DJ	Acumulado
				Taxa de cobrança efetiva dos processos de injunção (em nº de processos)	nº processos cobrados / nº de processos submetidos	DJ	Acumulado
				Taxa de cobrança efetiva dos processo de cobrança sem injunção (em valor)	montante cobrado sem injunção / montante total em dívida na fase de cobrança (apenas os montantes tratados pelo DJ)	DJ	Acumulado
				Taxa de cobrança efetiva dos processo de cobrança sem injunção (em nº de processos)	nº processos cobrados sem injunção/ nº de processos recebidos no DJ	DJ	Acumulado
			Controlo do prazo médio de	Prazo médio de recebimentos de clientes	divida média de clientes / (vendas e prestações de	DAF	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Administrativo Comercial e Geral	13	Melhoria do nível de satisfação do cliente	recebimentos de clientes		serviços + iva) x n° dias		
			Redução do tempo de resposta a reclamações	Taxa de reclamações respondidas dentro do prazo de 10 dias úteis	n° reclamações respondidas no prazo / n° total de reclamações recebidas (%)	DQS	Acumulado
			Cumprimento dos prazos legais para resposta a reclamações escritas	Taxa de reclamações escritas relativas a AA respondidas por escrito dentro do prazo de 15 dias úteis	n° reclamações AA escritas respondidas no prazo / n° reclamações AA escritas recebidas (%)	DQS	Acumulado
				Taxa de reclamações escritas relativas a AR respondidas por escrito dentro do prazo de 15 dias úteis	n° reclamações AR escritas respondidas no prazo / n° reclamações AR escritas recebidas (%)	DQS	Acumulado
				Taxa de reclamações escritas relativas a RS respondidas por escrito dentro do prazo de 15 dias úteis	n° reclamações RS escritas respondidas no prazo / n° reclamações RS escritas recebidas (%)	DQS	Acumulado
				Aumento dos clientes ativos com registo de contacto	N° de clientes ativos com registo de e-mail	N° contratos de prestação de serviço ativos com registo de email (apenas 1 contacto por cliente)	DC
			N° de clientes ativos com registo de contacto telefónico		N° contratos de prestação de serviço ativos com registo de telemóvel ou telefone (apenas	DC	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Administrativo Comercial e Geral	14	Segurança no Trabalho			I contacto por cliente)		
			Controlo do cumprimento das normas de segurança (uso de EPI's, EPC, outras)	Nº de NC sobre as normas de segurança implementadas	nº NC levantadas	DQS	Acumulado
			Controlo do uso de fardamento	Nº de NC de uso de fardamento	nº NC levantadas	DQS	Acumulado
			Limpeza e arrumação dos locais de trabalho	Nº de NC de falta de limpeza e arrumação para cada espaço	nº NC levantadas	DQS	Acumulado
			Controlo de Acidentes de Trabalho	Índice de Frequência (avalia a frequência com que os AT ocorrem)	$(\text{N}^\circ \text{ AT no período} / \text{n}^\circ \text{ horas trabalhadas no período}) \times 1.000.000$	DAF	Acumulado
				Índice de Gravidade (avalia a gravidade dos AT ocorridos em termos de dias de trabalho perdidos)	$(\text{N}^\circ \text{ dias perdidos por AT no período} / \text{n}^\circ \text{ horas trabalhadas no período}) \times 1.000.000$	DAF	Acumulado
				Controlo do nº de dias não trabalhados por AT relativamente ao ano anterior	$(1 - (\text{n}^\circ \text{ dias baixa devido a AT no período} / \text{n}^\circ \text{ dias baixa devido a AT no mesmo período do ano anterior})) \times 100$	DAF	Acumulado
	15	Gestão de Recursos Humanos	Realização das Ações de Formação Preconizadas	Cumprimento da taxa mínima legal de formação	nº colaboradores com formação no ano / nº total colaboradores	DAF	Acumulado
				Taxa de cumprimento do Plano de Formação	nº formações realizadas programadas / nº	DAF	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Administrativo Comercial e Geral			Absentismo		formações programadas		
				Taxa de Absentismo	Total de Horas de Ausência (THA) / Total de Horas Efetivamente Trabalháveis (THET) (%)	DAF	Acumulado
				Taxa de Absentismo sem baixas prolongadas	THA exceto baixas prolongadas / THET (%)	DAF	Acumulado
			Taxa específica por incapacidade (de curta ou longa duração) devida a doença e acidente	THA por doença e acidente / THET (%)	DAF	Acumulado	
			Controlo de Horas Extraordinárias	Taxa de cumprimento do plano anual de horas extraordinárias	nº horas extraordinárias efetuadas e previstas no plano no período de referência / nº horas extraordinárias previstas no plano para esse período	DAF	Acumulado
				Número de colaboradores que excederam o limite legal de horas extraordinárias	nº total de colaboradores que ultrapassam o limite legal de horas extraordinárias durante o período de referência (exceto horas de emergência)	DAF	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Administrativo Comercial e Geral				Controlo das horas extraordinárias efetuadas na globalidade	Valor total (em euros) das horas extraordinárias efetuadas durante o período de referência / valor total (em euros) previsto de horas extraordinárias para o período no Orçamento Anual	DAF	Acumulado
	16	Gestão da documentação	Controlar a Documentação	Não utilização de documentos sem codificação	Verificado em Auditoria	DQS	Acumulado
				Não utilização de documentos obsoletos	Verificado em Auditoria	DQS	Acumulado
	17	Acompanhamento do SG	Realização das Auditorias Preconizadas	Taxa de cumprimento do Programa Anual de Auditorias	nº auditorias realizadas programadas / nº auditorias programadas	DQS	Acumulado
			Conclusão do tratamento de NC e OM nos prazos estipulados	Cumprimento do prazo de conclusão das NC e OM	nº de ocorrências tratadas nos prazos estipulados / nº total ocorrências previstas finalizar no período em referência	DQS	Acumulado
	18	Acompanhamento a fornecedores e outros credores	Acompanhar o registo dos fornecimentos não conformes	Registo dos fornecimentos não conformes	nº ocorrências detetadas em auditoria que não foram alvo de registo	DQS	Acumulado
	19	Cumprimento de prazos para	Disponibilização atempada de indicadores	Cumprimento do prazo de envio do	nº de meses que cumpre o prazo	DAF	Acumulado

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
		disponibilização de informação financeira a entidades oficiais e acionistas	financeiros aos acionistas	report financeiro à AGS			
			Cumprimento dos planos de monitorização da financeira e tesouraria	Cumprimento dos prazos estabelecidos no plano de monitorização da área financeira	nº de ações tratadas nos prazos estipulados / nº total ações previstas finalizar no período em referência	DAF	Acumulado Ano
				Cumprimento dos prazos estabelecidos no plano de monitorização de tesouraria	nº de ações tratadas nos prazos estipulados / nº total ações previstas finalizar no período em referência	DAF	Acumulado Ano

ÁREA	OG	Objetivo Geral	Objetivo Setorial	Indicador	Fórmula de cálculo do indicador	Responsável	Período Referência
Plano Obras	20	Cumprimento do plano de obras	Cumprimento das obras e benfeitorias previstas no plano de investimentos anual	Taxa de cumprimento do programa estabelecido (obras em curso)	Execução financeira / execução prevista cronograma financeiro (% por obra e acumulado)	DPO	Acumulado

Tabela 1 – Indicadores do Plano de atividades da Taviraverde

(Fonte: Taviraverde)

3. DESCRIÇÃO DO NOVO SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ENQUADRAMENTO, PRINCÍPIOS GERAIS E OBJETIVOS

Sendo a Taviraverde constituída por uma equipa que tem necessariamente que estar muito focada no serviço ao cliente e no negócio, os mecanismos da avaliação e gestão do desempenho, mais do que uma centração comportamental individual, devem assumir uma abrangência global, focada nos resultados efetivos e na consecução dos objetivos individuais, sectoriais e empresariais.

Por outro lado, os sistemas e práticas de avaliação e gestão do desempenho devem encorajar e reforçar a unidade de esforços e a coesão das equipas mais do que o individualismo, sem contudo deixarem de identificar e reconhecer os contributos e os méritos individuais, potenciando sempre que possível a produtividade e a qualidade do serviço ao cliente.

Perseguindo a Taviraverde cada vez mais a excelência, importa mesmo garantir que, no seu desenho e formas de aplicação, os sistemas de gestão e avaliação do desempenho identifiquem o mérito e os contributos excecionais, não deixando de sinalizar devidamente a superação dos objetivos, sempre que ocorra.

Assim, o processo de Avaliação e Gestão de Desempenho na Taviraverde deverá contribuir para:

- A focagem e mobilização de todos os colaboradores para o negócio e para o serviço ao cliente;
- A construção e implementação de uma cultura de empresa orientada para a qualidade e para o serviço ao cliente;
- A indução dos necessários nveis de produtividade com adequada articulação e cooperação nas equipas;
- O reforço da implementação dos valores da organização e do seu código de conduta;

- A garantia da adequada partilha de informação relevante;
- A justiça no reconhecimento do mérito;
- A consistência entre a atribuição de eventuais prémios e o efetivo desempenho demonstrado e resultados obtidos.

FILOSOFIA DE ABORDAGEM

Procurando dar a melhor resposta possível aos princípios e objetivos enunciados, concebeu-se um sistema aberto, que se baseia:

- Na performance tanto coletiva como individual;
- Na consideração de indicadores-chave e objetivos concretos e mensuráveis, definidos conforme aplicável para cada equipa e para cada indivíduo;
- Na partilha de alguns indicadores e objetivos transversais;
- Na definição de níveis mínimos de realização dos objetivos;
- Na consideração complementar de comportamentos profissionais relacionados com as competências transversais consideradas mais importantes;
- No conhecimento prévio pelos colaboradores dos objetivos;
- No feedback regular sobre os resultados obtidos e sobre as avaliações alcançadas.

O sistema é aberto, significando-se com isto que a informação nele constante deve ser conhecida e estar disponível, logo que apurada, para os utilizadores intervenientes no sistema.

Os colaboradores devem contudo, relativamente à informação constante no sistema de avaliação, usar os mesmos cuidados e observar as mesmas regras e princípios de reserva e confidencialidade que observam relativamente à restante informação a que têm acesso no âmbito do desempenho das respetivas funções.

Este sistema procura fomentar o envolvimento de todos em torno do sucesso da organização como um todo, sem deixar de considerar e sinalizar a qualidade individual

dos desempenhos e os contributos individuais, suportando a partilha de informação de gestão relevante para a monitorização do desempenho e abrindo caminho à implementação de sistemas de motivação e de retribuição variável que promovam e retenham o talento e reconheçam os melhores contributos com justiça e rigor.

MECÂNICA DO SISTEMA

Dimensões de Avaliação

O Sistema de Avaliação de Desempenho da Taviraverde contempla quatro níveis de análise e de monitorização que se designarão por dimensões de avaliação:

1. Desempenho da Empresa
2. Desempenho da Equipa
3. Desempenho Individual
4. Comportamento Profissional

Cada colaborador deve interiorizar que a sua avaliação anual de desempenho provém dos resultados efetivamente obtidos nas dimensões: Empresa, Equipa e Individual que se apliquem ao seu caso, face a objetivos previamente definidos para o período, bem como da avaliação do seu comportamento profissional nesse período, feita pelo seu superior hierárquico direto, mediante os critérios e escalas definidos para o sistema e que serão, em princípio, objetivados através de descritivos comportamentais observáveis e escalas de frequência comportamental.

Ponderações das Dimensões de Avaliação

Cada uma destas dimensões terá um peso relativo na avaliação global anual de cada indivíduo, conforme o tipo e nível da função desempenhada.

Indicadores-Chave de Performance (KPI's)

Para cada dimensão de avaliação serão escolhidos em cada ano um número limitado de indicadores-chave de desempenho (KPI's), medidos segundo as métricas que estiverem

definidas e que devem adequar-se a cada realidade que pretendem medir, permitindo medir com objetividade o grau de realização dos objetivos bem como, eventualmente, a dimensão da sua superação.

É também definido para o período, o peso percentual que cada indicador assume dentro da dimensão de avaliação em que tenha sido integrado.

O somatório dos pesos dentro de cada dimensão de avaliação deve totalizar 100%.

Objetivos e Valores Críticos

No início de cada período anual, serão estabelecidos para cada indicador, objetivos anuais, bem como níveis de realização mínimos designados por “Valores Críticos”.

Os objetivos anuais poderão ser periodizados (mensualizados, trimestralizados ou semestralizados) de modo a permitir uma monitorização mais eficaz da prossecução dos objetivos, mas a avaliação repousará sobre os resultados finais, obtidos no termo de cada período de execução orçamental, por reporte aos objetivos previamente definidos para o mesmo período.

Equipas e Partilha de Indicadores e Objetivos

Cada colaborador pertencerá a uma ou várias equipas específicas e terá, conforme as funções que desempenhe, definidos também um conjunto de indicadores e objetivos específicos.

Considera-se **Equipa** um conjunto de colaboradores que partilham entre si um conjunto de objetivos comuns relativamente a um determinado grupo de indicadores chave, partilhando conseqüentemente os resultados e as avaliações deles resultantes.

Quer dizer que cada indivíduo ao integrar uma determinada equipa, partilha com os restantes elementos dessa mesma equipa, os mesmos indicadores com pesos idênticos e com os mesmos objetivos e níveis críticos de realização e será afetado na sua avaliação

individual agregada pelo resultado obtido conjuntamente pela equipa, na medida exata da ponderação que tiver sido definida no seu caso para a dimensão “Equipa”.

A chefia de uma equipa integra, para efeitos de avaliação, a equipa que lidera, devendo ser, naturalmente no seu caso, a ponderação da dimensão equipa, mais expressiva.

Avaliação dos Objetivos

A avaliação em cada indicador, resultará da percentagem de realização linearmente considerada entre um valor mínimo correspondente ao “Valor Crítico” definido para esse indicador (=0%) e a realização plena do objetivo definido (=100%).

