

Implementação de um Plano de Gestão de Desempenho à Força de Vendas

Natália de Oliveira Pereira

Orientação: Prof.^a Dr.^a Maria Teresa Vieira Campos Proença

10/2010

Tese de Mestrado em Gestão Comercial

NOTA BIOGRÁFICA

A candidata licenciou-se em Enologia pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro em 1999.

Entre 2001 e 2006, exerceu funções de Consultora Comercial numa empresa industrial do sector do cartão canelado.

Actualmente, desempenha a função de Gestora da Força de Vendas na empresa acima mencionada.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar o meu especial agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença, pelo apoio, acompanhamento, incentivo e disponibilidade demonstrada ao longo da elaboração deste trabalho.

À minha família e amigos pelo apoio incondicional.

Ao Pedro, pela compreensão e paciência demonstrada com a minha constante indisponibilidade e pelo incentivo para ultrapassar os momentos de desânimo.

Aos meus colegas de trabalho e, principalmente, à equipa de vendedores envolvidos no projecto, pela contribuição neste trabalho e disponibilidade demonstrada para a realização das reuniões.

RESUMO

Hoje em dia, uma organização necessita de criar, adquirir e transmitir conhecimentos. Além disso, tem de ser capaz de alterar comportamentos para se adaptar às variações externas do seu ambiente. Os processos de mudança são inevitáveis nas empresas e, devido à complexidade desses processos, quase sempre acompanhados de factores de resistência, de origem psicológica ou organizacional, as suas perspectivas de sucesso dependem grandemente do modo como é gerida a mudança.

Os vendedores, enquanto representantes das organizações, devem concentrar os seus esforços no acompanhamento dos seus clientes e devido aos elevados custos associados à sua actividade, é essencial existir uma eficiente gestão desses recursos.

É nesse sentido que surge a ideia deste trabalho com a pretensão de propor e implementar um Plano de Gestão de Desempenho à equipa de comerciais, numa empresa industrial do sector do cartão canelado e embalagens. Consciente das dificuldades associadas aos processos de mudança, que podem condená-los ao fracasso, interessou-nos também a análise e a reflexão sobre o processo de implementação da mudança. Para analisar o processo de mudança utilizamos o procedimento metodológico qualitativo de investigação-acção, que assenta num duplo objectivo, a acção, para promover a implementação do Plano de Gestão de Desempenho e, a investigação, para aumentar a compreensão acerca do comportamento e atitudes dos intervenientes no processo, os vendedores.

Os resultados obtidos comprovam as teorias preconizadas, com especial relevo para a importância dos factores psicológicos, da motivação, do comprometimento e, principalmente, da preparação prévia do processo de mudança, como garantia de sucesso para a sua implementação.

ABSTRACT

Nowadays, an organization needs to create, acquire and transmit knowledge. Additionally it should be able to change behaviours in order to fit the external changes in the environment. The changing processes are inevitable in companies and, since these processes are complex, they almost always involve psychological or organizational resistance factors and their success depend mostly of how the change is managed.

The salespersons, which represent an organization, should focus their effort in supporting their customers however, and due to expensive costs associated with their activity, an efficient management of these resources is crucial.

In this sense, this dissertation has the intention to propose and implement a Performance Management Plan to the commercial team of an industrial company in the corrugated board and packaging sector. Aware of the difficulties associated with the processes of change that may condemn them to failure, we are also interested in the analysis and reflection about the change implementation process. In order to analyse the changing process, we used the qualitative methodology of action research, which relies on a dual purpose, action to promote the implementation of the Performance Management Plan, research to increase understanding about the behavior and attitudes of those involved in the process.

The results provide evidence of the theories advocated, and emphasize the importance of the psychological factors, motivation, commitment, and especially of the previous preparation and awareness of the changing process, as a guarantee for its successful implementation.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO	3
1.1 - Formulação da Estratégia.....	3
1.1.1 - Análise do ambiente organizacional.....	6
1.1.2 - Visão e missão organizacional	8
1.1.3 - Definição dos objectivos	9
1.1.4 - Estratégias e táticas para atingir os objectivos	10
1.2 - Implementação.....	10
1.2.1 - Motivação	10
1.2.1.1 - Teorias da motivação.....	11
1.2.1.2 - Papel da motivação no desempenho.....	15
1.2.2 - Sistemas de recompensas	16
1.3 - Gestão e Avaliação de Desempenho	18
1.3.1 - Gestão de desempenho	19
1.3.2 - Avaliação de desempenho	20
1.3.2.1 - Concepção de um sistema de avaliação de desempenho.....	20
CAPÍTULO II - MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	25
2.1 - Natureza da Mudança Organizacional.....	25
2.2 - Tipos de Mudança	28
2.3 - Reacções e Resistência à Mudança	29
2.3.1 - A importância dos factores psicológicos e de personalidade	32
2.4 - Implementação da Mudança	34
2.5 - Processo de Implementação do Plano de Gestão de Desempenho à Força de Vendas.....	36

CAPÍTULO III - PROBLEMA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	40
3.1 - Contextualização do Problema.....	40
3.2 - Metodologia - Investigação-Acção	42
3.2.1 - <i>Framework</i> para análise de dados	43
3.3 - Técnicas de Recolha de Dados.....	47
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DO CASO E DOS RESULTADOS	48
4.1 - Apresentação da Empresa	48
4.1.1 - Concorrência.....	50
4.1.2 - Força de vendas	50
4.2 - Resultados - A Análise do Processo de Mudança	51
4.2.1 - Planeamento - Definição do projecto	52
4.2.2 - Planeamento - Determinação das reacções ao processo de mudança.....	59
4.2.3 - Acção - Implementação do processo de mudança.....	61
4.2.4 - Acção - Observação dos resultados.....	76
4.3. Resultados - Análise e Avaliação dos Resultados.....	77
4.3.1 - Reflexão - Avaliação dos resultados	77
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES.....	80
BIBLIOGRAFIA	83
ANEXOS.....	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes (adaptado de Mintzberg e Waters, 1985).	4
Figura 2 - Quatro perspectivas sobre a estratégia (adaptado de Whittington, 2006).....	5
Figura 3 - As variáveis do ambiente organizacional (adaptado de Aaker, 2005).....	7
Figura 4 - Formulação da estratégia (adaptado de Freire, 1998).	8
Figura 5 - Pirâmide das Necessidades de Maslow (adaptado de Maslow, 1970).....	11
Figura 6 - Teoria das Expectativas de Vroom (adaptado de Lee, 2007).	13
Figura 7 - Modelo de Porter e Lawler (adaptado de Porter e Lawler, 1968).....	14
Figura 8 - O circuito fechado de implementação e sistema de <i>feedback</i> num processo de gestão de desempenho (adaptado de Bititci, 1997).....	19
Figura 9 - As fases de concepção de um sistema de avaliação de desempenho (adaptado de Bourne <i>et al.</i> , 2000).....	21
Figura 10 - Classificação dos indicadores de desempenho (Justino, 2007).....	23
Figura 11 - Modelo da mudança organizacional (adaptado de Barnett e Carroll, 1995 e Pettigrew <i>et al.</i> , 2001).....	26
Figura 12 - Factores de mudança (adaptado de Magretta, 2004).....	27
Figura 13 - Processo de mudança (adaptado de Cunha <i>et al.</i> , 2006).....	31
Figura 14 - Equação básica das vendas (Johnston e Marshall, 2006; Justino, 2007).	38
Figura 15 - As quatro fases do ciclo de investigação-accção (adaptado de Kuhne e Quigley, 1997).	44
Figura 16 - Ciclos e fases da investigação-acção (adaptado de Kuhne e Quigley, 1997).	45
Figura 17 - <i>Framework</i> para análise do processo de mudança (adaptado de Kuhne e Quigley, 1997).	46
Figura 18 - Organigrama da empresa em estudo.	49
Figura 19 - Os quatro tópicos do PGDV.....	53
Figura 20 - Indicador de desempenho do tópico Gestão de Custos.....	54
Figura 21 - Indicadores de desempenho do tópico Gestão da Actividade.....	54
Figura 22 - Indicador de desempenho do tópico Gestão de Resultados.	54
Figura 23 - Questionário “Reacções Emocionais” antes da implementação.	113

Figura 24 - Questionário “Reacções Emocionais” após a implementação.....	114
Figura 25 - Inquérito de satisfação utilizado pela empresa em 2009.....	127
Figura 26 - PDGV do vendedor A com resultados do 2º trimestre.	128
Figura 27 - PDGV do vendedor B com resultados do 2º trimestre.....	129
Figura 28 - PDGV do vendedor C com resultados do 2º trimestre.....	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do volume de vendas da empresa (m ²).....	41
Gráfico 2 - Representatividade da carteira de clientes de cada vendedor, no volume total de vendas da empresa (m ²).	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Popularidade dos três planos de compensação (adaptado de Johnston e Marshall, 2006).	17
Tabela 2 - As etapas do processo de mudança planeada (Cunha <i>et al.</i> 2006).	29
Tabela 3 - Análise SWOT da empresa.....	41
Tabela 4 - Perfil de cada vendedor.	50
Tabela 5 - Ficha de avaliação de desempenho.....	56
Tabela 6 - Grelha de pontuação dos objectivos.	56
Tabela 7 - Grelha de avaliação do desempenho (um exemplo).....	57
Tabela 8 - Grelha de classificação do desempenho.	57
Tabela 9 - Cronograma temporal do trabalho.	58
Tabela 10 - Planificação das reuniões.....	58
Tabela 11 - Os vários sentimentos que constituem o questionário “Reacções Emocionais”	60
Tabela 12 - Resultados dos vários testes de personalidade.	63
Tabela 13 - Avaliação da maior ou menor probabilidade de residência à mudança, obtida através da análise dos traços da personalidade dos vendedores.	63
Tabela 14 - Resultados do questionário “Reacções Emocionais” antes da implementação.	64
Tabela 15 - Resultados do questionário “Reacções Emocionais” após a implementação.	75
Tabela 16 - Resultados do questionário “Reacções Emocionais” antes a após a implementação.	78
Tabela 17 - Resultados do questionário “Reacções Emocionais” do vendedor A, antes e após a implementação.	115
Tabela 18 - Resultados do questionário “Reacções Emocionais” do vendedor B, antes e após a implementação.	115
Tabela 19 - Resultados do questionário “Reacções Emocionais” do vendedor C, antes e após a implementação.	115

INTRODUÇÃO

Hoje em dia, as organizações são mais sensíveis às mudanças do seu meio-ambiente, caracterizado como extremamente dinâmico, complexo e competitivo, exigindo dos gestores uma maior capacidade para delinear estratégias adequadas para responder eficazmente aos desafios colocados e, conduzi-las ao sucesso (Chakravarthy, 1982; Overholt, 1997). Na resposta aos desafios, as organizações devem ser capazes de exercer a sua actividade adoptando novas configurações organizacionais e novos paradigmas de gestão para assegurar a sua continuidade a longo prazo.

Perante este cenário e, para garantir a sua competitividade, é imperativo conhecer as necessidades actuais dos clientes e prever as que irão ter no futuro (Dess e Miller, 1998), para responder de forma rápida e eficiente às mudanças que possam ocorrer (Dubinsky *et al.*, 1992). As informações fidedignas sobre clientes, mercados e produtos podem ser recolhidas através da Força de Vendas (FV) que funciona como elo de ligação entre a empresa e os seus clientes (Dubinsky *et al.*, 1992; Lysonski, 1985).

Neste sentido, torna-se fundamental os gestores serem capazes de gerir e manter a FV motivada e comprometida com a organização, de forma a potenciar a sua performance individual e o desempenho global da organização (Dubinsky *et al.*, 1992).

É essencial ressaltar a importância da gestão de topo não se concentrar unicamente numa ou noutra parte da organização, mas sim, no seu todo (Senge, 1990), porque qualquer das partes de uma organização pode desviar-se dos objectivos gerais da empresa e limitar-se aos objectivos departamentais. Como a actividade comercial permite grande autonomia e não é regida por rotinas, pode mais facilmente sofrer esses desvios, pelo que se impõe a necessidade de criar uma estrutura de suporte que estabeleça normas, e limite os comportamentos e atitudes prejudiciais (Justino, 2007).

O sistema de gestão de desempenho pode agregar os objectivos de todas as partes da organização na direcção desejada. Esse sistema consiste em definir e clarificar a missão da organização, identificar os objectivos estratégicos (custo, lucro, quota de

mercado, entre outros), criar medidas de desempenho para cada área funcional, comunicar correctamente os objectivos e medidas de desempenho a toda a hierarquia, e assegurar a coerência entre os objectivos estratégicos através de um sistema de medição de desempenho que permitirá identificar os pontos fracos da organização (Neely *et al.*, 1995).

Desenvolver uma estratégia de mudança não consiste unicamente em definir a visão, a missão e proceder à implementação do processo de mudança. Exige a construção de uma organização que possa crescer, aprender e mudar, de modo a antecipar e satisfazer as necessidades do ambiente externo (Overholt, 1997). Pela sua complexidade, a mudança só poderá ser efectiva mediante compreensão da forma como os indivíduos envolvidos a vivem, e clarificação do objectivo da mudança, de modo a não pôr em causa às suas crenças, estilos de vida e comportamentos que poderiam originar reacções de resistência (Sanches, 2005).

Ao perceber a importância do controlo e gestão eficiente das equipas comerciais, bem como o seu carácter de urgência, surgiu o interesse neste trabalho que visa analisar, de uma forma crítica, o processo de implementação de um Plano de Gestão de Desempenho à uma equipa de vendedores, tendo em conta a complexidade do processo de mudança e os inerentes factores de resistência humanos, de modo a promover uma mudança pacífica e garantir o bem-estar dos colaboradores e, consequentemente, o seu bom desempenho individual e organizacional.

Atendendo aos objectivos pretendidos com a elaboração deste trabalho, a dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresentamos a revisão bibliográfica sobre o plano de gestão de desempenho e no segundo abordamos o tema da mudança organizacional e do processo de implementação do plano de gestão de desempenho a uma equipa de comerciais. No terceiro capítulo contextualizamos o problema e apresentamos a metodologia utilizada no trabalho, enquanto que no quarto capítulo relatamos o processo de mudança e avaliamos os resultados. No quinto e último capítulo apresentamos as principais conclusões do estudo e uma reflexão sobre as implicações do mesmo.

CAPÍTULO I - PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

O acto de planear é uma medida crucial para a vida de uma empresa e, nesse sentido, é necessário dispensar algum tempo para pensar e reflectir sobre a realidade envolvente e na procura de soluções e alternativas (Justino, 2007). Para elaborar um plano de gestão de desempenho é necessário analisar o meio ambiente, definir os objectivos, a estratégia e as táticas da organização, implementar o plano e, por último, avaliar os resultados obtidos (Rodrigues, 1999).

Este capítulo procura abordar os cinco passos fundamentais que constituem o processo de elaboração da estratégia empresarial (Johnston e Marshall, 2006):

Ambiente - Analisar a empresa no presente (actividade, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

Objectivos - Definir o caminho que a empresa pretende percorrer (manter ou alterar a sua actividade, que factores de competitividade deve explorar).

Estratégias e táticas - Idealizar e seleccionar a forma como vai ser feito o percurso (seleccionar os clientes e mercados-alvo, etc.).

Implementar a estratégia - Estabelecer métodos de organização para fixar a estratégia.

Avaliação - Controlar e avaliar o desempenho dos intervenientes.

1.1 - Formulação da Estratégia

O conceito de estratégia tem sido largamente discutido na literatura, mas não existe uma definição consensual. A estratégia empresarial foi definida, por Mintzberg (1988), como uma força de equilíbrio entre a organização e o seu meio envolvente e, por Quinn (2001), como um plano que engloba de forma coerente as principais metas, políticas e programa de acções de uma organização.

Vários autores definem a estratégia como a identificação e definição de um conjunto de metas, propósitos ou objectivos que, quando devidamente estruturada, permite otimizar os recursos de uma organização (Andrews, 2001; Chandler, 1998; Mintzberg *et al.*, 1998). Mintzberg e Quinn (2001) defendem que a estratégia é uma planificação prévia, consciente e deliberada, de acções a desenvolver para alcançar os

propósitos definidos pela organização. Contudo, Mintzberg e Waters (1985) preceituam que a formulação da estratégia não surge unicamente através de processos deliberados e pode aparecer de forma natural.

Assim sendo, o autor distingue as estratégias deliberadas, previamente concebidas e onde se verifica a realização das intenções, das estratégias emergentes, desenvolvidas na ausência de intenções (figura 1).

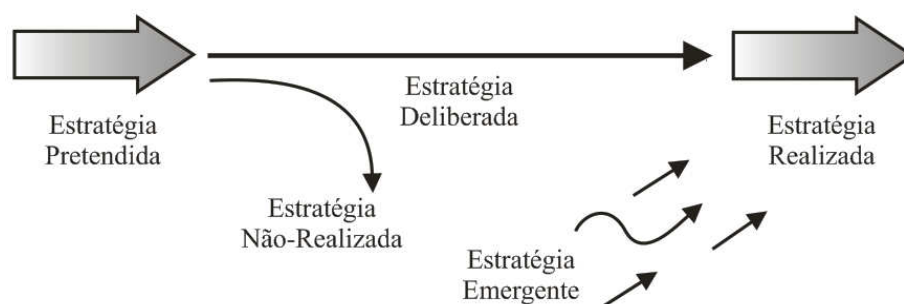


Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes (adaptado de Mintzberg e Waters, 1985).

Para Mintzberg e Waters (1985), a estratégia puramente emergente tem a vantagem de promover a aprendizagem devido à necessidade das pessoas agirem e reagirem às estratégias, mas dificulta o controlo. O autor defende que as estratégias empresariais são parcialmente deliberadas e emergentes. Mais recentemente, as estratégias emergentes têm ganho importância como potencial fonte de vantagem competitiva, assim como a crescente contribuição dos factores ambientais (Garrod e Chadwick, 1996) e das competências essenciais na formulação das estratégias (Pralhad e Hamel, 1990).

Os vários modelos tradicionais e normativos sobre formulação de estratégia foram grandemente criticados por vários autores (Farjoun e Lai, 1997; Grandori, 1984; Hart, 1992), pelo facto de apresentarem uma visão idealista e distante da realidade prática nas organizações (Pralhad e Hamel, 1994). Como tal, para compreender o processo impõe-se a necessidade de sintetizar outras abordagens e perspectivas. Dos vários estudos elaborados, Whittington (2006) propôs a análise da estratégia sobre quatro abordagens distintas: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistémica, que diferem em duas dimensões: nos resultados da estratégia e nos processos utilizados (figura 2).

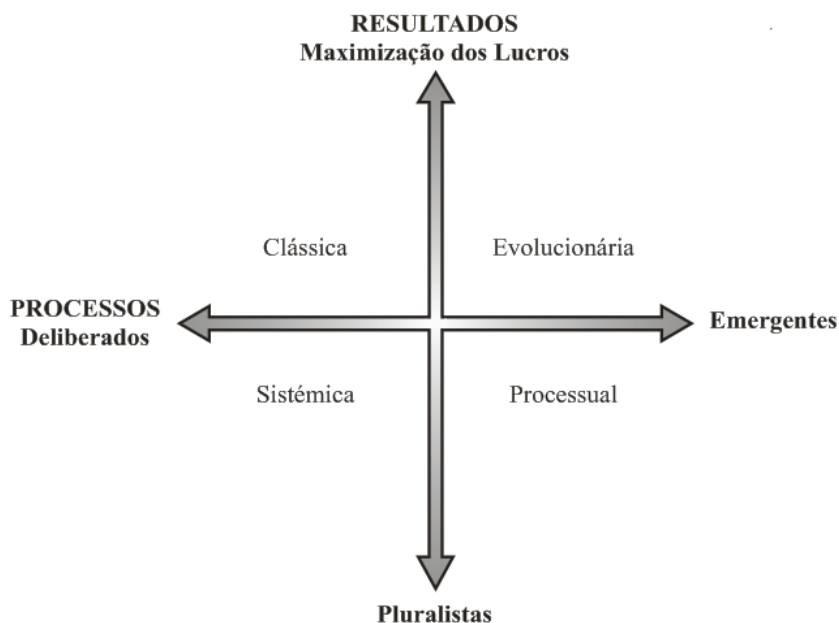


Figura 2 - Quatro perspectivas sobre a estratégia (adaptado de Whittington, 2006).