As realizações iguais ou abaixo do “Valor Crítico” correspondem a avaliação de 0%. Quando for adequado ao indicador, as avaliações poderão ultrapassar os 100%, na direta proporção da realização dos objetivos, mas as avaliações correspondentes à superação dos objetivos, que deverão estar claramente expressas, não deverão ultrapassar os 120%, independentemente da superação que for obtida nos objetivos acima desses 120%.

Para alguns indicadores em que este princípio não seja aplicável, serão definidas tabelas de correspondência entre realizações e percentagens de avaliação e, no caso dos indicadores com métricas lineares inversas (por exemplo indicadores referidos a custos), o ponto zero corresponderá a duas vezes o valor definido como valor crítico.

Avaliação do Comportamento Profissional

A avaliação dos comportamentos profissionais de cada colaborador será feita em cada ciclo de avaliação, através de um questionário avaliativo constituído por comportamentos profissionais positivos, desejáveis, observáveis e consistentes com os valores e o código de conduta organizacional e com a relevância para a eficácia da função em causa.

A avaliação nestes questionários basear-se-á numa escala pré-definida de frequência comportamental relativa à exibição dos comportamentos desejáveis no período em avaliação.

A avaliação será efetuada pelo respetivo superior hierárquico direto, servida pela escala de frequência comportamental antes referida.

Cada colaborador deverá fazer, em cada ciclo avaliativo, **uma auto-avaliação de comportamentos profissionais**, nos mesmos moldes e com a mesma escala, mas esta auto-avaliação não terá efeitos nos resultados da avaliação, sendo meramente consultiva para garantir que cada colaborador conhece a base e os critérios com que as suas atitudes e comportamentos profissionais são avaliados e para que possa expressar claramente a avaliação que faz do seu próprio desempenho no período.

Possibilidade de Penalizações, Ajustamentos e Bonificações na Avaliação do Desempenho

Como forma de compensar ou penalizar os desempenhos relativamente a fatores e circunstâncias a que o atual mecanismo de avaliação possa não ser sensível, ou para bonificar ou penalizar circunstâncias e fatores específicos (por exemplo penalizar absentismo ou distinguir empenhamentos ou responsabilidades excepcionais), poderão ser definidos mecanismos de atribuição, no final dos ciclos avaliativos, valores percentuais de penalizações ou bonificações sobre o valor agregado final da avaliação (expressa em percentagem), antes de ser convertida para a classificação qualitativa do desempenho.

Estas penalizações e/ou bonificações serão discricionariamente propostas e fundamentadas e necessariamente aprovadas pela Administração, mas não poderão em qualquer dos casos exceder os 20 pontos percentuais (a mais ou a menos).

Avaliação Agregada

A avaliação agregada de cada dimensão de avaliação, expressa em percentagem, resulta da soma das avaliações em cada indicador, ponderadas pelo respetivo peso dentro da dimensão de avaliação.

A avaliação agregada geral resulta das avaliações agregadas de cada dimensão de avaliação, ponderadas pelo peso dessa dimensão.

Classificação do Desempenho

A avaliação geral de cada indivíduo, será expressa em percentagem e convertida numa classificação de desempenho conforme tabela qualitativa abaixo.

Tabela de Correspondência para a Classificação do Desempenho

Classificação	% de Realização
A – EXCELENTE	$\geq 95\%$
B – MUITO BOM	$\geq 85\%; < 95\%$
C - BOM	$\geq 75\%; < 85\%$
D – A MELHORAR	$\geq 60\%; < 75\%$
E - INSUFICIENTE	$< 60\%$

Tabela 2 - Tabela de Correspondência para a Classificação do Desempenho

(Fonte: Taviraverde)

Os valores constantes nesta tabela referem-se a avaliações específicas conforme apurados no sistema de avaliação.

Esta tabela de correspondência poderá ser alterada em cada ano, pela Administração, no sentido de ir adequando o sistema de avaliação à realidade da Taviraverde e às exigências do negócio, bem como no sentido de promover e manter uma adequada e justa diferenciação dos méritos e contributos.

Definição do Avaliador

Como funciona com base em indicadores concretos e mensuráveis com resultados verificáveis, o sistema não requer na maioria dos casos da intervenção de um “Avaliador” no sentido clássico.

Contudo, sempre que algum indicador ou grupo (como acontece com as competências / comportamentos profissionais) exigir uma avaliação por um avaliador, considera-se por defeito que o avaliador será o respetivo superior hierárquico imediato, sem prejuízo de que a avaliação seja posteriormente validada superiormente.

4. PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA

4.1. A DEFINIÇÃO PREVIA DE FUNÇÕES DA TAVIRAVERDE

Considerando que a Gestão e avaliação do desempenho incide sobre as equipas funcionais, mas também predominantemente sobre a ‘performance’ de indivíduos nas respetivas funções, tornava-se imperioso estabilizar o quadro de funções da Taviraverde antes de se poderem atribuir os diversos KPI’s às respetivas funções por eles responsáveis e, desta forma, estabelecer para cada colaborador uma “Matriz Avaliativa” adequada e funcionalmente ajustada e sensível.

O quadro de funções teria necessariamente que se inserir nas **Áreas de Conhecimento & Competência**, especialmente relacionadas com a atividade da Empresa, entendidas estas como áreas de especialização de conhecimento e “saberes fazer”, estreitamente relacionadas com as atividades e processos críticos da Organização e necessariamente úteis para a subseqüentes definição e descrição funcional.

A Taviraverde reconhece assim as seguintes **Áreas de Conhecimento & Competência**, especialmente relacionadas com a sua atividade:

Relacionadas com Atividades Económicas Principais:

AA – Abastecimento de Água (Redes de Água)

AR – Recolha de Águas Residuais (Saneamento)

RS – Recolha de Resíduos Sólidos Urbanos (Lixo)

Relacionadas com Atividades Complementares (Contratos Programa):

LU – Limpeza Urbana

EV – Manutenção de Espaços Verdes

LP – Limpeza de Praias

E ainda uma categoria única para acomodar Atividades Complementares de Suporte:

CO – Complementar

Assumindo que a realidade é dinâmica importa considerar que estas Áreas de Competências poderão, e naturalmente serão alteradas, acrescentadas ou reduzidas, de forma a mantê-las adequadas à realidade e úteis para os fins a que se destinam e às atribuições e responsabilidades que forem sendo assumidas pela Empresa.

Por outro lado, antes de qualquer sistematização, importava ter claros alguns conceitos fundamentais.

1.1 – Conceitos fundamentais

As funções são de há muito um elemento fundamental agregador do trabalho, tendo o conceito funcionado, durante quase um século, como paradigma central em torno do qual se organizou e desenvolveu a Gestão no geral e a Gestão de Recursos Humanos em Particular.

Durante esse tempo “Função” representou num rótulo único e estável, um conjunto específico de tarefas agregadas, com coerência e intencionalidade, traduzidas no fim de descrever “o que um trabalhador fazia, como o fazia e para que o fazia”.

Ainda que hoje o paradigma central seja o das “Competências”, e as funções se revelem “instáveis” porque estão em constante e rápida transformação e reconfiguração, o conceito de “função” enquanto delimitação de uma “Missão funcional” específica servida por um conjunto de atribuições e responsabilidades relacionadas com atividades-chave num determinado espaço organizacional, continua a ser um elemento fundamental para a coerência e consistência do funcionamento e da organização do trabalho e da produção nas Empresas.

Retemos então a noção de FUNÇÃO como sendo o rótulo identificativo de uma “Missão funcional” específica, servida por um conjunto de atribuições e responsabilidades relacionadas com determinadas atividades-chave numa determinada realidade organizacional.

Historicamente este conceito tem-se misturado e confundido com um outro, de alguma forma relacionado, que é o de “Categoria Profissional”.

A Categoria Profissional de um colaborador delimita a natureza do trabalho que um colaborador pode e deve executar, o qual implica determinadas exigências e condições e pressupõe determinados requisitos ao nível das habilitações, dos conhecimentos e das competências detidas.

As Categorias Profissionais são o elemento chave de referência e organização das Carreiras Profissionais e têm uma abrangência mais ampla do que as “Funções”, relacionada com os limites de trabalho estabelecidos pela sua natureza e pelas exigências e condições requeridas, sendo a Função conjunturalmente mais específica e mutável dentro dos limites estabelecidos pela Categoria Profissional.

A Função de um colaborador, refere-se ao conjunto de atividades, tarefas e responsabilidades especificamente atribuídos, com o fim de obter determinados resultados importantes para a consecução de objetivos concretos da Empresa.

Este conceito difere assim do de Categoria Profissional por se referir ao conteúdo concreto do trabalho desempenhado e não tanto à sua natureza essencial. Colaboradores com a mesma Categoria Profissional, podem desempenhar funções diferentes, embora essas funções devam implicar exigências e/ou requisitos relativamente equivalentes.

Apesar do conceito de Categoria Profissional diferir do de Função, deverá sempre existir consistência entre a categoria de um colaborador e as funções que desempenha.

O presente documento centrar-se-á apenas nas Funções da Taviraverde, devendo a estruturação de Categorias ser encontrada em outro documento dedicado à Estrutura Salarial e de Carreiras adotada pela Empresa.

De qualquer forma os dois documentos complementam-se e deverão articular-se de forma coerente e consistente, sendo natural que a realidade das funções assuma um maior dinamismo de transformação, que apesar de tudo importa manter coerente e controlada, razão pela qual se explica e salienta a importância deste Manual de Funções da Taviraverde.

2.1 – Grupos funcionais

As Categorias Profissionais podem agregar-se em Grupos Profissionais, entendendo-se estes como famílias de categorias com significativas afinidades no que respeita aos requisitos requeridos, à natureza do trabalho desenvolvido, ao tipo de responsabilidades acometidos e aos seus objetivos principais.

Por outro lado, as Funções podem arrumar-se em Grupos Funcionais, entendendo-se estes como famílias de funções com afinidades relativamente aos fins que servem na Organização e aos respetivos impactos nos resultados e nos negócios.

Na **Taviraverde** as funções agrupam-se em **5 Grupos Funcionais**, a saber:

- A – Funções de Liderança e Gestão
- B – Funções Técnicas
- C – Funções Administrativas e Comerciais
- D – Funções Operacionais
- E – Funções Especiais

A – Funções de Liderança e Gestão

Este grupo abrange as funções geralmente designadas por “funções de chefia” estruturalmente definidas e, portanto, “cargos” geralmente exercidas em comissão de serviço e que implicam geralmente também a existência de trabalhadores e/ou equipas subordinados.

B – Funções Técnicas

Este grupo abrange as funções de natureza técnica, envolvendo assim formação e competências especializadas importantes para o funcionamento da Empresa e do negócio.

C – Funções Administrativas e Comerciais

Este grupo abrange as funções de natureza administrativa ou comercial, de suporte ao funcionamento e ao negócio da Empresa.

D – Funções Operacionais

Este grupo abrange as funções de natureza operacional, ou seja, aquelas relacionadas com a execução de tarefas operativas importantes para o funcionamento da Empresa e do negócio.

E – Funções Especiais

Este grupo abrange as funções geralmente exercidas em acumulação com funções principais de outra natureza, e que são complementares das funções principais e essenciais para o funcionamento da Empresa e do negócio.

Enquadrados e definidos os conceitos, definiu-se então uma lista de Funções da Taviraverde, que se apresenta seguidamente organizadas segundo os grupos funcionais.

2.2 – Lista de Funções

Segue a tabela com a Lista de Funções da Taviraverde, bem como respectivos códigos de função, organizados pelos grupos funcionais antes referidos.

Grupo Funcional	Código da Função	Designação da Função
Funções de Liderança	A01	Presidente do Conselho de Administração
	A02	Administrador Executivo
	A03	Diretor Administrativo e Financeiro
	A04	Diretor de Operação de Redes
	A05	Diretor de Recolha Limpeza e Jardins
	A06	Diretor de Planeamento e Obras
	A07	Gestor do Sistema da Qualidade
	A08	Gestor Patrimonial e de Infraestruturas
	A09	Gestor Comercial
	A10	Gestor de Manutenção e Equipamentos
	A11	Assessor Jurídico
	A12	Gestor de Recolha Limpeza e Jardins
	A13	Supervisor Operacional
	A14	Chefe de Equipa Operacional
	A15	Gestor de Sistemas de Informação
Funções Técnicas	B01	Técnico de Ambiente
	B02	Técnico de Higiene e Segurança no Trabalho
	B03	Técnico de Contabilidade
	B04	Técnico de Recursos Humanos
	B05	Técnico de Informática
	B06	Técnico de Redes
	B07	Técnico Comercial
	B08	Técnico de Gestão Patrimonial e de Infraestruturas
	B09	Técnico de Manutenção e Equipamentos

Grupo Funcional	Código da Função	Designação da Função
	B10	Fiscal de Obra
	B11	Técnico de Inspeção Vídeo
	B12	Desenhador
	B13	Medidor Orçamentista
	B14	Técnico Administrativo
Funções Administrativas e Comerciais	C01	Administrativo
	C02	Assistente Administrativo
	C03	Administrativo Comercial
	C04	Administrativo de Contabilidade
	C05	Administrativo de Recursos Humanos
	C06	Administrativo de Apoio Jurídico
	C07	Fiel de Armazém
Funções Operacionais	D01	Canalizador
	D02	Leitor
	D03	Fiscal Operacional
	D04	Operário de Recolha e Limpeza
	D05	Jardineiro
	D06	Motorista de Pesados
	D07	Motorista Manobrador
	D08	Operário Motorista
	D09	Mestre Naval
	D10	Maquinista Naval
	D11	Operário Marinheiro
	D12	Pedreiro
	D13	Operacional de Manutenção e Equipamentos
	D14	Eletricista
	D15	Mecânico
	D16	Ajudante Operacional
	D17	Auxiliar

Grupo Funcional	Código da Função	Designação da Função
Funções Especiais	E01	Auditor Interno
	E02	Diretor de Projeto
	E03	Gestor de Projeto
	E04	Chefe de Projeto
	E05	Encarregado de Proteção de Dados

Tabela 3 - Lista de funções

(Fonte: Taviraverde)

As funções de Liderança e Gestão, tendo um foco essencial na organização, coordenação e controlo de pessoas e equipas, desenvolvem-se no âmbito de diversas temáticas e contextos técnicos e apelam à detenção de conhecimentos e competências específicas relacionadas com essas temáticas, pelo que pressupõem uma relação com uma função técnica específica subjacente, que seria aquela a que o(a) trabalhador(a) regressaria se deixasse de ser chefia.