No que concerne a dimensão dos resultados, as abordagens clássica e evolucionária baseiam-se na maximização dos lucros e, enquanto a clássica defende o planeamento racional, a evolucionária foca o mercado e a adaptação das empresas ao seu ambiente. As abordagens sistémica e processuais, salientam a dimensão mais pluralista da estratégia e, enquanto a cultura da sociedade é o ponto de destaque da sistémica, a processual fundamenta-se na importância do comportamento político dos vários actores organizacionais. Relativamente aos processos, as abordagens processual e evolucionária apontam formas mais emergentes de formação da estratégia, enquanto nas abordagens sistémica e clássica prevalecem os procedimentos deliberados (Whittington, 2006).

Neste trabalho salienta-se mais a abordagem racional e deliberada da estratégia na medida que se baseia em objectivos da gestão. Não obstante estarmos conscientes que os problemas de implementação e o desenvolvimento dos objectivos traçados irão sofrer a influência dos actores organizacionais.

Prosseguindo de acordo com a abordagem normativa de planeamento estratégico, é necessário reconhecer as oportunidades e ameaças do meio ambiente organizacional, avaliar os pontos fortes e fracos da empresa (Andrews, 2001), estimar os riscos das

várias escolhas e avaliar a capacidade e recursos disponíveis (Mintzberg *et al.*, 1998) para traçar o caminho que pareça mais adequado.

1.1.1 - Análise do ambiente organizacional

O ambiente organizacional é constituído por factores ambientais, externos e internos, que influenciam a gestão das organizações em quatro pontos fundamentais (Johnston e Marshall, 2006):

- As forças ambientais podem forçar a capacidade organizacional a escolher determinadas estratégias em detrimento de outras;
- As variáveis ambientais e a sua dinâmica de mudança podem ajudar a determinar o sucesso ou fracasso das estratégias;
- As mudanças do ambiente podem permitir criar novas oportunidades de negócio;
- As variáveis ambientais podem ser afectadas e alteradas através de campanhas de marketing que podem ajudar a mudar estilos de vida e valores sociais.

Por consequência, uma das mais importantes e mais árdua tarefa de um gestor é avaliar o seu ambiente organizacional, prever as suas mudanças e elaborar estratégias e planos ajustados às condições ambientais (Aaker, 2005; Johnston e Marshall, 2006).

Enquanto as variáveis externas se referem aos clientes e ao mercado da organização, à cultura do país, aos concorrentes e à natureza do sector de actividade, as variáveis internas correspondem às competências essenciais para uma organização vencer na sua área de actuação (Overholt, 1997). A figura 3 apresenta uma visão geral sobre as diferentes variáveis, externas e internas, que fornecem informações fundamentais para desenvolver e definir a estratégia da empresa.

Em suma, esta análise permite à organização conhecer e aproveitar os seus pontos fortes e oportunidades externas, eliminar ou adequar os seus pontos fracos e evitar possíveis ameaças (Aaker, 2005).

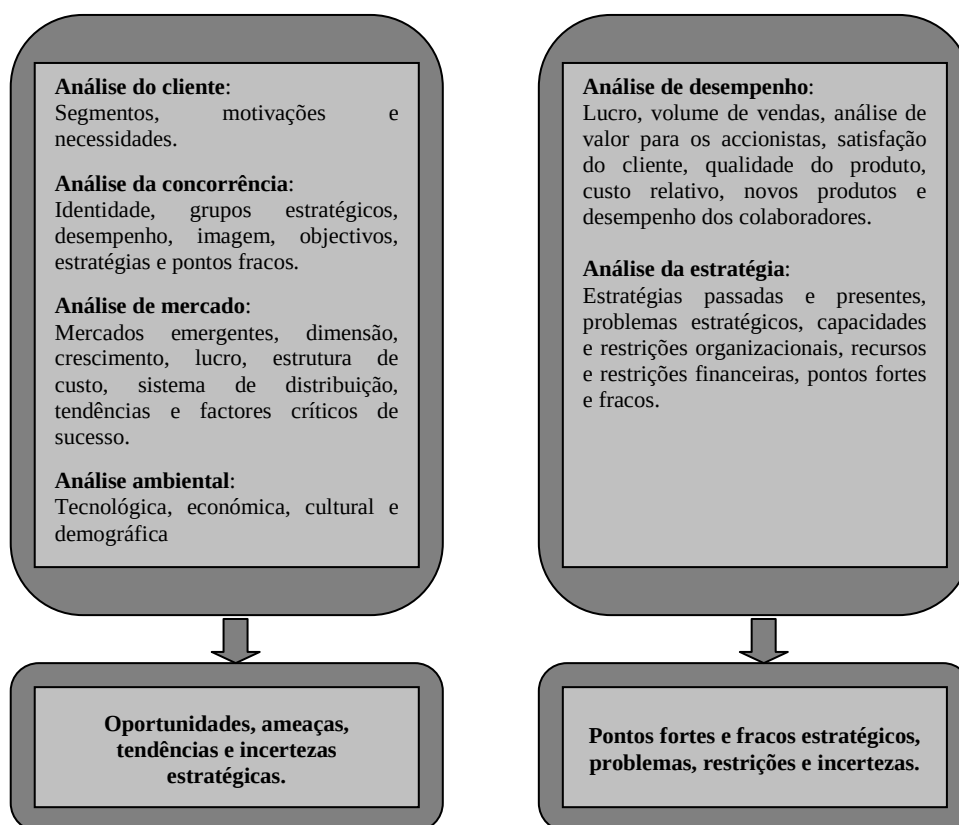


Figura 3 - As variáveis do ambiente organizacional (adaptado de Aaker, 2005).

Estudos empíricos levados a cabo por vários autores (Mason, 2007; Overholt, 1997 e Smart e Vertinsky, 1984) permitiram concluir que as organizações sujeitas a ambientes externos estáveis respondem mais tardiamente às mudanças por não haver um fluxo de informação célere. Contrariamente, as organizações sujeitas a ambientes externos muito voláteis tendem a controlar os riscos, acompanhar as mudanças mais de perto e prever mais facilmente as movimentações e, conseqüentemente, possuem maiores probabilidades de saírem vencedoras.

Na opinião de Dess e Miller (1998), uma organização deve ser consistente ao longo do tempo e orientar as suas acções por um conjunto de valores conhecidos por todos os membros da organização. Esses valores, visão, missão e objectivos, são o ponto de partida, as ideias que determinam a energia e forças internas que permitirão garantir o seu progresso. Freire (1998) considera que a formulação de uma estratégia consiste em definir a visão, que engloba a missão, os objectivos e a estratégia da organização (figura 4).

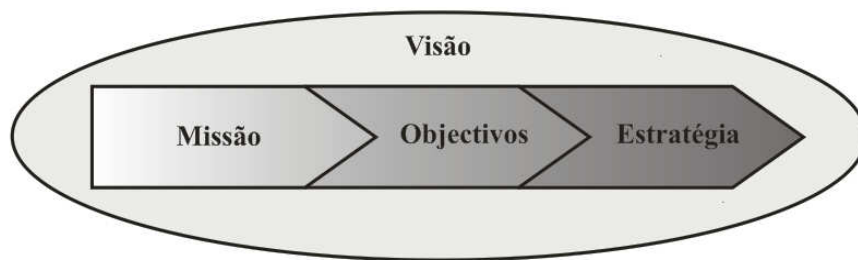


Figura 4 - Formulação da estratégia (adaptado de Freire, 1998).

1.1.2 - Visão e missão organizacional

Senge (1990) considera o processo de concepção da visão particular a cada organização pois, para este autor, não existe uma fórmula geral para encontrar a visão. Contudo, Collins e Porras (1996) consideram essencial pensar, para além das capacidades actuais da organização e do seu ambiente competitivo, para estabelecer uma visão. A visão está associada aos objectivos gerais e de longo prazo, permite-nos olhar para uma empresa no presente, tentar perceber onde ela deve chegar nos próximos anos (Collins e Porras, 1996) e promover o empenho de todos, na missão da organização, através do trabalho realizado com base nos objectivos estratégicos (Dess e Miller, 1998).

Para Dess e Miller (1998), a visão torna-se tangível quando se define a missão da organização porque traduz os ideais e orientações globais da empresa para o futuro, estabelece padrões para o desempenho da organização em várias dimensões e sugere padrões de comportamento para os seus membros.

A missão de uma empresa é a razão da sua existência e, embora específica a cada organização, a sua definição deve abarcar o objectivo geral da empresa relativamente aos seus clientes externos e entender as suas necessidades de modo a identificar que valores agregar aos seus clientes através do fornecimento de produtos ou serviços (Collins e Porras, 1996; Dess e Miller, 1998;). Na opinião de Ackoff (1981), a missão das organizações deve abordar, para além dos clientes externos, as necessidades dos accionistas, fornecedores, empregados e *stakeholders*.

Após ter determinado a visão e missão, a organização precisa de definir um conjunto de objectivos que servirá de linha de orientação para a tomada de decisões (Dess e Miller, 1998) e permitirá tornar a missão mais concreta (Freire, 1998).

1.1.3 - Definição dos objectivos

A definição de objectivos consiste em converter a visão e a missão em metas específicas de desempenho que a organização anseia alcançar, num determinado período de tempo, essenciais para esclarecer onde ela pretende chegar e permitir verificar se o está a conseguir (Freire, 1998).

Para Hargreaves (2009), a construção dos objectivos baseia-se nos resultados dos anos anteriores, no crescimento da empresa em anos transactos, na situação actual do mercado e nos recursos humanos disponíveis que influenciam, directa ou indirectamente, o desempenho da equipa de vendas.

Os objectivos podem ser classificados em financeiros, quando relacionados com o lucro, retorno do investimento ou *cash flow*, entre outros, ou em estratégicos, quando relacionados com a quota de mercado, posicionamento relativamente à concorrência ou criação de vantagens competitivas (Hax e Majluf, 1988). Os objectivos também podem ser distinguidos em quantitativos, geralmente definidos em termos de volume de vendas, quota de mercado, lucro, número de novos clientes, número de contactos diários e a taxa de cobertura do mercado, entre outros (Rodrigues, 1999; Freire, 1998), ou qualitativos, baseados na satisfação do cliente, na recolha de informação do mercado ou no desenvolvimento pessoal (Rodrigues, 1999).

Pelo facto dos objectivos serem um elo de ligação entre a motivação e a satisfação do colaborador (Justino, 2007), estes devem ser construídos anualmente e, sempre que possível, divididos em sub-objectivos, semestrais, trimestrais ou mensais, para exercerem um maior impacto no desempenho (Hargreaves, 2009).

Segundo Mintzberg *et al.* (1998), apesar das metas ou objectivos definirem quais os resultados a serem atingidos e quando devem ser obtidos, não indicam a forma como estes devem ser atingidos. Para alcançar os propósitos estabelecidos é necessário estabelecer um programa de acções que vai permitir orientar os esforços e recursos disponíveis.

1.1.4 - Estratégias e táticas para atingir os objectivos

Uma vez estabelecidos os objectivos, o passo seguinte será definir as estratégias, o que fazer, e as táticas, como fazer, para os alcançar (Rodrigues, 1999).

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), uma estratégia empresarial deve ser proactiva, reactiva e adaptável de forma a avaliar as competências que necessita reforçar para melhorar o seu desempenho e, ao mesmo tempo, deve responder a duas questões essenciais: “em que sectores deve a empresa competir” e “como deve competir”.

Nesta fase, os objectivos serão divididos em etapas formalizadas e estabelecidos prazos e meios para a sua concretização, envolvendo a identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, programas e actividades, bem como expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, para alcançar eficazmente os objectivos otimizando os recursos (Mintzberg *et al.*, 1998).

Para alcançar os objectivos definidos recorrer-se a diferentes táticas, que são decisões quotidianas essenciais para implementar as estratégias da empresa e obter os resultados pretendidos (Jobber e Lancaster, 2006).

1.2 - Implementação

Para Rodrigues (1999), a fase de implementação inicia-se com a comunicação adequada das decisões tomadas pela gestão de topo aos principais responsáveis, quais os objectivos pretendidos para o próximo período, as estratégias escolhidas e as táticas que devem reger a implementação. Contudo, para alcançar esses objectivos, os colaboradores deverão sentir-se desafiados, motivados e cooperantes no sentido de alterar o seu desempenho profissional em prol da obtenção dos resultados estipulados (Justino, 2007).

1.2.1 - Motivação

A motivação é um tema que tem sido largamente discutido e tem ganho uma importância crescente por ser considerada um instrumento de auxílio à gestão das

organizações que promove o aumento de competitividade. A influência da motivação no comportamento e desempenho dos colaboradores tem sido analisada por um conjunto de teorias e modelos explicativos.

1.2.1.1 - Teorias da motivação

As teorias da motivação podem ser divididas em teorias do conteúdo e teorias do processo. As teorias do conteúdo baseiam-se no pressuposto que as pessoas são motivadas por factores internos que explicam a sua forma de actuação, como é o caso da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. As teorias do processo consideram os processos cognitivos como responsáveis pelo maior ou menor esforço no trabalho, de onde destacamos a Teoria da Expectativa de Vroom e a Teoria da Definição de Objectivos de Loecke.

As teorias de conteúdo centram-se nas causas do comportamento humano e Abraham Maslow foi pioneiro com a sua Teoria da Hierarquia das Necessidades (figura 5) retratando as necessidades humanas segundo uma hierarquia de cinco níveis de valores, com diferentes graus de importâncias (Justino, 2007; Maslow, 1943; Miguel *et al.*, 2008).

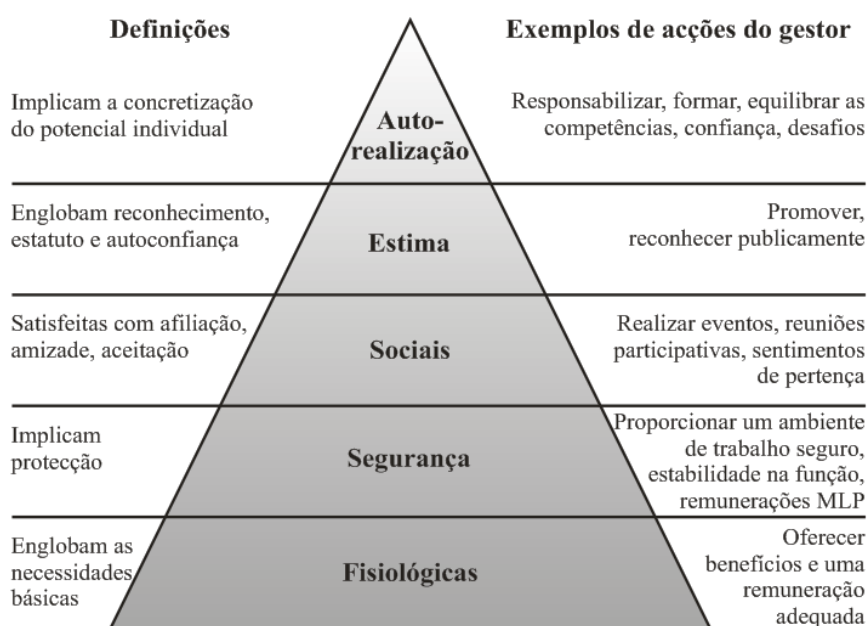


Figura 5 - Pirâmide das Necessidades de Maslow (adaptado de Maslow, 1970).

Ao decompor a pirâmide encontramos, por ordem decrescente, as necessidades fisiológicas que incluem a fome, sede e sono; as necessidades de segurança associadas à segurança e protecção contra o perigo; as necessidades sociais, como a aceitação, status, amizade e amor; as necessidades de auto-estima, auto-respeito, realização, posição e reconhecimento e as necessidades de auto-realização, crescimento e realização pessoal (Adair, 1998).

A Teoria de Maslow enfatiza que as necessidades primárias requerem um ciclo motivacional rápido (comer, dormir, entre outros), ao contrário das necessidades secundárias que requerem um ciclo motivacional extremamente longo. Existindo uma necessidade de nível inferior não satisfeita durante muito tempo, esta torna-se imperativa e neutraliza o efeito das necessidades mais elevadas (Maslow, 1943).

Berl *et al.* (1984) consideram que as necessidades primárias, quando insatisfeitas, estimulam o comportamento, enquanto as necessidades satisfeitas deixam de ser um factor de motivação. Rodrigues (1999) refere que, normalmente, os indivíduos procuram satisfazer os níveis mais baixos de necessidades antes de activar um novo nível de necessidade, mas John Adair (1998) tem uma opinião contrária, e afirma que os indivíduos podem subir na hierarquia sem seguir a ordem e sacrificar algumas necessidades em detrimento da satisfação de necessidades de níveis mais altos. Para este autor, a cultura e a idade são factores que podem estar na origem das diferentes importâncias dada a cada necessidade.

As teorias de processo encaram o comportamento derivado de processos cognitivos para explicar o que incentiva os indivíduos a esforçarem-se mais ou menos no desempenho das suas funções. Victor Vroom desenvolveu a Teoria da Expectativa, um modelo contingencial que explica o processo de motivar, onde o autor assume existir uma relação entre as expectativas existentes e o desempenho (figura 6).

A teoria defende a existência de três forças que influenciam o nível de desempenho: a expectância, que consiste na avaliação das probabilidades de conseguir atingir o desempenho ou os resultados desejados através de um dado nível de esforço; a instrumentalidade, que representa o grau de percepção entre o desempenho obtido e a recompensa recebida e, a valência, que representa a importância atribuída à recompensa a obter pela obtenção dos resultados (Lee, 2007; Miner, 2005).

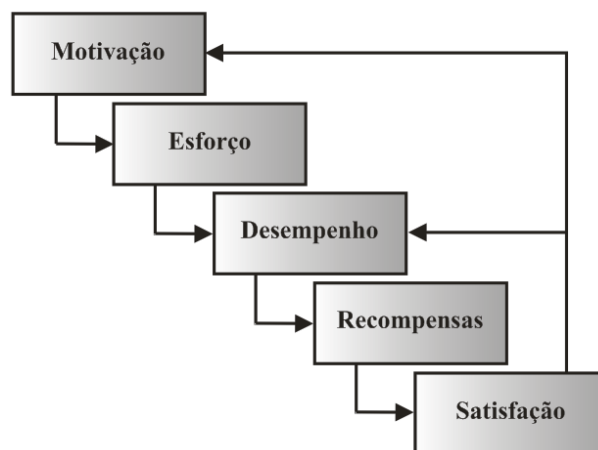


Figura 6 - Teoria das Expectativas de Vroom (adaptado de Lee, 2007).

Segundo essa teoria, a motivação é condicionada por quatro variáveis: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação (Miner, 2007). A motivação influencia o esforço aplicado por qualquer indivíduo na forma como desempenha as suas funções com o intuito de atingir os objectivos impostos, consequentemente, as recompensas obtidas irão promover a sua satisfação com o trabalho e essa satisfação irá motivá-lo novamente para melhorar o seu desempenho (Justino, 2007).