O mesmo se aplica às funções especiais, que geralmente são exercidas em acumulação ou sobreposição com outras funções. Assim por exemplo a função de “auditor” tendo uma missão única comum a todas as situações, pode implicar competências de auditoria para atuar em contextos muito diferentes e específicos.

2.3 – Descrição de Funções

Definida a lista de Funções importava ainda efetuar a respetiva descrição, ou seja, assignar o conjunto de atribuições e responsabilidades que cabia a cada função, e assim garantir que, no seu conjunto, as funções cobririam todas as atribuições e responsabilidades da Empresa face aos seus clientes, utentes e subcontratantes.

Desde 2006 que existiam e estavam publicados na Empresa descritivos funcionais, mas, mais de uma década depois da fundação, tais descritivos assentes em tarefas e operações,

não estavam já adequados aos novos tempos e exigências, nomeadamente às necessidades impostas pelo novo paradigma da gestão por competências.

Da consideração da necessidade de rever e atualizar os descritivos funcionais, nasceu assim um projeto organizacional específico, que acabou por criar espaço e acolher um outro projeto académico de Mestrado da UALG, desenvolvido pela finalista Ana Mónica Mendonça, hoje Mestre na sequência da finalização deste mesmo projeto acolhido pela Taviraverde e, desta forma, complementar deste projeto que agora se documenta.

A alteração consistiu em definir as diversas funções a partir da respetiva Missão Funcional, estabelecendo as principais responsabilidades consubstanciadas nas atividades chave associadas e suportadas por um conjunto de conhecimentos e competências críticas.

4.2. SUPORTE APLICACIONAL: O “PERSONIS”

A Taviraverde adotou a aplicação informática “PERSONIS” para suportar o seu seu Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho.

O Personis é um sistema integrado de gestão da performance, comercializado no mercado já há alguns anos, que foi adquirido com licença perpétua pela Taviraverde sendo instalado nos servidores da Empresa e tornando-se, a partir daí, acessível à totalidade dos trabalhadores e passado a ser gerido pelos Recursos Humanos da Taviraverde integrados na Direção Financeira.

A título meramente exemplificativo, ilustra-se abaixo, uma matriz de avaliação do PERSONIS, elaborada segundo os princípios e mecânica aqui descritos.

EXEMPLO DE MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

PERSONIS
Instituição de Formação em Gestão e Marketing

TAVIRAVERDE EM » CICLOS DE AVALIAÇÃO » AVALIAÇÃO 2016 - EXPERIMENTAL » MODELOS » B » DIRETOR

Resumo ABC Níveis Modelos Pesquisa

DIRETOR		PROPRIEDADES					
Nível: B							
MATRIZ DE AVALIAÇÃO		QUESTIONÁRIO					
		Adicionar Grupo					
		Peso	Objectivo	Valor Critico	Realização	% de realização	Resultado da Avaliação
EMPRESA [20,00%]							
Desempenho Integrado							
1003	ERLTD	50,00 %	100,00 %	80,00 %	107,00 %	107,00 %	107,00 %
1001	Grau de cumprimento dos Objectivos gerais da empresa	25,00 %	100,00 %	75,00 %	87,00 %	87,00 %	48,00 %
1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	25,00 %	90,00 %	60,00 %	96,16 %	106,84 %	106,84 %
OBJECTIVOS DE EQUIPA (DAE) [40,00%]							
Desempenho Especifico - Objectivos de Equipa							
2020	Grau de cumprimento dos objectivos criticos da Direcção/Departamento	100,00 %	95,00 %	75,00 %			
OBJECTIVOS INDIVIDUAIS [50,00%]							
Desempenho Especifico - Objectivos Individuais							
3026	Grau de Eficácia na Função	50,00 %	100,00 %	60,00 %			
3024	Taxa de cumprimento de prazos na conclusão dos indicadores do PA	10,00 %	100,00 %	80,00 %			
3022	Cumprimento do prazo de visto das faturas	10,00 %	100,00 %	90,00 %			
3023	Taxa de cumprimento de respostas a reclamações do departamento	10,00 %	100,00 %	80,00 %			
3025	Taxa de cumprimento dos prazos de tratamento das ocorrências S2	10,00 %	100,00 %	80,00 %			
3999	Projecto - Individual para o período - Manual de Cartas Funcionais	10,00 %	100,00 %	80,00 %			
COMPORTAMENTOS [10,00%]							
Desempenho Especifico - Comportamentos Profissionais							
900	Liderança	30,00 %	100,00 %	40,00 %			
1000	Gestão Operacional	30,00 %	100,00 %	40,00 %			
2000	Gestão de Equipas	30,00 %	100,00 %	40,00 %			
100	Identificação com a Empresa	10,00 %	100,00 %	40,00 %			

Informação disponibilizada apenas para uso interno.
 * Tradução não definida para o idioma corrente.

© designed by NovaConsulting, powered by CENTRAR, performed by YOU

Figura 6 - Exemplo de matriz de avaliação de desempenho

(Fonte: Programa Personis)

4.3. PRINCÍPIOS E ORIENTAÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO

Na implementação do Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho na Taviraverde deve ter-se sempre presente e respeitar os princípios que animaram a sua criação, nomeadamente o rigor factual que deve estar associado a cada indicador, a possibilidade de quantificação e a possibilidade de constatar e medir de forma objectiva o resultado ou realização.

Por outro lado a operacionalização através da definição prévia de objectivos e valores criticos que oportunamente serão confrontados com resultados e realizações efetivas,

determinando claramente o nível de realização e desempenho, só será legítimo e aceitável se se garantir o conhecimento e partilha dos objectivos com os envolvidos desde o início do processo, bem como a disponibilização de meios de acompanhamento, monitorização e feedback estruturado regular que permita orientar o próprio desempenho, bem como, se necessário, introduzir correções atempadas a esse mesmo desempenho.

Assim, basedos no quadro dos indicadores da Empresa, eventualmente reforçados por novos indicadores de que se venha a sentir necessidade, os responsáveis pelas equipas (chefias) deverão assegurar uma escolha atempada dos indicadores chave e respetivos pesos, que serão considerados, em cada ano, para cada equipa e para cada função, propondo os objetivos e valores críticos a definir para cada indicador nesse exercício, para serem ratificados pela Administração.

Esta definição de indicadores e objetivos deverá estar concluída até final de fevereiro de cada ano, e ser comunicada às equipas e aos colaboradores até ao final de março desse mesmo ano.

Se não tiver sido efetuado antes, e podendo ser feito em simultâneo, deverá até final de março de cada ano ser dado feedback individual a cada colaborador, da avaliação final agregada do seu desempenho no ano anterior e respetiva classificação.

Nessa entrevista deverão ainda ser analisadas em conjunto, as áreas de melhoria e traçadas estratégias e planos para obter essas melhorias.

Ao longo do ano, os responsáveis deverão garantir feedback regular sobre o grau de realização dos objetivos, promovendo a adoção das medidas de correção necessárias no sentido de garantir o seu atingimento. Nesse sentido poderão ser instituídas práticas de acompanhamento e controlo de objetivos.

No mínimo, pelo menos um balanço de execução deverá ser realizado, sensivelmente a meio do período de execução dos objetivos.

4.4. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO & FORMAÇÃO

Como em qualquer outro processo organizacional que exija o envolvimento de todos os colaboradores, e maioritariamente nos casos como este de um processo que impacta significativamente em cada um, o novo Sistema foi dado a conhecer de forma faseada aos diversos grupos profissionais, seguindo a ordem pela qual o próprio sistema foi requerendo o seu envolvimento.

Assim, após aquisição e instalação da aplicação informática que suporta o sistema, e depois do sistema ter sido apresentado e demonstrado à classe dirigente que assumiu a decisão de o adoptar, foi dada uma formação ao grupo de colaboradores que passariam a assegurar a gestão desse sistema, nomeadamente a sua parametrização e carregamento da informação.

Foram depois realizadas sessões de trabalho individuais com cada chefia, e futuros avaliadores, no sentido de determinar e/ou validar as equipas funcionais, identificar quais os resultados críticos de cada equipa e função e que indicadores e métricas melhor se adequariam à sua monitorização e ainda a recolha sistemática de comportamentos observáveis concretos, exemplares positivos, que ancorassem as competências transversais requeridas para cada função.

Aproveitando algumas reuniões gerais que obrigaram a convocar todos os trabalhadores da Empresa sem excepção, foi feita uma apresentação sucinta mas abrangente do novo sistema, seu valor e modo de funcionamento, a que se seguiu um exercício inicial de auto-avaliação (apenas das dimensões comportamentais) que garantiu que cada colaborador passasse efetivamente a conhecer os critérios comportamentais por que seria futuramente avaliado, confrontando-o simultaneamente com um directório de “boas práticas” consubstanciado na lista de comportamentos observáveis que tiveram de avaliar com uma escala de frequência comportamental com referência ao ano anterior (2017).

A seguir apresenta-se um exemplo de um questionário de auto-avaliação.

Resumo ABC Níveis Modelos Pesquisa

CECÍLIA MARIA MENDONÇA BARROS

DAF - A03 - Diretor Administrativo e Financeiro
 Avaliador António Manuel Dias Chaves Ramos
 Nível: B - Peso da Matriz: 100%

PROPRIEDADES
 Janeiro 2017 - Dezembro 2017
 Estado: Em Reunião
 Avaliação Específica: [C] Bom 76,50%

ESTADO MATRIZ DE AVALIAÇÃO AUTO AVALIAÇÃO AVALIAÇÃO COMPARAR AVALIAÇÕES SÍNTESE DE AVALIAÇÃO

Para cada questão escolha, por favor, a resposta que melhor se ajusta, de acordo com a escala que se encontra no final do questionário.

Auto Avaliação

	1	2	3	4	5	6	7
1 Agi com visão de conjunto e perspectiva do negócio							<input checked="" type="radio"/>
2 Soube delegar tarefas					<input checked="" type="radio"/>		
3 Dirigi com firmeza e de forma coerente a minha equipa					<input checked="" type="radio"/>		
4 Dei exemplos positivos através do meu comportamento profissional					<input checked="" type="radio"/>		
5 Fui seguido(a) e respeitado(a) pela minha equipa							<input checked="" type="radio"/>
6 Estabeleci padrões exigentes e objectivos desafiantes							<input checked="" type="radio"/>
7 Fiz cumprir os prazos e os compromissos assumidos					<input checked="" type="radio"/>		
8 Rentabilizei os meios e recursos a minha disposição							<input checked="" type="radio"/>
9 Estabeleci adequadamente as prioridades					<input checked="" type="radio"/>		
10 Geri adequadamente o tempo pessoal, cumprindo metas e compromissos					<input checked="" type="radio"/>		
11 Adoptei estratégias e acções adequadas à prossecução dos objectivos					<input checked="" type="radio"/>		
12 Antecipiei e preveni os problemas tomando iniciativas adequadas					<input checked="" type="radio"/>		
13 Distribuí e organizei adequadamente as actividades e tarefas na minha equipa de trabalho					<input checked="" type="radio"/>		
14 Garanti a implementação eficaz de decisões e projectos							<input checked="" type="radio"/>
15 Criei estratégias adequadas para ultrapassar dificuldades e problemas							<input checked="" type="radio"/>
16 Deleguei as tarefas e actividades que deviam ser delegadas					<input checked="" type="radio"/>		
17 Mantive a equipa focalizada nos objectivos							<input checked="" type="radio"/>
18 Mantive a equipa motivada e com energia					<input checked="" type="radio"/>		
19 Resolvi internamente os problemas e conflitos na equipa							<input checked="" type="radio"/>
20 Mostrei conhecimento abrangente das actividades da empresa							<input checked="" type="radio"/>
21 Transmiti interna e externamente uma imagem positiva da Empresa							<input checked="" type="radio"/>
22 Mostrei conhecimento da empresa e da distribuição das responsabilidades							<input checked="" type="radio"/>
23 Empenhei-me na prossecução e defesa dos interesses da empresa contribuindo para o seu sucesso							<input checked="" type="radio"/>

Legenda:
 1 - NUNCA (menos de 2 vezes em 10)
 2 - RARAMENTE (3 vezes em 10)
 3 - ALGUMAS VEZES (3 a 4 vezes em 10)
 4 - METADE DAS VEZES (5 vezes em 10)
 5 - NA MAIORIA DAS VEZES (6 a 7 vezes em 10)
 6 - QUASE SEMPRE (8 a 9 vezes em 10)
 7 - SEMPRE (10 vezes em 10)

Informação disponibilizada apenas para uso interno.
 * Tradução não definida para o idioma corrente.

© designed by NovaConsulting, powered by CENTRAR, performed by YOU

Figura 7- Questionário de autoavaliação

(Fonte: PERSONIS)

Com a mesma base foi solicitado que cada avaliador avaliasse os seus subordinados diretos, mas a partir daqui o processo de comunicação e formação já se confunde com o de implementação e operacionalização do sistema.

O esforço formativo foi complementado com uma acção formativa de 16 horas dirigida a todos os avaliadores, preparando-os para a preparação e condução das entrevistas de feedback, posteriormente reforçada com um ‘follow-up’, de 4 Horas, nas vésperas do primeiro feedback efetivo.

Abaixo apresenta-se um exemplo de uma síntese de avaliação para os avaliadores fazerem a entrevista de feedback aos colaboradores e fecharem o ciclo de avaliação.