Resumidamente, esta teoria relaciona as metas individuais e os vínculos entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e recompensa e satisfação. Por esse motivo, Vroom alertou para a necessidade de avaliar correctamente os tipos de recompensas a atribuir (Mitchell, 1982; Robbins, 2003).

Segundo Eerde e Thierry (1996), vários pesquisadores testaram a teoria das expectativas de Vroom desde o seu aparecimento, nos anos 1960, e a maioria deles comprovou a relação entre o esforço realizado e o desempenho. Contudo, esta teoria também sofreu várias críticas, como a dificuldade em testar o método utilizado para medir a expectativa, a instrumentalidade e a valência (Mitchell, 1982).

A partir da Teoria das Expectativas de Vroom, Lyman Porter e Edward Lawler III desenvolveram um modelo mais complexo sobre o processo de motivação. Esse modelo, esquematizado na figura 7, defende que o esforço que o indivíduo está disposto

a depender, depende do valor que atribui à recompensa e à probabilidade desta se concretizar (Porter e Lawler, 1968).

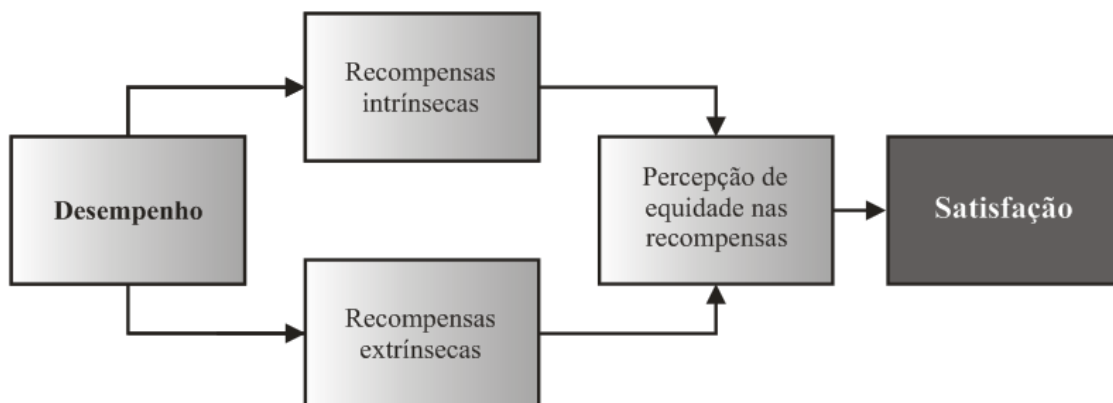


Figura 7 - Modelo de Porter e Lawler (adaptado de Porter e Lawler, 1968).

Segundo Freitas (2006), o modelo de Porter e Lawler é considerado o mais adequado para explicar o sistema de motivação dos indivíduos por assumir que a motivação depende de vários factores, contudo é necessário ter o cuidado de conceber sistemas de recompensas transparentes e justos.

Para além da Teoria de Vroom, já abordada neste capítulo, uma das mais conhecidas teoria da motivação é a Teoria da Definição de Objectivos, desenvolvida por Locke e Latham, que consideram os objectivos fundamentais na determinação do comportamento dos indivíduos (Lashley e Lee-Ross, 2003).

Os objectivos são uma fonte de emoções e de desejos que vão influenciar o comportamento e a quantidade de esforço aplicado pelos indivíduos no sentido de satisfazê-los (Locke e Latham, 1990). E, embora as recompensas possam afectar a aceitação dos objectivos, não são o elemento mais relevante pois, para os autores, é o objectivo que gera motivação e não a recompensa. (Latham e Locke, 1979).

Segundo Locke e Latham (1990), o processo de fixação de objectivos pode ser um importante factor motivacional quando existe aceitação dos objectivos, por estes terem características específicas, constituírem um desafio e proporcionarem um adequado *feedback*.

1.2.1.2 - Papel da motivação no desempenho

Como visto na parte anterior, a melhoria do desempenho é um comportamento que resulta da experiência e satisfação do colaborador que, ao agir motivado, tende a despende um esforço maior, mas somente se as recompensas proporcionadas promoverem a sua satisfação (Pelham, 2006; Walker *et al.*, 1977). Contudo, Lawler e Hall (1970) consideram existir uma fraca relação entre a motivação e o desempenho por constatar que esta não é o único factor que influencia o desempenho dos indivíduos.

Segundo Tejon e Cobra (2009), o esforço despendido para melhorar o desempenho está relacionado com acontecimentos passados (lembranças) e actuais (predisposição física para o trabalho), e com as emoções (motivação para superar metas e obter recompensas) de cada indivíduo.

Antes de escolher as técnicas de motivação, o gestor deve disponibilizar algum tempo para compreender as necessidades dos seus subordinados (Churchill *et al.*, 2000; Justino, 2007) bem como, o que os motiva e desmotiva, devido à necessidade de integrar variáveis e factores associados ao trabalho em si e às suas tarefas, às motivações pessoais dos indivíduos e do gestor, e ao clima organizacional geral (Jobber e Lancaster, 2006; Kesselman *et al.*, 1974; Miguel *et al.*, 2008).

John Adair escreveu: “o líder não tem de motivar as pessoas no sentido de lhes fornecer um motivo para trabalharem, tanto o grupo como os indivíduos motivam-se por si próprios” (Miguel *et al.*, 2008, pp.183).

Na opinião de Robbins (2008), a desmotivação dos colaboradores deriva, frequentemente, da definição de objectivos ambíguos, do sistema de avaliação do desempenho, do sistema de recompensas ou na inadequação dos objectivos da empresa em relação às perspectivas do colaborador.

Contudo, diversas pesquisas empíricas têm demonstrado que, mesmo motivados, alguns colaboradores podem ver o seu desempenho afectado por existir obstáculos como a ambiguidade do seu papel (Brown e Peterson, 1994; Churchill *et al.*, 1976), a falta de clareza do mesmo (Donnelly e Ivancevich, 1975) e a ausência de recursos ou ambiente de trabalho favorável (Nygaard e Dahlstrom, 2002; Robbins, 2008).

1.2.2 - Sistemas de recompensas

A escolha do sistema de recompensas é um dos temas que promove maior discussão e controvérsia, pela sua implicação na motivação e desempenho dos colaboradores, bem como pelo impacto que tem nos custos da organização.

Para obter bons níveis de desempenho, tanto a nível individual como organizacional, é essencial existir comprometimento entre o colaborador e a organização para a concretização dos objectivos. No entanto, esse comprometimento só é viável quando a organização procura entender as necessidades e expectativas dos seus colaboradores e adopta esquemas flexíveis ajustados às necessidades e objectivos de ambos (Mowday *et al.*, 1979).

O sistema de recompensas foi definido, por Câmara (2000), como um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, que constituem uma contrapartida da contribuição prestada pelos colaboradores aos resultados do seu desempenho profissional e que visam reforçar a sua motivação e produtividade. Segundo Peppers e Rogers (1997), só é possível alterar os comportamentos humanos se existir uma correcta definição das medidas de desempenho e do sistema de recompensas.

Na opinião de Slater e Olson (2000), um sistema de recompensas baseado numa componente fixa oferece estabilidade financeira ao colaborador que tenderá a colocar os interesses da organização em primeiro lugar, mas não será incentivado a fazer um esforço adicional. Em contrapartida, a atribuição de recompensas baseada numa componente variável levará o mesmo a dar mais importância aos interesses pessoais em detrimento dos organizacionais. No entanto, a grande questão reside em saber qual a proporção mais adequada a dar a cada uma das componentes para estimular a motivação e consequente desempenho do colaborador.

No estudo elaborado por Heide (1999), a maioria das empresas inquiridas, independentemente da sua actividade, adoptaram um plano de recompensas misto (tabela 1).

Produtos ou serviços	Salário	Comissão	Plano combinado
Produtos de consumo	19,9%	15,1%	64,9%
Serviços de consumo	26,6	17,1	56,3
Produtos industriais	17,1	7,3	75,6
Serviços industriais	18,4	5,7	75,8
Produtos de escritório	12,1	11,1	76,8
Serviços de escritório	17,1	11,4	71,5

Tabela 1 - Popularidade dos três planos de compensação (adaptado de Johnston e Marshall, 2006).

Também Piercy *et al.* (1997) comprovaram, nos seus estudos, que as organizações mais eficazes têm implementado um sistema de recompensas composto por uma componente fixa mais elevada, situando-se a componente variável, entre os 5-25% da compensação total.

Harvey-Beavis (2003) afirma existir, no panorama internacional, três tipos de tendências: a remuneração com base no mérito, que se traduz numa compensação acrescida baseada nos resultados obtidos; a remuneração com base no conhecimento e formação, resultante de um acréscimo baseado nas qualificações e desenvolvimento profissional; e a compensação colectiva de desempenho, que implica geralmente compensações financeiras (iguais ou diferenciadas) para grupos, baseado no sucesso durante um determinado período.

Na opinião de Rodrigues (1999) e Yamnill e McLean (2001), para estimular os colaboradores e influenciar o seu desempenho, é necessário apresentar um plano de recompensas, frequentemente denominado por mix motivacional, composto por recompensas financeiras e não financeiras.

As recompensas financeiras permitem estimular directamente o esforço através da recompensa que, consoante o nível de desempenho, determina o poder de compra do colaborador, o que permite atrair e manter profissionais (Rodrigues, 1999). Estas recompensas podem ser atribuídas sob a forma de salários, comissões, prémios e bónus, benefícios ou um plano combinado destes últimos (Justino, 2007; Rodrigues, 1999), como analisamos atrás. Em contrapartida, as recompensas não financeiras relacionam-se

com o reconhecimento, com as oportunidades de evolução na carreira, com a possibilidade de atingir um nível de status e com a auto-estima (Rodrigues, 1999), ou seja, com a satisfação das necessidades mais elevadas da Pirâmide de Maslow, como vimos à pouco. Estes podem ser proporcionados através de reuniões, concursos, privilégios e comunicações formais e informais de reconhecimento, e apreço pelo trabalho desenvolvido (Justino, 2007; Rodrigues, 1999).

Os sistemas de recompensas serão tanto mais funcionais para a organização se esta implementar um sistema de gestão de desempenho que assegure o alinhamento entre os objectivos da organização (Câmara, 2000) e a atribuição de recompensas, para garantir o estímulo e recompensa das atitudes e comportamentos correctos (Gerhart e Milkovich, 1990).

Segundo Justino (2007), para um plano de recompensas ser eficaz, enquanto elemento motivador para promover a melhoria dos níveis de desempenho, deverá ser simples, estimulante, justo, flexível, objectivo e controlável.

1.3 - Gestão e Avaliação de Desempenho

Os termos “gestão de desempenho” e “avaliação de desempenho” não são sinónimos, ao contrário do que pensam muitas organizações. O primeiro é muito mais abrangente que o segundo. Neely *et al.* (1995) consideram a gestão de desempenho uma visão partilhada dos objectivos gerais que permite, a cada colaborador, entender e reconhecer o seu contributo para a concretização destes. Enquanto, Jacobs e Solomon (1977) vêem a avaliação de desempenho como uma ferramenta que sustenta as decisões de acção disciplinar, fornece *feedback*, promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores e serve de critério de diferenciação para as promoções, recrutamentos e formações.

A gestão de desempenho integra todas as áreas da organização e, para ser efectiva, deve estar presente ao longo do ano permitindo interacção constante entre colaborador e gestor. Em contrapartida, a avaliação de desempenho é uma parte integrante de todo o processo de gestão de desempenho desenvolvido no dia a dia, mas somente medido em determinados períodos (Fletcher, 2004).

1.3.1 - Gestão de desempenho

A gestão de desempenho é um processo através do qual a empresa gere o seu desempenho de acordo com as suas estratégias, corporativas e funcionais, e objectivos (Fletcher, 2004). O objectivo deste processo é fornecer um sistema de controlo em circuito fechado, onde as estratégias corporativas e funcionais são implementadas em todos os processos e actividades, sendo o *feedback* obtido através do sistema de medição de desempenho que permitirá à gestão tomar as decisões adequadas (Bititci *et al.*, 1997), conforme esquematiza na figura 8.

No centro do processo de gestão de desempenho, existe um sistema de informação que permite o desdobramento do circuito fechado e um sistema de *feedback*. Este sistema de informação alimenta o sistema de avaliação de desempenho que deverá integrar todas as informações dos sistemas relevantes (desenvolvimento de estratégia e análise, gestão e contabilidade, gestão por objectivos, medidas de desempenho não-financeiro, incentivos ou bónus; avaliação pessoal e revisão) e permitirá a implementação correcta dos objectivos estratégicos e táticos do negócio (Bititci *et al.*, 1997).

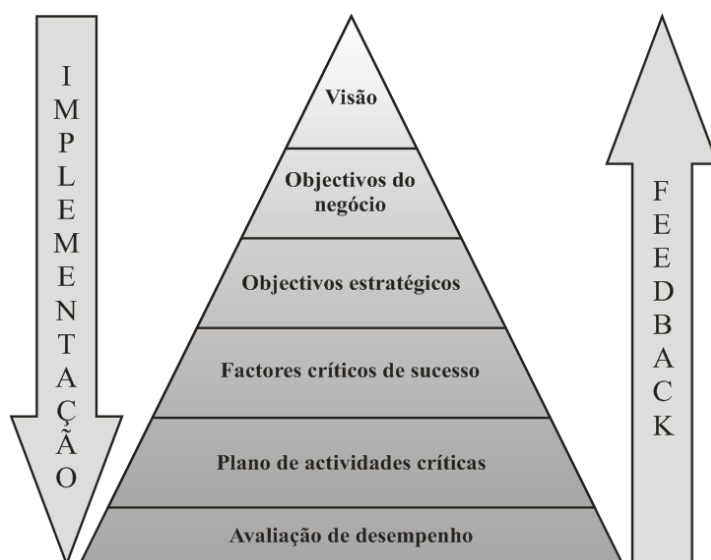


Figura 8 - O circuito fechado de implementação e sistema de *feedback* num processo de gestão de desempenho (adaptado de Bititci, 1997).

Para um programa de gestão de desempenho ser funcional e eficiente, é essencial clarificar o que a organização espera de cada colaborador (Marsden e Belfield, 2003),

estabelecer qual o grau de influência do seu trabalho no resultado final da empresa e implementar um sistema de avaliação formal e contínua, para recompensar ou punir o desempenho de cada um face aos objectivos traçados (Cunha *et al.*, 2006; Justino, 2007; Weitz *et al.*, 1986).

1.3.2 - Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um importante elemento de controlo e informação na maioria das organizações (Mohrman *et al.*, 1989). O controlo é essencial para garantir que o desempenho dos colaboradores corresponda ao planeado, prevalecendo os interesses colectivos aos desejos individuais (Cunha *et al.*, 2006). Por outro lado, a avaliação de desempenho pode e deve também ser um elemento de desenvolvimento dos indivíduos dentro da organização que, por sua vez, se espera ser a forma de alavancar o desenvolvimento da organização.

Para Kennerley e Neely (2002) avaliar o desempenho é utilizar um conjunto de medidas para quantificar a eficiência e a eficácia das acções. Contudo, Sink e Tuttle (1989) são mais específicos e afirmam que o desempenho de uma organização pode relacionar-se com sete critérios: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucro.

1.3.2.1 - Concepção de um sistema de avaliação de desempenho

Os sistemas de avaliação de desempenho devem ser desenvolvidos especificamente para as empresas onde vão ser aplicados, de forma a estarem em concordância com a cultura, ambiente organizacional, objectivos e estratégias das mesmas (Baldauf *et al.*, 2001; Justino, 2007).

Bourne *et al.* (2000) propõem o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho dividido em três fases, esquematizadas na figura 9.

- (1) Desenhar as medidas de desempenho;
- (2) Implementar as medidas de desempenho;
- (3) Utilizar as medidas de desempenho, subdividido em “avaliação do sucesso da implementação” e “teste à validade da estratégia”.

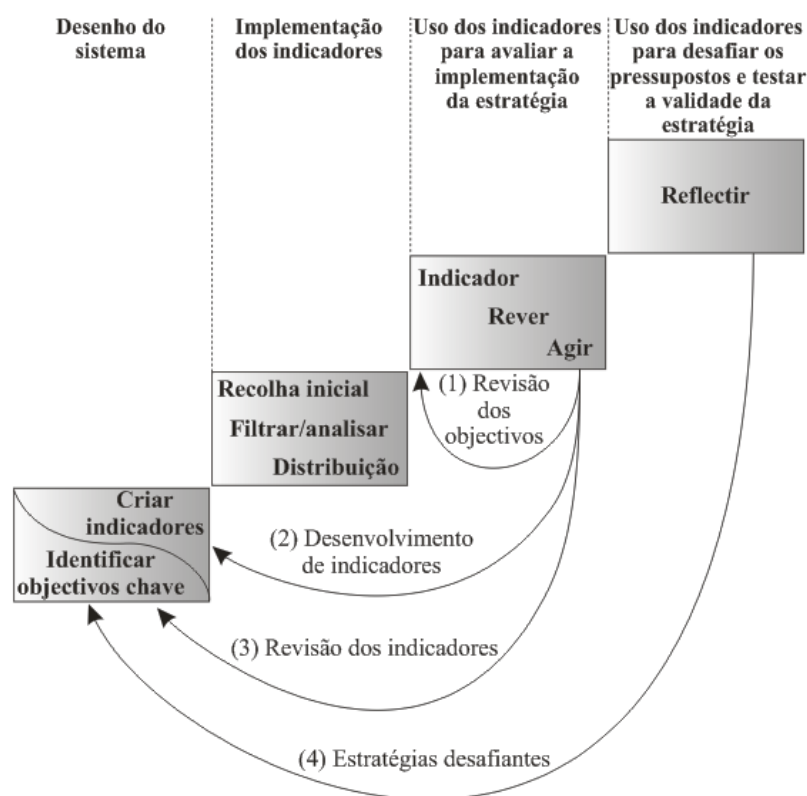


Figura 9 - As fases de concepção de um sistema de avaliação de desempenho (adaptado de Bourne et al., 2000).

Para este autor, a fase de desenho permite identificar os objectivos fundamentais a serem medidos e a projecção das medidas dos mesmos que irão estimular o comportamento dos intervenientes. A implementação é definida como a fase onde os sistemas e os procedimentos são organizados para reunir e processar os dados, e permitir medições frequentes (Bourne *et al.* 2000). A última fase corresponde à utilização das medidas de desempenho, permite medir o êxito da implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1996) e testar a validade da estratégia seleccionada (Feurer e Chaharbaghi, 1995; Kaplan e Norton, 1996).

Bititci *et al.* (1997) afirmam que, para ser eficaz e alcançar os seus objectivos, um sistema de avaliação de desempenho deverá considerar os factores estratégicos e ambientais, relacionados com o negócio e com a estrutura da organização, e deverá considerar os seus processos, as suas funções e os seus relacionamentos. Esta afirmação é corroborada por Kennerley e Neely (2002) que consideram imprescindível a

organização ter processos eficazes, recursos humanos com competências adequadas, cultura apropriada e sistemas de avaliação de desempenho flexíveis, para poder ocorrer a sua implementação efectiva.

Vários autores referem a importância de identificar e seleccionar medidas apropriadas e objectivas, em todos os níveis da organização (Ahn, 2001; Busby e Williamson, 2000; Malina e Selto, 2002). Para Neely *et al.* (2000) a fase de decisão, onde se define quais as medidas de desempenho a adoptar, é fulcral e valiosa, porque além de obrigar as equipas de gestão a serem explícitas sobre as suas prioridades de desempenho, expõe e oferece a oportunidade para resolver eventuais diferenças de opiniões.