TAVIRAVERDE EM » CICLOS DE AVALIAÇÃO » AVALIAÇÃO 2017C » ABC » C » CECÍLIA MARIA MENDONÇA BARROS

Resumo ABC Níveis Modelos Pesquisa

CECÍLIA MARIA MENDONÇA BARROS

DAF - A03 - Diretor Administrativo e Financeiro
 Avaliador António Manuel Dias Chaves Ramos
 Nível: B - Peso da Matriz: 100%

PROPRIEDADES

Janeiro 2017 - Dezembro 2017

Estado: Em Reunião

Avaliação Específica: [C] Bom 76,50%

ESTADO MATRIZ DE AVALIAÇÃO AUTO AVALIAÇÃO AVALIAÇÃO COMPARAR AVALIAÇÕES SÍNTESE DE AVALIAÇÃO

MATRIZ DE AVALIAÇÃO

	Peso	Objectivo	Valor Critico	Realização	% de realização	Resultado da Avaliação
DESEMPENHO DA EMPRESA [60,00%]						53,52 %
Desempenho Integrado						
1001	83,00 %	85,00 %	85,00 %	69,40 %	94,11 %	44,00 %
1004	17,00 %	10,00 %	0,00 %	19,00 %	190,00 %	100,00 %
DESEMPENHO INDIVIDUAL [0,01%]						100,00 %
Desempenho Especifico - Objectivos Individuais						
3050	100,00 %	0,00 un	5,00 un	0,00 un	100,00 %	100,00 %
COMPORTAMENTOS PROFISSIONAIS [99,99%]						76,50 %
Desempenho Especifico - Comportamentos Profissionais						
900	30,00 %	100,00 %	-40,00 %	76,67 %	76,67 %	76,67 %
1000	30,00 %	100,00 %	-40,00 %	73,33 %	73,33 %	73,33 %
2000	30,00 %	100,00 %	-40,00 %	75,00 %	75,00 %	75,00 %
100	10,00 %	100,00 %	-40,00 %	90,00 %	90,00 %	90,00 %

TOTAL AVALIAÇÃO DE OBJECTIVOS: 100,00%

AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL - DETALHE COMPARADO

	Peso	Auto Avaliação	Avaliação
900 Liderança	30,00 %	66,67 %	76,67 %
1000 Gestão Operacional	30,00 %	62,22 %	73,33 %
2000 Gestão de Equipas	30,00 %	60,00 %	75,00 %
100 Identificação com a Empresa	10,00 %	100,00 %	90,00 %
		Auto Avaliação	84,67 %
		Avaliação	76,50 %

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

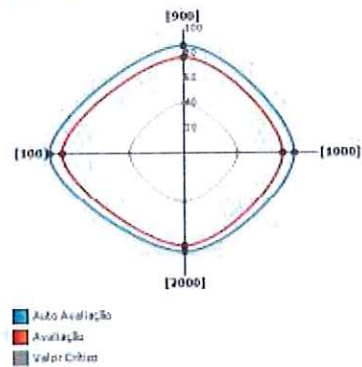


Figura 8 – Síntese de avaliação
 (Fonte: PERSONIS)

4.5. O AJUSTAMENTO DE INDICADORES ÀS EQUIPAS E FUNÇÕES

Acreditamos que a Gestão da Taviraverde, focada como lhe compete no conjunto organizacional, perspetivasse no início do projeto que a sua implementação se cingisse à escolha e utilização dos indicadores previamente definidos para suporte do planeamento e controlo da Empresa.

Contudo ao mergulharmos na implementação prática do sistema de gestão e avaliação da formação logo que se percebeu que, apesar do valor inequívoco da base construída de indicadores, a exigência de adequação do sistema vai muito além.

Desde logo é crítico a “escolha” dos indicadores mais adequados. Na verdade os indicadores disponíveis são sempre provavelmente excessivos. Isto porque a gestão eficaz do desempenho passa pela capacidade de ir guiando esse mesmo desempenho através de uma escolha restrita, oportuna e rigorosa dos indicadores que em cada momento são mais importantes face ao que, em cada circunstância da vida organizacional, se afigura mais crítico para o sucesso da organização e/ou para o seu saudável e eficiente funcionamento.

Este facto sublinha o protagonismo dos KPI's enquanto indicadores CHAVE, o que subentende o exercício da escolha criteriosa e a intencionalidade específica da acção.

Assim o ajustamento dos indicadores às equipas e às funções da Taviraverde passou pela adaptação do quadro pré-definido de indicadores da empresa à realidade funcional das equipas e postos de trabalho, o que revelou a necessidade de escolher uns indicadores em detrimento doutros, alterar métricas de operacionalização de indicadores pre-existentes ajustando-as às condições reais e tornando-as assim efetivamente verificáveis.

Em diversos casos, foi necessário criar novos indicadores essenciais para documentar e monitorizar os resultados críticos de funções específicas, ou mesmo para permitir chegar à individualização que a necessidade de distinguir desempenhos exige a qualquer sistema de gestão e avaliação do desempenho.

Assim apresenta-se os seguintes mapas, como exemplo, da edição 0 de parte do Diretório de Indicadores (para a Administração, departamentos de apoio – DJ e DQAS, departamento administrativo e financeiro e um departamento operacional – DOR) específico do Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho da Tavorverde.

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição: 0

25-out-2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objectivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas
Administração Executiva													
ADE	Presidente do Conselho de Administração	A	Empresa	100%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de Indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	jsantos	
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	jsantos	
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	cbarros	
	Administrador Executivo	A	Empresa	100%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de Indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	jsantos	
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	jsantos	
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	cbarros	

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição: 0

28/out/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objectivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas	
Departamento Jurídico														
D	Assessor Jurídico	B	Empresa	20%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de Indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de Indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	jsantos		
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	jsantos		
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	cbarros		
	Administrativo de Apoio Jurídico	E	Empresa	5%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de Indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de Indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	25%	Acumulado	jsantos	
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	jsantos		
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	cbarros		
D	Assessor Jurídico	B	Equipa	40%	2020	Grau de cumprimento dos objetivos críticos da Direcção/Departamento	Taxa agregada de realização dos objetivos de KPI's Críticos	100%	95%	75%	Acumulado	jsantos		
					2020	Grau de cumprimento dos objetivos críticos da Direcção/Departamento	Taxa agregada de realização dos objetivos de KPI's Críticos	100%	95%	75%	Acumulado	jsantos		

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edifício 0

26/04/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objective	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas		
Departamento Jurídico															
DJ	Assessor Jurídico	B	Individual	50%	3023	Taxa de cumprimento de respostas e reclamações do departamento IERSAR	Número de respostas a reclamações no prazo / Número total de reclamações no período x 100	40%	100%	80%	Acumulado	Juntos			
					3024	Taxa de cumprimento de prazos na conclusão dos indicadores do PA	Número de meses CI no prazo / Número total de CI no período x 100	30%	100%	80%	Acumulado	Juntos			
					3025	Taxa de cumprimento dos prazos de tratamento das ocorrências SA	Número de meses PTO no prazo / Número total de PTO no período x 100	30%	100%	80%	Acumulado	Juntos			
	Administrativo de Apoio Jurídico	E	Individual	50%	3002	Assiduidade Individual	Taxa de assiduidade individual no período (potencial de trabalho - absenteísmo operacional)	20%	100%	95%	90%	Acumulado	claros		
					3022	Cumprimento do prazo do visto das futuras	nº de futuras vistas no prazo / total de futuras recebidas no período	40%	100%	90%	Acumulado	claros			
					3024	Taxa de cumprimento de prazos na conclusão dos indicadores do PA	Número de meses CI no prazo / Número total de CI no período x 100	30%	100%	80%	Acumulado	Juntos			
DJ					100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%							
					900	Liderança	Questionário	30%							
					1000	Gestão Operacional	Questionário	30%							
					2000	Gestão de Equipes	Questionário	30%							
					100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%							
					200	Eficiência Funcional	Questionário	30%							
					300	Atitude Profissional	Questionário	20%							
					400	Responsabilidade	Questionário	10%							
					500	Trabalho em Equipe	Questionário	10%							
					600	Relacionamento Profissional	Questionário	10%							
700	Assiduidade e Pontualidade	Questionário	10%												

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição: 0

26/out/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objectivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas	
Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança (DQAS)														
DQAS	Gestor do sistema de Qualidade	B	Empresa	100%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	juntos		
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	juntos		
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	cbarros		
	Técnico de Ambiente	E	Empresa	100%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	juntos		
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	juntos		
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	cbarros		
	Assistente Administrativo	E	Empresa	100%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	juntos		
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	juntos		
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	cbarros		

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição: 0

26/Out/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objectivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas
Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança (DQAS)													
DQAS	Gestor do sistema de Qualidade	B	Equipa	100%	2002	Cumprimento de prazos do report mensal	Número de meses que cumpre o prazo de report / Número de meses do período x 100	50%	95%	80%	Acumulado	Isantos	
					2007	Taxa de cumprimento de respostas a reclamações da empresa	Número de respostas a reclamações no prazo / Número total de reclamações no período x 100	25%	95%	75%	Acumulado	Isantos	
					2020	Grau de cumprimento dos objectivos críticos da Direcção/Departamento	Taxa agregada de realização dos objectivos de KPI's Críticos	25%	95%	75%	Acumulado	Isantos	
					2002	Cumprimento de prazos do report mensal	Número de meses que cumpre o prazo de report / Número de meses do período x 100	50%	95%	80%	Acumulado	Isantos	
					2007	Taxa de cumprimento de respostas a reclamações da empresa	Número de respostas a reclamações no prazo / Número total de reclamações no período x 100	25%	95%	75%	Acumulado	Isantos	
					2020	Grau de cumprimento dos objectivos críticos da Direcção/Departamento	Taxa agregada de realização dos objectivos de KPI's Críticos	25%	95%	75%	Acumulado	Isantos	
	Assistente Administrativo	E	Equipa	100%	2002	Cumprimento de prazos do report mensal	Número de meses que cumpre o prazo de report / Número de meses do período x 100	50%	95%	80%	Acumulado	Isantos	
					2007	Taxa de cumprimento de respostas a reclamações da empresa	Número de respostas a reclamações no prazo / Número total de reclamações no período x 100	25%	95%	75%	Acumulado	Isantos	
					2020	Grau de cumprimento dos objectivos críticos da Direcção/Departamento	Taxa agregada de realização dos objectivos de KPI's Críticos	25%	95%	75%	Acumulado	Isantos	
					2002	Cumprimento de prazos do report mensal	Número de meses que cumpre o prazo de report / Número de meses do período x 100	50%	95%	80%	Acumulado	Isantos	
					2007	Taxa de cumprimento de respostas a reclamações da empresa	Número de respostas a reclamações no prazo / Número total de reclamações no período x 100	25%	95%	75%	Acumulado	Isantos	
					2020	Grau de cumprimento dos objectivos críticos da Direcção/Departamento	Taxa agregada de realização dos objectivos de KPI's Críticos	25%	95%	75%	Acumulado	Isantos	

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição: 0

28/Out/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objectivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas	
Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança (DQAS)														
DQAS	Gestor do sistema de Qualidade	B	Individual	100%	3023	Taxa de cumprimento de respostas a reclamações do departamento /ERSAR	$\frac{\text{Número de respostas a reclamações no prazo} / \text{Número total de reclamações no período} \times 100}{\text{Número de meses CI no prazo} / \text{Número total de CI no período} \times 100}$	40%	100%	80%	Acumulado	jsantos		
					3024	Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores do PA	$\frac{\text{Número de meses PTO no prazo} / \text{Número total de PTO no período} \times 100}{\text{Número de meses CI no prazo} / \text{Número total de CI no período} \times 100}$	30%	100%	80%	Acumulado	jsantos		
					3025	Taxa de cumprimento dos prazos de tratamento das ocorrências SQ	$\frac{\text{Número de meses PTO no prazo} / \text{Número total de PTO no período} \times 100}{\text{Número de meses CI no prazo} / \text{Número total de CI no período} \times 100}$	30%	100%	80%	Acumulado	jsantos		
	Técnico de Ambiente	E	Individual	100%	3023	Taxa de cumprimento de respostas a reclamações do departamento /ERSAR	$\frac{\text{Taxa de cumprimento de respostas a reclamações do departamento} / \text{ERSAR}}{\text{Taxa de cumprimento de respostas a reclamações do departamento} / \text{ERSAR}}$	40%	100%	80%	80%	Acumulado	jsantos	
					3024	Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores do PA	$\frac{\text{Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores do PA}}{\text{Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores do PA}}$	30%	100%	80%	Acumulado	jsantos		
					3025	Taxa de cumprimento dos prazos de tratamento das ocorrências SQ	$\frac{\text{Taxa de cumprimento dos prazos de tratamento das ocorrências SQ}}{\text{Taxa de cumprimento dos prazos de tratamento das ocorrências SQ}}$	30%	100%	80%	Acumulado	jsantos		
	Assistente Administrativo	E	Individual	100%	3002	Assiduidade Individual	Assiduidade Individual	20%	100%	95%	95%	Acumulado	cbarros	
					3022	Cumprimento do prazo de visto das faturas	$\frac{\text{Cumprimento do prazo de visto das faturas}}{\text{Cumprimento do prazo de visto das faturas}}$	40%	100%	90%	Acumulado	cbarros		
					3024	Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores do PA	$\frac{\text{Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores do PA}}{\text{Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores do PA}}$	30%	100%	80%	Acumulado	jsantos		

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição: 0

24/04/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objectivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas	
Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança (DQAS)														
DQAS	Coordenador do Sistema de Qualidade	B	Comportamental	10%	100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%						
					900	Liderança	Questionário	30%						
					1000	Costeio Operacional	Questionário	30%						
					2000	Costeio da Equipa	Questionário	30%						
	Técnico de Ambiente	E	Comportamental	30%	100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%						
					200	Eficiência Funcional	Questionário	30%						
					300	Atitude Profissional	Questionário	20%						
					400	Disponibilidade	Questionário	10%						
					500	Trabalho em Equipa	Questionário	10%						
					900	Liderança	Questionário	20%						
					100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%						
	Assistente Administrativo	E	Comportamental	40%	200	Eficiência Funcional	Questionário	30%						
					300	Atitude Profissional	Questionário	20%						
					400	Disponibilidade	Questionário	10%						
					500	Trabalho em Equipa	Questionário	10%						
					600	Relacionamento Profissional	Questionário	10%						
					700	Assiduidade e Pontualidade	Questionário	10%						