Num estudo de caso, Bourne *et al.* (2000) mostraram que os objectivos e as medidas de desempenho podem evoluir naturalmente durante a utilização das medidas e, se não for controlada, essa evolução pode conduzir a medidas de desempenho divergentes da estratégia.

Um sistema de avaliação de desempenho deve ser dinâmico e sensível às mudanças internas e externas do ambiente da empresa (Bititci *et al.*, 1997). Nesse sentido, depois de ser concebido, o sistema necessita de ser revisto regularmente em vários níveis, para tal, deve incluir: um mecanismo eficaz para rever objectivos e padrões (Ghalayini e Noble, 1996); um processo para desenvolver medidas individuais de desempenho e de mudanças circunstanciais (McMann e Nanni, 1994); e um processo de revisão periódico completo das medidas utilizadas, de modo a ajustar o sistema às mudanças ambientais ou estratégicas (Lingle e Schiemann, 1996; Wisner e Fawcett, 1991).

Geralmente, os sistemas de avaliação de desempenho baseiam-se em dois tipos de medidas complementares, as competências, com a intervenção directa dos gestores na monitorização e avaliação do comportamento do colaborador e, os resultados, focados mais no resultado do comportamento do que no comportamento em si (Anderson e Oliver, 1987; Baldauf *et al.*, 2001; Ouchi, 1977).

O objectivo da avaliação de desempenho tem mudado ao longo das últimas décadas, e as medidas de desempenho tradicionais, baseadas apenas na produtividade, já não são adequadas face ao aumento da competitividade do mercado actual. Face à situação, vários autores sugerem um novo conjunto de medidas de desempenho alternativas, capazes de fornecer aos gestores, supervisores e colaboradores as informações relevantes em tempo real (Ghalayini e Noble, 1996).

Para Neely e Austin (2002), as medidas ou indicadores de desempenho devem ser simples, práticos e fáceis de implementar mas devem, simultaneamente, ser adaptáveis aos objectivos pretendidos, acompanhar as mudanças ocorridas nos objectivos estratégicos e, se necessário, serem melhorados ou substituídos.

White (1996) classifica os indicadores de desempenho consoante a sua origem, fonte interna (histórico) ou externa (*feedback* do cliente, fornecedores, concorrência), e tipo de dados, subjectivos (baseados em opiniões ou estimativas) ou objectivos (baseados em acontecimentos).

Enquanto Freire (1998) defende que a avaliação e realização dos objectivos baseia-se unicamente na apreciação quantitativa das acções levadas a cabo, Justino (2007) considera existir indicadores de desempenho de natureza qualitativa e quantitativa (figura 10), que podem ser utilizados como registos da realidade perspectivada (objectivos), registos da realidade observada (desempenho) e registos dos desvios entre a realidade perspectivada e observada (padrões de desempenho).

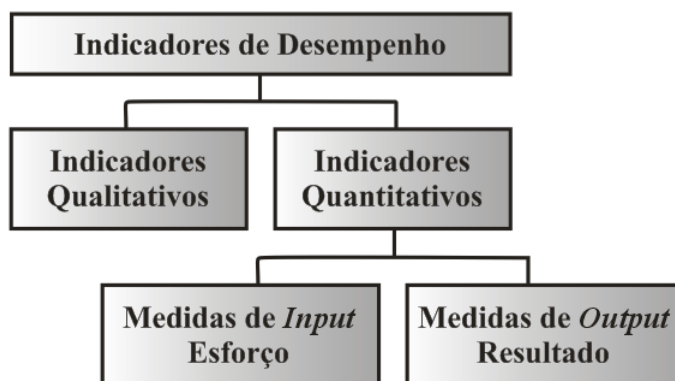


Figura 10 - Classificação dos indicadores de desempenho (Justino, 2007).

Para Jobber e Lancaster (2006), os dois tipos de indicadores são fundamentais para o sucesso de qualquer colaborador ou equipa. Enquanto os qualitativos relacionam-se directamente com as competências, atitudes e conhecimentos do colaborador, sendo mais subjectivos, os quantitativos, são de mais fácil utilização e aplicação porque permitem criar registos históricos de desempenho, medir objectivamente, e ser do tipo *input*, que mede o esforço do individuo na realização das tarefas, e *output*, que mede os resultados do seu esforço (Johnston e Marshall, 2006).

CAPÍTULO II - MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Actualmente, as organizações estão expostas a constantes pressões de mudança, tais como: a alteração das condições económicas, dos padrões de consumo, da tecnologia e da competição, que as forçam a mudar e evoluir. As áreas onde essas forças de mudança são mais significativas envolvem as pessoas (Kanter e Dretler, 1998), a tecnologia, a comunicação e processamento de informação, e a competição (Dubinsky *et al.*, 2001; Gil *et al.*, 2005; McGuire e Hutchings, 2006).

Estamos também conscientes que o conhecimento acerca dos processos de mudança pode ser importante para a implementação do projecto de mudança na organização específica que apresentamos neste trabalho. Assim, este capítulo procura avaliar a natureza da mudança, os factores que a determinam, as suas consequências para as organizações e colaboradores, e reflectir sobre as medidas a implementar no sentido de otimizar e tornar mais eficiente o processo de mudança (Magretta, 2004). Nomeadamente, a introdução de um sistema de gestão de desempenho a uma equipa de comerciais.

2.1 - Natureza da Mudança Organizacional

O mundo é, hoje em dia, um ambiente dinâmico e em constante mutação que exige das organizações uma enorme capacidade de adaptação para conseguirem sobreviver (Rashid *et al.*, 2004). A mudança organizacional é provocada pela necessidade de garantir a competitividade, evoluir para responder às exigências do ambiente e permitir à organização melhorar os seus processos. A mudança influencia directamente a empresa e a vida das pessoas, e pretende uma melhoria da eficiência, produtividade e qualidade dos produtos e serviços disponibilizados (Castro e Basques, 2005; Magretta, 2004).

A mudança pode ser planeada e consistir na implementação de novos processos, procedimentos, tecnologias e políticas, de forma a preparar a organização para as mudanças do seu ambiente de negócio ou a necessidade de conquistar novas oportunidades de negócio, ou pode, simplesmente, emergir como consequência da

adaptação das organizações às exigências do seu meio ambiente sem planeamento prévio (Cunha e Rego, 2002).

O processo de mudança é único em cada organização, quer devido à diferente natureza do negócio, à cultura e aos valores organizacionais ou ao estilo de liderança, quer em relação ao comportamento e atitudes dos colaboradores (Rashid *et al.*, 2004). Segundo Bilhim (2004), o processo pode incidir sobre variados aspectos, como por exemplo, na estrutura, nas tarefas, na tecnologia, nos comportamentos, na cultura e nos produtos ou serviços.

Dependendo das circunstâncias, para alguns colaboradores a mudança é sinónimo de satisfação, alegria e vantagens, enquanto para outros indivíduos a mesma mudança pode estar associada a sentimentos de dor, stress e desvantagens (Magretta, 2004; Rashid *et al.*, 2004). Consequentemente, Linstone e Mitroff (1994) reforçam a importância das pessoas na concretização da mudança, e a dificuldade de gerir os seus comportamentos e atitudes num processo de mudança.

Na opinião de Barnett e Carroll (1995) e Pettigrew *et al.* (2001), a natureza da mudança baseia-se numa interacção contínua entre contexto, processo e conteúdo (figura 11). Para conduzir um processo de mudança com sucesso, antes de iniciar, a organização deve reflectir sobre os motivos que a levam a tomar essa atitude, qual o grau de amplitude necessária para a mudança, como pode ser introduzido o tipo de mudança proposto e que condições necessita satisfazer para promover uma intervenção favorável (Cunha *et al.*, 2006).



Figura 11 - Modelo da mudança organizacional (adaptado de Barnett e Carroll, 1995 e Pettigrew *et al.*, 2001).

A mudança organizacional pode ser provocada pelo aparecimento de forças exteriores à organização ou interiores, em algumas partes da organização (figura 12), podendo ser denominadas por exógenas ou endógenas, respectivamente (Magretta, 2004). Enquanto as forças exógenas provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças de valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (económico, político, legal e social), as forças endógenas criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental e têm origem na tensão organizacional, tensão nas actividades, interacções, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho (Barnett e Carroll, 1995; Magretta, 2004).



Figura 12 - Factores de mudança (adaptado de Magretta, 2004).

No contexto externo, a liberalização dos mercados e o caminhar para a globalização são factores que obrigam as organizações a estarem preparadas para enfrentar as várias exigências e mudanças do seu meio (Rashid *et al.*, 2004). No contexto interno, Pettigrew (1987) elegeu o desempenho, as características pessoais dos gestores, a natureza dos colaboradores e o crescimento organizacional como principais factores promotores da mudança. O conteúdo representa a estratégia e as áreas específicas da mudança, que são definidas consoante o contexto representado pelo ambiente organizacional externo e interno. O processo de mudança diz respeito às acções, reacções e interacções que são desenvolvidas e que procuram alterar o actual estado da organização tendo em vista o seu futuro (Barnett e Carroll, 1995; Pettigrew *et al.*, 2001).

Segundo Weick e Quinn (1999), a mudança é um processo constante e inevitável que, na realidade, nunca inicia porque também nunca termina. Para Jones *et al.* (2004), compreender como comunicar a mudança organizacional desejada é um dos desafios do novo século.

2.2 - Tipos de Mudança

Para Cunha *et al.* (2006), a mudança pode ser separada em duas concepções distintas, a mudança planeada, quando é conduzida por um esquema pré-estabelecido que visa conduzir a organização para um estado mais favorável, e a mudança emergente, quando surge espontaneamente como resposta aos desafios com os quais as organizações se deparam.

As mudanças planeadas actuam sobre a evolução natural das organizações, aceleram os seus passos e forçam a alteração das orientações estabelecidas (Cunha e Rego, 2002).