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição:0

28/04/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objectivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Nota
Departamento Administrativo e Financeiro													
DAF	Diretor Administrativo e Financeiro	B	Empresa	20%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de Indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de Indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	jsantos	
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	jsantos	
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	cbarros	
	Técnico de Recursos Humanos	E	Empresa	5%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de Indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de Indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	jsantos	
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	jsantos	
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	cbarros	
	Técnico de Contabilidade	E	Empresa	5%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de Indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de Indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	jsantos	
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	jsantos	
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	cbarros	
	Técnico Administrativo	E	Empresa	5%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de Indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de Indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	jsantos	
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	jsantos	
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	cbarros	

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição:0

26/out/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objectivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas
Departamento Administrativo e Financeiro													
DAF	Director Administrativo e Financeiro	B	Equipa	40%	2020	Grau de cumprimento dos objectivos críticos da Direcção/Departamento	Taxa agregada de realização dos objectivos de KPI's Críticos	100%	95%	75%	Acumulado	Isantos	
	Técnico de Recursos Humanos	E	Equipa	10%	2002	Cumprimento de prazos do report mensal	Número de meses que cumpre o prazo de report / Número de meses do período x 100	50%	100%	80%	Acumulado	Isantos	
					2005	Cumprimento de prazos do processamento salarial	Número de meses com fecho de processamento até dia 15 / Número de meses no período	50%	100%	80%	Acumulado	Isantos	
	Técnico de Contabilidade	E	Equipa	10%	2000	Cumprimento de prazos de fecho da contabilidade	Número de meses em que cumpre o prazo de fecho / Número de meses do período x 100	50%	100%	80%	Acumulado	Isantos	
					2002	Cumprimento de prazos do report mensal	Número de meses que cumpre o prazo de report / Número de meses do período x 100	50%	100%	80%	Acumulado	Isantos	
	Técnico Administrativo	E	Equipa	10%	2032	Taxa de eficiência da actualização de Base Dados expediente	$1 - (\text{n}^\circ \text{ de entidades com erros comunicados} / \text{total entidade})$	100%	100%	80%	Acumulado	Isantos	

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição: 0

29/out/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objectivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas	
Departamento Administrativo e Financeiro														
DAF	Diretor Administrativo e Financeiro	B	Individual	60%	3023	Taxa de cumprimento de prazos a reclamações do departamento / ERSAR	$\frac{\text{Número de respostas a reclamações no prazo} / \text{Número total de reclamações no período} \times 100}{100}$	40%	100%	80%	Acumulado	Ísntos		
					3024	Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores do PA	$\frac{\text{Número de meses C1 no prazo} / \text{Número total de C1 no período} \times 100}{100}$	30%	100%	80%	Acumulado	Ísntos		
					3025	Taxa de cumprimento dos prazos de tratamento das ocorrências SQ	$\frac{\text{Número de meses PTO no prazo} / \text{Número total de PTO no período} \times 100}{100}$	30%	100%	80%	Acumulado	Ísntos		
	Técnico de Recursos Humanos	E	Individual	60%	3023	Taxa de cumprimento de respostas a reclamações do departamento / ERSAR	$\frac{\text{Taxa de cumprimento de respostas a reclamações de departamento}}{\text{ERSAR}}$	40%	100%	80%	80%	Acumulado	Ísntos	
					3024	Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores do PA	$\frac{\text{Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores de PA}}{\text{PA}}$	30%	100%	80%	Acumulado	Ísntos		
					3025	Taxa de cumprimento dos prazos de tratamento das ocorrências SQ	$\frac{\text{Taxa de cumprimento dos prazos de tratamento das ocorrências SQ}}{\text{SQ}}$	30%	100%	80%	Acumulado	Ísntos		
	Técnico de Contabilidade	E	Individual	50%	3002	Assiduidade Individual	Assiduidade Individual	20%	100%	95%	95%	Acumulado	claros	
					3022	Cumprimento do prazo do visto das faturas	$\frac{\text{Cumprimento do prazo do visto das faturas}}{\text{faturas}}$	40%	100%	90%	Acumulado	claros		
					3024	Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores do PA	$\frac{\text{Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores de PA}}{\text{PA}}$	30%	100%	80%	Acumulado	Ísntos		
	Técnico Administrativo	E	Individual	50%	3002	Assiduidade Individual	Assiduidade Individual	20%	100%	95%	95%	Acumulado	claros	
					3022	Cumprimento do prazo do visto das faturas	$\frac{\text{Cumprimento do prazo do visto das faturas}}{\text{faturas}}$	40%	100%	90%	Acumulado	claros		
					3024	Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores do PA	$\frac{\text{Taxa de cumprimento de prazos na compilação dos indicadores de PA}}{\text{PA}}$	30%	100%	80%	Acumulado	Ísntos		

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição: 0

28/04/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objective	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas	
Departamento Administrativo e Financeiro														
DAF	Diretor Administrativo e Financeiro	B	Comportamental	10%	100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%						
					900	Liderança	Questionário	30%						
					1000	Gestão Operacional	Questionário	30%						
					2000	Gestão de Equipos	Questionário	30%						
	Técnico de Recursos Humanos	E	Comportamental	40%	100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%						
					200	Eficiência Funcional	Questionário	30%						
					300	Atitude Profissional	Questionário	20%						
					400	Disponibilidade	Questionário	10%						
					500	Trabalho em Equipa	Questionário	10%						
					600	Identificação com a Empresa	Questionário	10%						
	Técnico de Contabilidade	E	Comportamental	40%	100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%						
					200	Eficiência Funcional	Questionário	30%						
					300	Atitude Profissional	Questionário	20%						
					400	Disponibilidade	Questionário	10%						
					500	Trabalho em Equipa	Questionário	10%						
					600	Relacionamento Profissional	Questionário	10%						
	Técnico de Administrativo	E	Comportamental	40%	700	Assiduidade e Pontualidade	Questionário	10%						
					100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%						
					200	Eficiência Funcional	Questionário	30%						
					300	Atitude Profissional	Questionário	20%						
400					Disponibilidade	Questionário	10%							
500					Trabalho em Equipa	Questionário	10%							
600	Relacionamento Profissional	Questionário	10%											
700	Assiduidade e Pontualidade	Questionário	10%											

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição:0

20/out/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objetivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela coleta dos dados	Notas
Departamento Operação de Redes													
DOR	Diretor de Operação de Redes	D	Empresa	20%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	Junhos	
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	Junhos	
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	ebarrros	
	Técnico de Redes	D	Empresa	5%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	Junhos	
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	Junhos	
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	ebarrros	
	Supervisor Operacional	C	Empresa	5%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	Junhos	
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	Junhos	
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	ebarrros	
	Técnico Inspeção de Redes	F	Empresa	5%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	Junhos	
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	Junhos	
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	ebarrros	
	Camalizador	E	Empresa	5%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	Junhos	
					1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	Junhos	
					1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	ebarrros	
Ajudante Operacional	E	Empresa	5%	1001	Grau de cumprimento dos objetivos gerais da empresa	Número de indicadores do Plano de Atividade que Cumpre / Total de indicadores do Plano de Atividade	25%	100%	25%	Acumulado	Junhos		
				1002	Índice de satisfação de clientes (geral)	Somatório de todas as classificações atribuídas / nº de inquéritos respondidos	25%	90%	25%	Acumulado	Junhos		
				1003	EBITDA	Grau de Cumprimento a EBITDA do Orçamento	50%	100%	80%	Acumulado	ebarrros		

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição: 0

26/out/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objectivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas
Departamento Operação de Redes													
DOR	Director de Operação de Redes	B	Equipa	40%	2020	Grau de cumprimento dos objectivos críticos da Direcção/Departamento	Taxa agregada de realização dos objectivos de KPI's Críticos	100%	95%	75%	Acumulado	jsantos	
	Técnico de Redes	D	Equipa	30%	2023	Perdas de Água Totais na Rede - em %	1 - (consumo autorizado / Volume Total aduzido) (%)	20%	17%	20%	Acumulado	jsantos	
					2031	Taxa de Controlo de estanquidade de redes de drenagem	volume pago à Ada / volume de saneamento faturado (área de influencia)	80%	100%	110%	Acumulado	jsantos	
	Supervisor Operacional	C	Equipa	30%	2023	Perdas de Água Totais na Rede - em %	1 - (consumo autorizado / Volume Total aduzido) (%)	60%	17%	20%	Acumulado	jsantos	
					2031	Taxa de Controlo de estanquidade de redes de drenagem	volume pago à Ada / volume de saneamento faturado (área de influencia)	40%	100%	110%	Acumulado	jsantos	
	Técnico Inspeção de Redes	F	Equipa	10%	2023	Perdas de Água Totais na Rede - em %	1 - (consumo autorizado / Volume Total aduzido) (%)	20%	17%	20%	Acumulado	jsantos	
					2031	Taxa de Controlo de estanquidade de redes de drenagem	volume pago à Ada / volume de saneamento faturado (área de influencia)	80%	100%	110%	Acumulado	jsantos	
	Canalizador	F	Equipa	20%	2023	Perdas de Água Totais na Rede - em %	1 - (consumo autorizado / Volume Total aduzido) (%)	60%	17%	20%	Acumulado	jsantos	
					2031	Taxa de Controlo de estanquidade de redes de drenagem	volume pago à Ada / volume de saneamento faturado (área de influencia)	40%	100%	110%	Acumulado	jsantos	
	Ajudante Operacional	F	Equipa	10%	2023	Perdas de Água Totais na Rede - em %	1 - (consumo autorizado / Volume Total aduzido) (%)	60%	17%	20%	Acumulado	jsantos	
					2031	Taxa de Controlo de estanquidade de redes de drenagem	volume pago à Ada / volume de saneamento faturado (área de influencia)	40%	100%	110%	Acumulado	jsantos	

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição:0

20/04/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objetivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas	
Departamento Operação de Redes														
DOR	Diretor de Operação de Redes	B	Individual	50%	3023	Taxa de cumprimento de prazos na entrega de relatórios de reclamações do departamento /BESSAR	Número de respostas a reclamações no prazo / Número total de reclamações x 100	40%	100%	80%	Acumulado	Juntos		
					3024	Taxa de cumprimento de prazos na entrega de relatórios de reclamações do departamento /BESSAR	Número de meses CI no prazo / Número total de CI no período x 100	30%	100%	80%	Acumulado	Juntos		
					3025	Taxa de cumprimento de prazos no tratamento das ocorrências de SL	Número de meses PTO no prazo / Número total de PTO no período x 100	30%	100%	80%	Acumulado	Juntos		
	Técnico de Redes	D	Individual	40%	3023	Taxa de cumprimento de prazos a reclamações do departamento /BESSAR	Taxa de cumprimento de respostas a reclamações do departamento /BESSAR	20%	100%	90%	80%	Acumulado	Juntos	
					3024	Taxa de cumprimento de prazos na entrega de relatórios de reclamações do departamento /BESSAR	Taxa de cumprimento de prazos na entrega de relatórios de reclamações do departamento /BESSAR	20%	100%	80%	Acumulado	Juntos		
					3030	Taxa de entregas dentro do prazo	Taxa de entregas entregues dentro do prazo	20%	95%	75%	Acumulado	Juntos		
					3031	Taxa de entregas dentro do prazo	Taxa de entregas executadas dentro do prazo	20%	95%	75%	Acumulado	Juntos		
					3032	Taxa de cumprimento de prazos de entrega do Relatório SHF	Taxa de cumprimento de prazos de entrega do Relatório SHF	20%	100%	80%	Acumulado	Juntos		
					3018	C Grau de cumprimento de EPI'S	C Grau de cumprimento de fardamento e de EPI'S	20%	100%	50%	Acumulado	cbarras		
					3017	Taxa de cumprimento do Plano de manutenção equipamentos	Taxa de cumprimento do Plano de manutenção equipamentos	20%	100%	80%	Acumulado	cbarras		
Técnico Inspeção de Redes	F	Individual	50%	3027	Perdas de Água Totais na Rede - em%	Perdas de Água Totais na Rede - em%	60%	17%	20%	20%	Acumulado	Juntos		
				3002	Assiduidade Individual	Taxa de assiduidade individual no período (potencial de trabalho - faltas) / potencial de trabalho x 100%	25%	100%	90%	Acumulado	cbarras			
				3010	Ocorrência de acidentes	Ocorrência de acidentes	25%	100%	0%	Acumulado	Juntos			
				3015	C Grau de cumprimento do fardamento e de EPI'S	C Grau de cumprimento do fardamento e de EPI'S	25%	100%	50%	Acumulado	Juntos			
				3046	Taxa de Controle de estanqueidade de redes de drenagem	Taxa de Controle de estanqueidade de redes de drenagem	25%	100%	110%	Acumulado	Juntos			
				3002	Assiduidade Individual	Taxa de assiduidade individual no período (potencial de trabalho - faltas) / potencial de trabalho x 100%	25%	100%	90%	Acumulado	cbarras			
				3010	Ocorrência de acidentes	Ocorrência de acidentes	25%	100%	0%	Acumulado	Juntos			
Camalizador	F	Individual	40%	3015	C Grau de cumprimento do fardamento e de EPI'S	C Grau de cumprimento do fardamento e de EPI'S	25%	100%	50%	50%	Acumulado	Juntos		
				3017	Taxa de cumprimento do Plano de manutenção equipamentos	Taxa de manutenção realizadas / Nº de manutenções programadas	25%	100%	80%	Acumulado	Juntos			
				3002	Assiduidade Individual	Taxa de assiduidade individual no período (potencial de trabalho - faltas) / potencial de trabalho x 100%	25%	100%	90%	Acumulado	cbarras			
				3010	Ocorrência de acidentes	Ocorrência de acidentes	25%	100%	0%	Acumulado	Juntos			
Ajudante Operacional	F	Individual	50%	3015	C Grau de cumprimento do fardamento e de EPI'S	C Grau de cumprimento do fardamento e de EPI'S	25%	100%	50%	50%	Acumulado	Juntos		
				3027	Perdas de Água Totais na Rede - em%	Perdas de Água Totais na Rede - em%	25%	17%	20%	Acumulado	Juntos			

Indicadores Chave de Desempenho 2018

Edição: 0

28/04/2017

Departamento	Função	Nível	Tipo de KPI	Peso do Grupo	Código do KPI	KPI	Fórmula de cálculo do KPI	Peso	Objectivo	Valor Crítico	Período Referência	Responsável pela disponibilização dos dados	Notas	
Dor	Diretor de Operação de Redes	B	Comportamental	10%	100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%						
					900	Liderança	Questionário	30%						
					1000	Gestão Operacional	Questionário	30%						
					2000	Gestão de Equipas	Questionário	30%						
		D	Comportamental	30%	100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%						
					200	Eficiência Funcional	Questionário	30%						
					300	Atitude Profissional	Questionário	20%						
					400	Disponibilidade	Questionário	10%						
	Técnico Inspeção de Redes	C	Comportamental	40%	500	Trabalho em Equipa	Questionário	10%						
					900	Liderança	Questionário	20%						
					100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%						
					200	Eficiência Funcional	Questionário	30%						
		F	Comportamental	40%	300	Atitude Profissional	Questionário	20%						
					400	Disponibilidade	Questionário	10%						
					500	Trabalho em Equipa	Questionário	10%						
					900	Liderança	Questionário	20%						
	Técnico Inspeção de Redes	F	Comportamental	40%	200	Eficiência Funcional	Questionário	30%						
					300	Atitude Profissional	Questionário	10%						
					400	Disponibilidade	Questionário	20%						
					500	Trabalho em Equipa	Questionário	20%						
Coordenador	F	Comportamental	40%	700	Assiduidade e Pontualidade	Questionário	10%							
				800	Higiene, Segurança e Saúde no trabalho	Questionário	10%							
				200	Eficiência Funcional	Questionário	20%							
				300	Atitude Profissional	Questionário	10%							
	F	Comportamental	40%	400	Disponibilidade	Questionário	20%							
				500	Trabalho em Equipa	Questionário	20%							
				700	Assiduidade e Pontualidade	Questionário	10%							
				800	Higiene, Segurança e Saúde no trabalho	Questionário	10%							
Ajudante Operacional	F	Comportamental	40%	900	Liderança	Questionário	20%							
				100	Identificação com a Empresa	Questionário	10%							
				200	Eficiência Funcional	Questionário	30%							
				300	Atitude Profissional	Questionário	10%							
	F	Comportamental	40%	400	Disponibilidade	Questionário	20%							
				700	Assiduidade e Pontualidade	Questionário	10%							
				800	Higiene, Segurança e Saúde no trabalho	Questionário	10%							
				900	Liderança	Questionário	20%							

4.6. A DEFINIÇÃO DE DIRETÓRIOS DE COMPETÊNCIAS E RESPECTIVA ANCORAGEM COMPORTAMENTAL

Foi já referido anteriormente, ainda que de forma breve, a estratégia metodológica seguida para ancoragem comportamental das competências transversais que deram corpo à dimensão avaliativa individual dos comportamentos profissionais.

Esta estratégia baseou-se na recolha de comportamentos positivos associados aos melhores desempenhos (exemplos de excelência) e gerou a oportunidade de um outro projeto académico autónomo, desenvolvido neste caso pelo, à data, finalista de mestrado da UALG, Ricardo Gouveia Santos, hoje Mestre na sequência da conclusão do referido projecto.

Permíndo-se assim não aprofundar esta descrição que estará seguramente suficientemente documentado nesse outro projecto complementar, referir-se-á apenas que da recolha inicial efetuada, posteriormente trabalhada, melhorada e validada, resultou um conjunto de cerca de uma dezena de questionários tipo que cobrem e se ajustam à realidade funcional das funções da Taviraverde.

4.7. A CONSTRUÇÃO DAS MATRIZES DE AVALIAÇÃO

Estando realizado o exercício sistematizador dos KPI's mais adequados para cada equipa e função, bem como identificados e sistematizados os comportamentos profissionais mais relevantes em cada caso, agrupados em competências transversais, restava agrupar seletivamente toda a informação para cada função, construindo “modelos” de Matrizes de Avaliação para cada função distinta.

Este exercício é realizado na abertura de cada ciclo avaliativo, ainda que os modelos criados e guardados na aplicação PERSONIS, possam ser recuperados, reutilizados ou adaptados em ciclos avaliativos posteriores.

Construídos os modelos de matrizes avaliativas, eles são aplicados individualmente, eventualmente ajustando e personalizado pesos, objectivos ou valores críticos a cada caso individual, após o que cada colaborador acaba por ter uma Matriz de Avaliação que se pode dizer ser única e singular; a sua Matriz de Avaliação para o ano em curso.

Faz efetivamente parte do processo que cada um se “aproprie” assim da sua matriz, para que a entenda primeiro que tudo como um guia do desempenho, depois como uma ferramenta partilhada de controlo desse desempenho, ademais como um ‘input’ da melhoria contínua e do desenvolvimento profissional e, apenas finalmente, como um instrumento avaliativo eventualmente com impactos e consequências profissionais.

É esta perspectiva abrangente que confere razão de ser à designação do sistema como sendo de gestão e avaliação do desempenho, sendo afinal bastante mais do que isso se considerarmos o valor para o desenvolvimento pessoal e profissional.

4.8. LANÇAMENTO DO PRIMEIRO CICLO AVALIATIVO

O ano de 2017 foi o primeiro ano sobre o qual incidiu a avaliação de desempenho efetuada com base no novo Sistema PERSONIS, adotado pela Taviraverde em 2016.

Como se tratou da primeira aplicação deste novo sistema e não estavam comunicados desde o início do ano de 2017 os indicadores de avaliação ainda que os objetivos estivessem definidos para este período, deliberou a Administração que este ciclo, excepcionalmente, constasse apenas de:

- Avaliação do desempenho da Empresa (peso de 60%);
- Avaliação individual (peso de 40%), com as componentes de:
 - Absentismo
- Avaliação de Comportamentos profissionais

A avaliação de comportamentos profissionais foi efetuada segundo os comportamentos previamente identificados para cada função para utilização no Personis e servido por questionário específico avaliado através de uma escala de 7 pontos de frequência comportamental.

Não foi assim usada neste primeiro ciclo a dimensão do Desempenho das Equipas neste ciclo, nem outros indicadores mais específicos das diversas funções ao nível do Desempenho Individual, essencialmente por não terem sido estes critérios previamente partilhados com os avaliados no início do ciclo.

Para efeitos de ponderações foi seguido o critério e as proporcionalidades previamente definidas para o regulamento de prémios de 2009, por ser o único que estava aprovado, a saber:

- Resultado da Empresa (60,00%), ponderando o grau de cumprimento dos objetivos gerais da Empresa em 49,80% e a Melhoria dos resultados operacionais em 10,20%
- Desempenho Individual (37,50%), considerando apenas o absentismo em 2017 com o seguinte critério: Zero faltas = 100%, perdendo 10% por cada meio dia de falta, o que significa que com 5 ou mais faltas a avaliação é 0%

- Comportamentos Profissionais (62,50%), conforme questionário avaliativo de frequência comportamental de lista de comportamentos desejáveis na função, previamente diagnosticados em entrevistas com as respetivas chefias.

Atendendo à importância dos comportamentos profissionais como referencial geral de boas práticas para os colaboradores, ao facto da assiduidade já constar a avaliação comportamental como critérios e a fim de evitar o efeito de enviesamento nos resultados avaliativos da componente de absentismo, que condicionavam grandemente o feedback avaliativo, deliberou a Administração posteriormente neutralizar no PERSONIS a componente Desempenho Individual (Absentismo), permanecendo esta apenas como informação disponível mas com ponderação nula ou marginal.

Desta forma uma maior atenção foi dada neste ciclo à componente comportamental, que assumiu assim um peso de 40% na Avaliação integrada (avaliação ponderada com os resultados da Empresa) e de 100% a avaliação específica (avaliação apenas centrada no desempenho individual).

Aproveitou-se a oportunidade para sensibilizar e formar os avaliadores para o funcionamento da ferramenta e o rigor a colocar neste tipo de avaliação, bem como para promover equilíbrio no uso das escalas avaliativas, tradicionalmente fonte principal de grande parte dos enviesamentos avaliativos.

Assim realizou-se uma primeira aplicação, tendo os avaliadores respondido aos questionários avaliativos comportamentais dos seus subordinados diretos, ao mesmo tempo que cada pessoa procedia à sua autoavaliação comportamental através de um questionário semelhante ao questionário avaliativo apreciado pela sua chefia direta.

A autoavaliação não impactou na avaliação, mas esta prática, considerando que os comportamentos avaliados estavam expressos através de comportamentos formulados pela positiva, garantiu que:

- cada colaborador conhecesse efetivamente os critérios pelos quais se pautou a sua avaliação;

- que a avaliação por parte dos avaliadores fosse controlada através de uma correspondente autoavaliação;
- que se desse a conhecer a todos, aqueles que são os comportamentos profissionais desejáveis para a organização, constituindo assim um diretório de boas práticas comportamentais, concreto e objetivo.

Tanto na avaliação como na autoavaliação os comportamentos foram medidos através de uma escala de frequência comportamental de 7 pontos, como abaixo se descreve, indicando-se também o peso avaliativo de cada ponto da escala:

Nunca (menos de 2 vezes em 10)	0%
Raramente (2 vezes em 10)	10%
Algumas vezes (3 ou 4 vezes em 10)	20%
Em metade das vezes (5 vezes em 10)	40%
Na maioria das vezes (6 a 7 vezes em 10)	60%
Quase sempre (8 a 9 vezes em 10)	80%
Sempre (10 vezes em 10)	100%

A ancoragem auxiliar de ocorrências médias constatadas em séries de 10 evidências, pretende ser um elemento de objetividade e encontra legitimação científica nas recentes descobertas da neurociência das capacidades de o cérebro humano efetuar com grande precisão médias com base na informação armazenada na memória, ainda que não sejamos capazes de consciencializar essa informação ou racionalizar as decisões avaliativas. Por outro lado, a opção por séries de 10 em detrimento da base 100 frequentemente utilizada nas percentagens, destina-se a permitir que de facto o cérebro consiga operacionalizar o cálculo, pois consegue processar séries de 10 mas não séries de 100 ocorrências.

Apesar de a consideração do resultado percentual ser relativamente claro e entendível pela esmagadora maioria das pessoas, sobretudo nos extremos, a leitura do significado percentual pode nos valores intermédios prestar-se a leituras subjetivas diferenciadas.

Assim, no sentido de se poder devolver aos avaliados uma informação de desempenho qualitativamente clara e uniforme, definiu-se no sistema uma escala qualitativa, destinada a devolver para cada valor % de avaliação, uma informação qualitativa do desempenho.

A escala adotada para este ciclo de 2017, foi a seguinte:

Abreviatura	Descrição	Entre	E
E	Insuficiente	0%	50%
D	A melhorar	50%	65%
C	Bom	65%	80%
D	Muito Bom	80%	95%
A	Excelente	95%	100%

Atente-se que, tratando-se o Personis de um sistema de avaliação fortemente baseado em Objetivos, qualquer valor abaixo de 50% representa ficar abaixo de metade daquilo que se pretende atingir, e assim inaceitável. Um pouco como acontece na clássica escala avaliativa académica de zero a 20 valores, em que o mínimo aceitável (positiva) fica a meio da escala, também nos sistemas de objetivos o desempenho aceitável fica para lá dos 65% de realização.

Na escala qualitativa acima, optou-se deliberadamente por considerar apenas a franja de 5% superior como “excelente”.

Foi ainda definida ao nível do sistema, a possibilidade de se lançar, sobre o resultado final individual, ajustes à avaliação, ou seja, bonificar ou penalizar a avaliação final.

Este recurso revela-se importante pelo facto de sistemas como este, que se suporte fortemente em indicadores e objetivos, e que em todos os momentos procuram manter-se dentro da objetividade circunstancial da função, acabarem por se tornar “cegos” a fatores como sejam os diferentes graus de responsabilidade desses objetivos ou mesmo da complexidade e dificuldade associada à persecução dos objetivos definidos.

Justifica-se assim, a bem da validade facial dos resultados negativos, a necessidade ou conveniência de poder ajustar os resultados finais, repondo diferenças e assimetrias justificadas e justas, que tenham ficado por evidenciar uma vez que o sistema compara apenas os desempenhos efetivos com os desempenhos desejados, mas não entre si, os graus de complexidade ou dificuldade dos objetivos definidos.

Para tal foram definidos para o Ciclo Avaliativo de 2017 na Taviraverde, a possibilidade da Administração, e apenas esta, atribuir individualmente um Ajuste Positivo até + 20% ou um Ajuste Negativo até – 20%, em qualquer dos casos sobre o resultado final e sempre em intervalos fixos de 5%.

CAPÍTULO III – ANÁLISE CRÍTICA

1. RESULTADOS; BALANÇO E AVALIAÇÃO DO CICLO EXPERIMENTAL

Tendo em conta o papel central que assumiu a avaliação de comportamentos profissionais nesta primeira aplicação, sendo os KPI's de negócio apenas os relacionados com o Desempenho Geral da Empresa, a análise do processo e dos seus resultados recaiu necessariamente de forma dominante no comportamento avaliativo das chefias.

Assim, analisados os resultados desta primeira aplicação comportamental, que se encontram sintetizados no quadro abaixo, verificou-se um comportamento algo assimétrico entre os diferentes avaliadores, variando nos extremos entre a leniência e a severidade.

Por questões de privacidade, codifica-se os nomes dos avaliadores, permanecendo a lista de descodificação reservada e em posse restrita da Administração e de hierarquias superiores da área responsável pelo processo na Taviraverde.

N	N C/100%-1ª	AVALIADOR	AV.C.MED1	AV.MAX1	AV.MIN1
1	1	A	100,00%	100,00%	100,00%
8	2	B	98,80%	100,00%	97,81%
6	0	C	98,63%	99,14%	97,62%
13	4	D	95,75%	100,00%	77,60%
6	0	E	91,96%	93,32%	88,84%
7	0	F	91,61%	98,40%	79,53%
8	0	G	90,86%	99,20%	69,74%
4	0	H	88,53%	91,93%	84,80%
2	0	I	87,96%	88,58%	87,33%
45	2	J	87,86%	100,00%	36,67%
2	0	K	82,45%	83,83%	81,07%
42	3	L	81,94%	100,00%	65,73%
5	0	M	79,01%	91,28%	44,77%
8	0	N	77,09%	84,50%	66,50%
31	0	O	68,15%	89,47%	12,00%
14	0	P	67,91%	79,50%	44,67%
202					

Tabela 4 - Avaliação

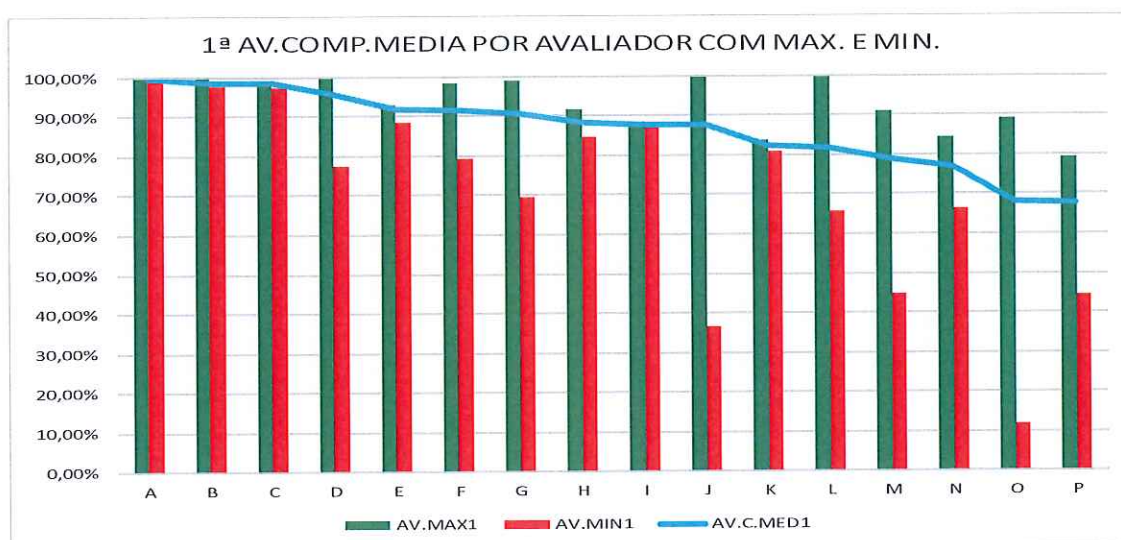
(Fonte: Elaboração própria)

Na coluna “N” indica-se o número de avaliados de cada avaliador e na segunda coluna o número de avaliações com 100%. As restantes colunas estão claramente identificadas. Foram as seguintes as medidas de tendência central desta aplicação:

AV.COMP.MÉDIA	82,95%
AV.COMP.MEDIANA	84,07%
DESEMP.INTEGRADO MÉDIO	63,32%
DESEMP.ESPECÍFICO MÉDIO	78,02%

*Tabela 5 - Medidas de tendência
(Fonte: Elaboração própria)*

O gráfico seguinte mostra em linha as avaliações médias por avaliador, ordenados da esquerda para a direita pelas médias avaliativas de cada avaliador, e em coluna as avaliações mínimas e máximas atribuídas por cada um.



*Gráfico - 1 - Avaliações
(Fonte: Elaboração própria)*

Constatou-se assim nesta primeira aplicação uma variação média superior a 30 pontos percentuais, o que se julgou ser excessivo tendo em conta que todos os avaliadores usaram a mesma escala e que é justificado esperar que a distribuição do talento e da eficácia profissional esteja equitativamente distribuída pelas diversas áreas.

Por outro lado, num grande número de áreas a diferença entre avaliação mínima e avaliação máxima mostrou-se muito pequena, o que indicia eventualmente fraca discriminação avaliativa dos diferentes desempenhos.

Tendo em conta estas constatações, a Administração deliberou que os resultados anonimizados deste primeiro ciclo fossem mostrados a todos os avaliadores, em reunião coletiva, e que todos sem exceção procedessem a uma revisão das respetivas avaliações, procurando usar de maior rigor avaliativo face à realidade efetiva individual dos desempenhos, bem como maior rigor na utilização da escala ancorada de frequência comportamental que serviu a avaliação.

Tal revisão foi feita e rerepresentada, tendo adicionalmente a Administração e a Direção Financeira e de Recursos Humanos reunido com cada avaliador, no sentido de garantir o rigor exigido e verificar a validade facial das avaliações de cada colaborador, ou seja, o resultado avaliativo face ao desempenho constatado coletivamente numa ótica comparativa.

Apresenta-se a seguir os resultados revistos, comparados com os da primeira aplicação.

N	N C/100%-1ª	N C/100%-2ª	AVALIADOR	AV.C.MED1	AV.C.MED2	AV.MAX1	AV.MAX2	AV.MIN1	AV.MIN2
1	1	1	A	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
8	2	0	B	98,80%	82,34%	100,00%	91,54%	97,81%	78,36%
6	0	0	C	98,63%	80,60%	99,14%	83,60%	97,62%	76,76%
13	4	0	D	95,75%	68,35%	100,00%	76,47%	77,60%	60,93%
6	0	0	E	91,96%	75,75%	93,32%	84,46%	88,84%	71,70%
7	0	0	F	91,61%	68,72%	98,40%	91,53%	79,53%	54,53%
8	0	0	G	90,86%	86,98%	99,20%	91,97%	69,74%	83,26%
4	0	0	H	88,53%	78,22%	91,93%	79,73%	84,80%	76,87%
2	0	0	I	87,96%	72,63%	88,58%	74,67%	87,33%	70,58%
44	2	0	J	87,86%	70,18%	100,00%	90,27%	36,67%	42,67%
2	0	0	K	82,45%	73,25%	83,83%	83,33%	81,07%	63,17%
42	3	0	L	81,94%	79,31%	100,00%	91,93%	65,73%	65,73%
5	0	0	M	79,01%	75,31%	91,28%	84,59%	44,77%	56,96%
8	0	0	N	77,09%	75,57%	84,50%	76,50%	66,50%	74,50%
31	0	0	O	68,15%	51,12%	89,47%	71,47%	12,00%	6,00%
14	0	0	P	67,91%	69,88%	79,50%	84,00%	44,67%	42,00%
201									

Tabela 6 - Resultados revistos

(Fonte: Elaboração própria)

Apresenta-se também as medidas de tendência central comparadas nestas duas aplicações.

	1ª Aval.	2ª Aval. (revista)
AV.COMP.MÉDIA	82,95%	71,29%
AV.COMP.MEDIANA	84,07%	75,67%
DESEMP.INTEGRADO		
MÉDIO	63,32%	61,00%
DESEMP.ESPECÍFICO		
MÉDIO	78,02%	71,66%

Tabela 7 - Medidas de tendência central

(Fonte: Elaboração própria)

Pode constatar-se desde logo uma descida de mais de 10 pontos percentuais na avaliação média, podendo também constatar-se no gráfico seguinte que a descida foi generalizada pelos diversos avaliadores.

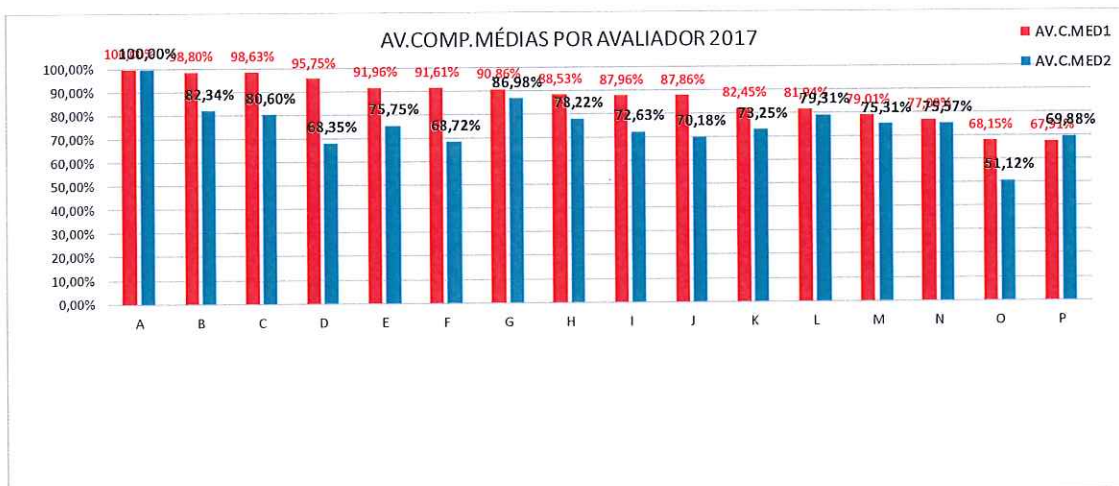


Gráfico - 2 - Av. Comp, Médias por avaliador2017

(Fonte: Elaboração própria)

Mas mais importante que isso é verificar se com esta segunda revisão estaríamos perante uma avaliação efetivamente mais rigorosa e justa.

Indícios nesse sentido resultam da constatação de (ver gráficos seguintes), uma melhor discriminação avaliativa no geral depois da revisão, já que se verifica que tendencialmente os avaliadores com fraca discriminação avaliativa aumentaram-na e os avaliadores com grande discriminação avaliativa a moderaram.

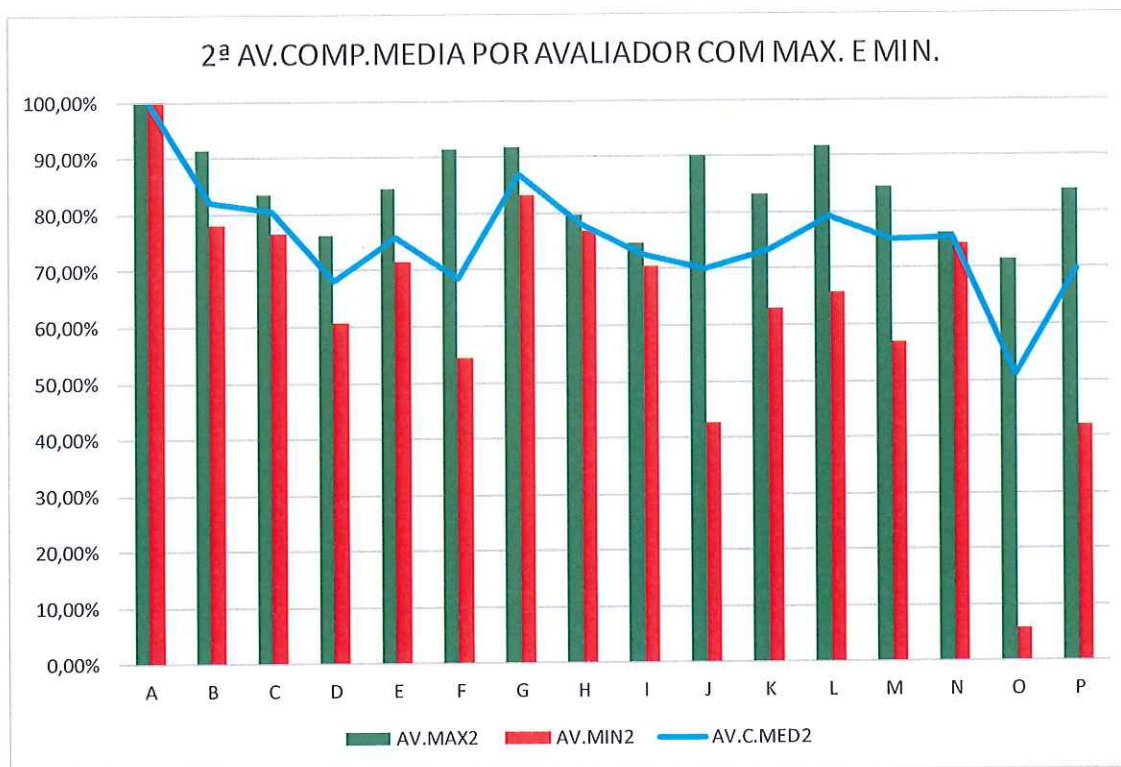


Gráfico - 3 - Avaliador

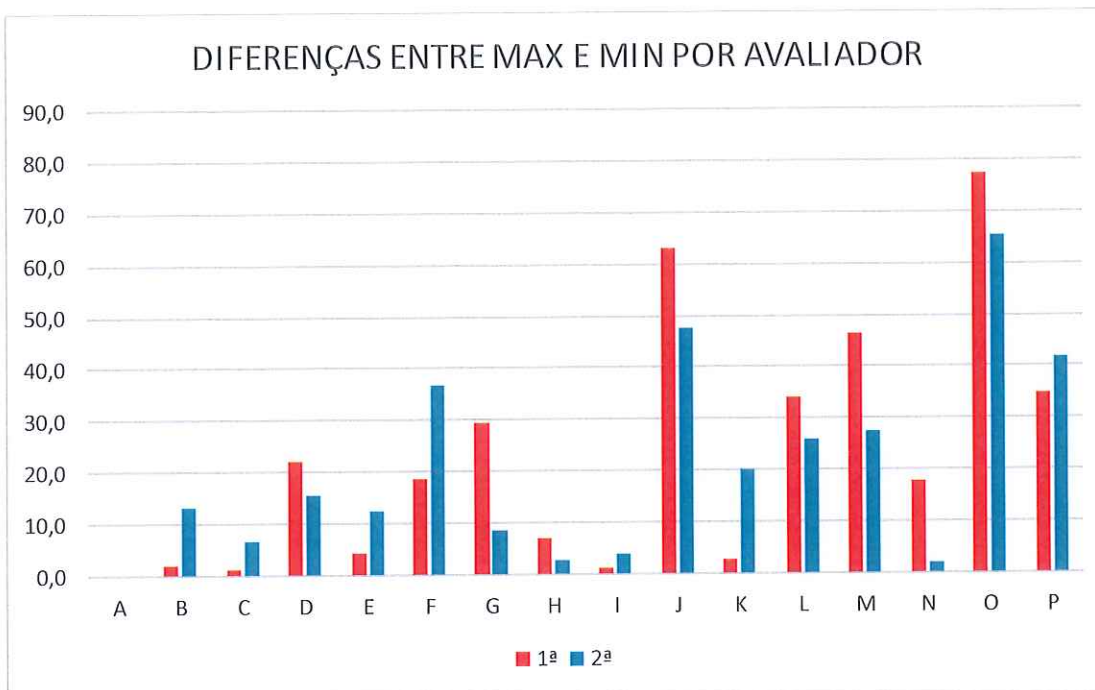


Gráfico - 4 - Diferenças por avaliador

Um funcionamento mais harmonioso da avaliação revista, pode, contudo, de forma mais conclusiva, ser confirmado através da apreciação da distribuição comparada das avaliações que se ilustra no gráfico seguinte.

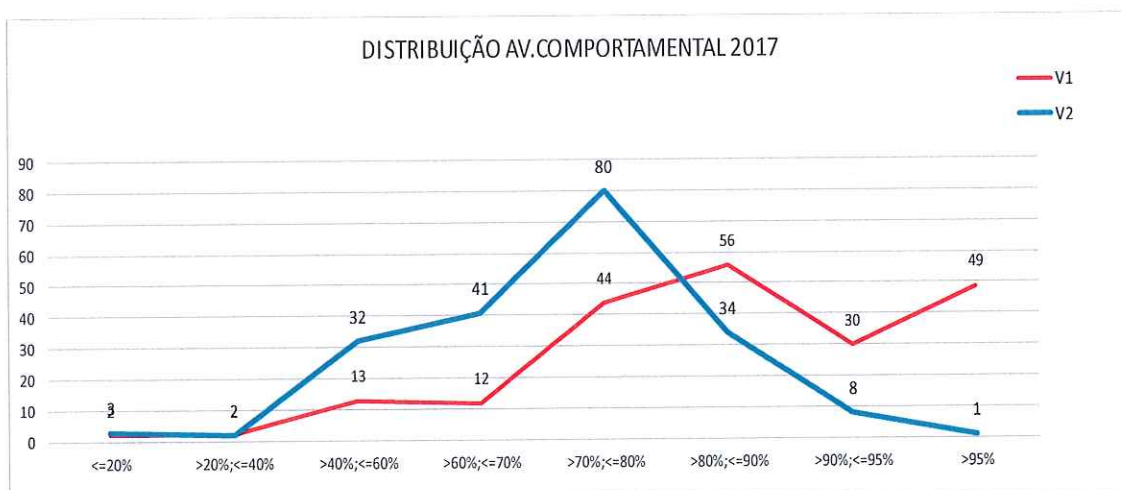


Gráfico - 5 - Distribuição Comportamental

De facto, a distribuição da primeira aplicação mostra um comportamento bimodal incompreensivo e altamente “suspeito”, ao indicar um crescimento das avaliações acima dos 95%.

Já a distribuição das avaliações revistas mostra um comportamento mais próximo da curva normal, com moda clara no intervalo de avaliações 70% a 80% como se espera aliás em qualquer organização que cumpra satisfatoriamente os objetivos que persegue.

Finalmente, a Administração da Taviraverde, face aos resultados e analisando a comparação relativa das avaliações, deliberou ajustar positivamente a avaliação de desempenho dos Diretores/Gestores com uma bonificação de 10% (penalizados eventualmente pela necessidade da administração dar o exemplo através de uma avaliação rigorosa e tendencialmente severa) e foi atribuída ainda uma bonificação de 5% a um colaborador cuja excelência é unanimemente reconhecida na Organização.

Foi igualmente deliberado atribuir um ajuste negativo de 10% a um colaborador(a), não por demérito, mas apenas para forçar o alinhamento de utilização das escalas, já que estava avaliado(a) com 100% não estando a respetiva chefia disponível para reavaliar o desempenho, tal como fizeram todos os outros avaliadores.

2. ANÁLISE CRÍTICA

Acreditamos que, mais importante do que tudo aquilo que as análises estatísticas possam mostrar, terá sido a aprendizagem subjacente a todo este processo.

Estamos na Taviraverde convictos de que a avaliação final é mais rigorosa e justa do que aquela que foi inicialmente ensaiada, mas estamos também confiantes de que a aprendizagem avaliativa ao nível da utilização das ferramentas e das escalas e mesmo os impactos gerais na atitude face à avaliação, irão perdurar, produzindo no futuro processos avaliativos mais justos, rigorosos e de maior valor acrescentado para a Empresa, o que, para além de todas as virtudes, ajuda a dignificar a Gestão do Desempenho como um processo fundamental da eficiência e competitividade das Organizações modernas.

A Avaliação do Desempenho, não sendo um fim em si, é certamente uma peça fundamental da Gestão do Desempenho, mas a utilização dos resultados de processos como o descrito para fins complementares de gestão, motivação, recompensa e desenvolvimento das pessoas da Organização é desejável e virtuosa e deve, na nossa opinião ser perseguida.

CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. VALOR ACRESCENTADO E OPORTUNIDADES DE MELHORIA E DESENVOLVIMENTO

O presente projeto nasceu da convergência de duas necessidades: a necessidade da Taviraverde estruturar e implementar um sistema de gestão e avaliação do desempenho adequado às suas ambições e aos seus objetivos estratégicos, e a necessidade da autora de abraçar um projeto no âmbito da conclusão do mestrado em gestão de recursos humanos, ambicionando fazê-lo através de um desafio que pudesse simultaneamente acrescentar valor à Empresa, que também é a sua por nela assumir responsabilidades relevantes, mas também à sua formação e experiência de vida.

Ao concluir este projeto sinto uma dupla satisfação por constatar claros indícios de que essa ambição se cumpriu.

Primeiro que tudo o Novo Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho da Taviraverde foi efetivamente criado e, apesar de estar prestes a concluir apenas o seu segundo ciclo anual, já está solidamente implantado nos procedimentos instituídos pela Gestão enquanto ferramenta de suporte decisional e aceita nas rotinas gestonárias das diversas lideranças na Empresa.

Por outro lado o relativamente longo e complexo processo da criação e implementação deste novo sistema, provocou a emergência de outras necessidades que se constituíram em novos processos, criando um ciclo reverberante virtuoso de mudança com significativo impacto na Organização:

- A) Assim, a necessidade sentida de coerência e consistência funcional resultante do exercício de identificação de indicadores e KPI's, promoveu uma profunda revisão da organização das funções da Empresa, conduzindo não apenas a um efetivo rearranjo funcional no seio das funções existentes, como a criação de

novas funções e a extinção de funções que se vieram a revelar desnecessárias ou fortemente redundantes. Está também consequentemente em fase de finalização um novo Manual de Funções da Tavorverde;

- B) Esta reorganização aprofundada conduziu e potenciou por seu lado a necessidade de estruturar um novo Plano de Carreiras e Salários específico para a Empresa, o que foi desde logo iniciado e, por uma feliz oportunidade gerada pelo descongelamento das carreiras da função-pública, pode ser implementado na Empresa antes do final do ano de 2017;
- C) Por outro lado a estruturação de um diretório de competências transversais com uma clara e definida associação com as diversas funções, impactou fortemente nos processos de recrutamento, fornecendo quadros referenciais, requisitos e parametros para a construção de termos de referencia, anuncios de recrutamento e também para o processo de seleção;
- D) Desta utilização acrescida das competências transversais resultou a necessidade de alargar o directorio de competências para as competências técnicas, estando já inscrito em sede de planeamento para os proximos anos a sistematização do directorio abrangente de competências da Empresa;
- E) Também está já previsto nos planos para o futuro próximo, a sofisticação da ligação dos resultados da avaliação de desempenho com o diagnostico de necessidades de formação e com a elaboração dos respetivos planos anuais;
- F) Nos mecanismos inerentes à progressão profissional instituidos pelo novo sistema de carreiras e salários, a avaliação de desempenho tem um papel chave e crucial, convertendo esse processo também ele num processo consequente, indispensável e altamente valorizado internamente por todos os colaboradores;
- G) A criação e apuramento do quadro de indicadores da Empresa acrescentou, por outro lado, um maior grau de eficácia aos mecanismos de planeamento e controlo de gestão e permitiu rever e melhorar o sistema de Qualidade instituido na Empresa permitindo o rebustecimento de vários processos;
- H) Estando o novo sistema de gestão do desempenho suportado numa aplicação informática, a sua implementação obrigou a trazer para as ferramentas digitais muitos colaboradores e funções que até aí estava excluidos dessa realidade digital,

estando hoje todos os colaboradores sem exceção registados no sistema central da empresa, com acesso personalizado às ferramentas e à informação que cada vez mais, circula nesse “novo mundo paralelo”.

A complexidade multifacetada deste projeto, permitiu ainda acolher na Taviraverde outros projetos complementares, de que oportunamente se deu conta, e que multiplicaram também a oportunidade de outros colegas estudantes desenvolverem os projetos académicos de mestrado relevantes e com valor acrescentado para os próprios e para a empresa.

Outra demonstração evidente de valor provém da receptividade e impacto deste projeto nas empresas congéneres do Algarve.

De facto foi realizada numa fase adiantada da implementação uma apresentação do projeto da Taviraverde a quatro empresas congéneres, a saber: Infraquinta (Quinta do Lago), Inframoura (Vilamoura), Infralobo (Vale de Lobo) e Loulé Global (Loulé).

O interesse demonstrado imediatamente por esta experiência foi confirmado passado algum tempo por contactos subsequentes por parte de algumas dessas empresas em busca de uma partilha mais pormenorizada da experiência e do conhecimento adquirido, e concretizado através da implementação, até ao momento, por duas das empresas (Infraquinta e Loulé Global), de projetos idênticos, tendo inclusive adotado para si a mesma aplicação informática de suporte utilizada na Taviraverde.

Uma terceira empresa (Inframoura) deu já passos concretos no sentido de seguir o mesmo caminho, todas encorajadas pelo sucesso evidente do projeto na Taviraverde, mas também pela perspectiva de poderem usufruir da partilha do conhecimento e experiência por ele gerado.

Noutra dimensão, sinto por outro lado que a associação deste projeto organizacional com o projeto académico de mestrado, permitiu acrescentar método, rigor e exigência científicas ao processo e encorajou a sua documentação detalhada.

Acredito também que à dimensão académica do projeto, a clara utilidade prática deste projeto ajudará a dignificar e prestigiar junto das Empresas os méritos da aproximação e estreitamento de parcerias das universidades com as empresas, promovendo no futuro a abertura destas a receber projetos académicos e criando novas parcerias mutuamente produtivas.

Os impactos e demonstrações de valor gerado pelo projeto não fazem contudo esquecer ou deixar de reconhecer os aspetos menos conseguidos ao longo do projeto.

É verdade que num retomar do projeto, algumas coisas fariamos hoje de outra forma, mas a abertura e flexibilidade que tem sido demonstrada pela Gestão da Taviraverde tem permitido que se aborde e se dê continuidade às diversas oportunidades de melhoria.

Por outro lado, como anteriormente documentei, uma profusão de novos projetos foram provocados ou alavancados por este projeto inicial, o que comparativamente faz pesar positivamente o balanço deste projeto específico.

Finalmente duas palavras para a dimensão do enriquecimento pessoal.

Existem experiências e processos que nos fazem crescer profissionalmente; este foi seguramente um deles!

Existem vivências que nos fazem crescer e amadurecer como pessoas; a maioria das vivências associadas a este projeto caem também nessa categoria.

Existem finalmente momentos de privilégio gratificante em que o conhecimento gera valor e o valor gera novo conhecimento; guardarei para sempre memória de muitos desses momentos ao longo deste projeto.

BIBLIOGRAFIA

- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - Essencial que os Avaliadores e Avaliados precisam de Saber*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Prática*. Lisboa: Editora Rh.
- Caldeira, J. (2015). *100 Indicadores de Gestão - Key Performance Indicators*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora, SA.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de desempenho*. Lisboa: Editora RH,Lda.
- Camara, P. B. (2015). *Manual da gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das Boas Práticas*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- ERSAR. (2018). *Guia de Avaliação da ualidade dos Serviços de Águas e resíduos Prestados aos utilizadores - 3ª Geração do Sistema de avaliação*. Lisboa: ERSAR.
- Ferreira da Costa, J. N. (2015). *Avaliação e Gestão do Desempenho DOC 1.1*.
- Ferreira, B. C. (19 de 04 de 2016). *KPI's - A Metodologia SMART*. Obtido de linkedin.com: <https://pt.linkedin.com/pulse/indicadores-x-kpis-metodologia-smart-bruno-ferreira>
- Gabriel, L. (17 de setembro de 2018). *O que é KPI: Descubra como ele ajuda a medir os seus resultados!* Obtido de marketingdeconteudo.com: <https://marketingdeconteudo.com/kpi/>
- Maddux, R. B. (2001). *Avaliação de Desempenho - Guia Prático para uma Avaliação de Desempenho mais produtiva e positiva*. Lisboa: Monitor.
- Nascimento, G. d., & Pereira, A. (2015). A Gestão e Avaliação de Desempenho. Em A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte, *GRH - Para Gestores* (pp. 247 -305). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Nelson, B., & Economy, P. (2003). *Gestão para Totós*. Porto: Porto Editora Lda.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators - Developing, Implementing, and Using Winning KPI's*. United States od America: Wiley.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