Em traços gerais, os modelos de gestão consagram três fases principais para a mudança planeada: a preparação, que corresponde à identificação do ponto de chegada, a implementação, que consiste na colocação em práticas das acções para alcançar os objectivos traçados (Cunha e Rego, 2002) e, por último, o reforço da mudança, que é a constatação dos resultados obtidos. A divulgação dos resultados positivos gera entusiasmo entre intervenientes e transmite a imagem que a mudança é um desafio exequível (Cunha e Rego, 2002; Weick, 2000). Pode-se observar, na tabela 2, a descrição das várias etapas da mudança planeada.

Segundo Weick (2000), apesar de existirem alguns riscos e pontos fracos, as mudanças planeadas apresentam um vasto conjunto de vantagens, entre as quais: permitirem focalizar a atenção de toda a organização nos objectivos da mudança, estarem alinhadas com a distribuição do poder facilitando a sua implementação, revestirem-se de uma aparência de racionalidade que lhes confere maior legitimidade, e essa legitimidade permitir conduzir mais facilmente o processo.

À mudança emergente tem vindo a ser dedicado menor estudo no meio profissional, comparativamente com aquele que é conferido à mudança planeada, pela complexidade dos processos emergentes, pelo seu carácter intrinsecamente imprevisível e por ser um tipo de mudança que não é controlado pela gestão (Cunha e Rego, 2002; Weick, 2000).

Fases	Descrição
Estabelecer sentido de urgência	Analisar o mercado para identificar e discutir crises reais e potenciais, bem como as principais oportunidades.
Criar coligação dirigente	Constituir um grupo que funcionará como uma equipa, com poder suficiente para dar início ao arranque da mudança.
Desenvolver uma visão e uma estratégia	Articular uma visão que ajude a direccionar o esforço da mudança. Definir as estratégias que permitirão alcançar essa visão.
Comunicar a visão da mudança	Comunicar a nova visão e as respectivas estratégias de forma contínua e através dos meios possíveis.
Passar à acção	Remover os obstáculos à mudança e encorajar a aceitação do risco e as acções heterodoxas.
Gerar ganhos de curto prazo	Assegurar o alcance de ganhos de curto prazo e atribuir recompensas àqueles que facilitam o seu alcance.
Consolidar ganhos e criar novas mudanças	Recompensar todos aqueles cuja acção melhor contribuiu para a mudança e revigorar o projecto com a introdução de novos temas, objectivos, etc.
Ancorar as novas abordagens na cultura da organização	Preservar e reforçar a cultura organizacional através de histórias e desenho dos sistemas de recompensa, por exemplo, as novas maneiras de pensar e agir.

Tabela 2 - As etapas do processo de mudança planeada (Cunha *et al.* 2006).

Para Orlikowski (1996), a mudança emergente consiste no surgimento de novos padrões dentro da organização, como consequência da adaptação desta às exigências do seu meio, e sobretudo, quando não existe um plano de mudança previamente definido.

Nas empresas onde ocorrem mudanças emergentes com frequência, é mais fácil a aceitação das mudanças por parte dos colaboradores (Cunha e Rego, 2002) porque a necessidade de se adaptar é entendida como uma actividade habitual da empresa (Weick e Quinn, 1999).

2.3 - Reacções e Resistência à Mudança

A resistência é uma reacção natural dos seres humanos a um fenómeno complexo que envolve várias componentes: cognitiva, emocional e comportamental (Piderit, 2000). Enquanto algumas fontes de resistência podem ter maior impacto nas emoções dos colaboradores, outras influenciam directamente os seus comportamentos (Chen e Wang, 2007; Nord e Jermier, 1994) ou ainda, sobre o que estes pensam acerca da mudança (Oreg, 2006).

Alguns estudos concentraram-se na análise do conjunto de reacções emocionais derivadas da mudança, como a satisfação no emprego, receptividade, resistência, cinismo, compromisso e stress, e nas suas influências relativamente ao êxito ou fracasso da mudança organizacional (Armenakis e Bedeian, 1999; Rashid *et al.*, 2004). Na

opinião de Szabla (2007), as respostas emocionais podem exprimir reacções com impacto positivo, negativo ou, ocasionalmente, neutro, perante um processo de mudança organizacional.

Contudo Oreg (2006), no seguimento do estudo levado a cabo por Piderit (2000) sobre resistência à mudança, analisou a influência das variáveis, ambiente e personalidade, nas atitudes dos indivíduos face ao processo de mudança. Este autor concluiu que as variáveis do ambiente ou contexto, como a informação disponível, a participação dos indivíduos, as recompensas intrínsecas, a confiança na gerência, o poder, o prestígio e a segurança no trabalho, e as variáveis da personalidade, como o medo ou receio em relação à mudança, a tendência para preferir manter comportamentos rotineiros e a intransigência demonstrada durante o período de transição associado à mudança, são as principais causas de resistência à mudança.

Vários autores defendem que só ocorre uma mudança eficaz se, previamente, existir clarificação das crenças, dos valores, das suposições e das atitudes porque a componente humana, além de fundamental, funciona como uma alavanca para o sucesso da mudança (Hoag *et al.*, 2002; Juechter *et al.*, 1998). Na opinião de Kets de Vries e Balazs (1999), os indivíduos só se podem ajustar à mudança se construírem uma nova visão de si mesmos e isso, só é possível, se existir a oportunidade destes compreenderem e manifestarem os seus sentimentos. Segundo estes autores, a maioria dos processos de mudança esquecem a análise do inconsciente e das emoções dos indivíduos para se centrar na observação do comportamento humano, esquecendo que este altera consoante as informações recebidas e os próprios interesses.

Segundo Castro e Basques (2005), gerir a mudança consiste em administrar a incerteza e interagir nos processos, internos e externos à organização, que intervém no seu desempenho. O seu sucesso depende de um conjunto de factores, tais como a preparação do processo, o incentivo à criatividade e à motivação de seus membros, bem como da capacidade para identificar os problemas mais relevantes e conduzir o processo.

Qualquer processo de mudança pode encontrar forças de bloqueio dentro da estrutura organizacional (figura 13), tal como, as barreiras psicológicas dos seus

colaboradores ou as pressões dos *stakeholders* (Cunha e Rego, 2002; Pettigrew *et al.*, 2001). Contudo, essas forças de bloqueio podem funcionar como factor de equilíbrio das pressões que incitam à mudança. Sempre que as pessoas resistem à mudança surge a oportunidade de avaliar os motivos dessa resistência, identificar problemas e verificar a assertividade das decisões tomadas (Cunha *et al.*, 2006; Waddell e Sohal, 1998).

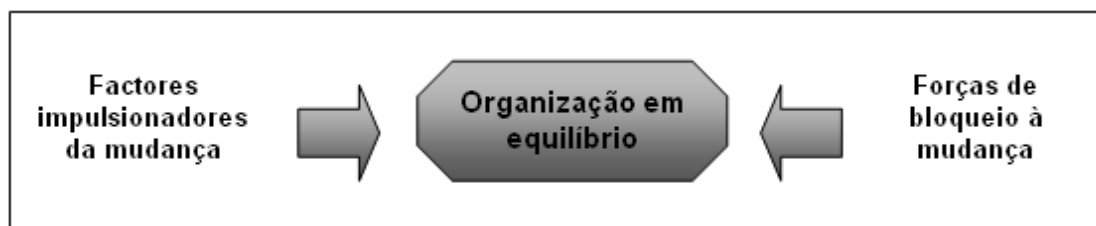


Figura 13 - Processo de mudança (adaptado de Cunha *et al.*, 2006).

Na opinião de Cunha *et al.* (2006), os factores psicológicos e organizacionais são os responsáveis pelo fracasso dos programas de mudança organizacional. Enquanto os psicológicos traduzem-se na resistência à mudança por parte das pessoas, os organizacionais estão relacionados com uma condução incorrecta dos processos de mudança.

Os principais factores psicológicos de resistência das pessoas à mudança são o medo do desconhecido, o temor de perder a liberdade ou as boas condições de trabalho (Dunham *et al.*, 1994), o receio que a mudança possa implicar a perda de responsabilidade e autoridade, com a consequente perda de status, direitos ou privilégios, o sentimento de não possuir competências suficientes para as novas funções (Cunha *et al.*, 2006; Kets de Vries e Balazs, 1999; Rashid *et al.*, 2004) e a intolerância à ambiguidade (Churchill *et al.*, 1976; Hennestad, 1990; Klein, 1996). Em contrapartida, os obstáculos de natureza organizacional depreendem-se com as abordagens incompletas (parcelares ou desintegradas) onde reside a falta de integração entre os esforços desenvolvidos aos níveis formal, psicológico e social, e as deficiências de comunicação devido à insuficiente sensibilização dos empregados para os benefícios da mudança (Cunha *et al.*, 2006).

Para Beer e Nohria (2000), setenta por cento dos programas de mudança organizacional falham devido à falta de estratégia e visão, falta de comunicação e

confiança, falta de liderança ou envolvimento da gestão de topo, falta de recursos e resistência dos envolvidos.

2.3.1 - A importância dos factores psicológicos e de personalidade

Numerosos estudos evidenciaram o papel dos traços da personalidade como forma de prever as crenças e comportamentos dos indivíduos, em determinados contextos (Pulford e Sohal, 2006).

É importante explorar e identificar as características de personalidade dos seus colaboradores num processo de mudança, especialmente, em termos de auto-monitorização e auto-estima, pelo facto destes traços influenciarem a resistência à mudança (Long *et al.*, 1998). Segundo os trabalhos desenvolvidos pelos autores, a existência de indivíduos, num grupo de trabalho, com um nível baixo de auto-estima e auto-monitorização, aumenta a probabilidade de ocorrer resistência aos processos de implementação da mudança.

Vários outros estudos empíricos comprovaram que a maior ou menor aceitação da mudança está directamente relacionada com traços da personalidade, tais como: a auto-estima (Wanberg e Banas, 2000), a propensão para o risco (Judge *et al.*, 1999) e o locus de controlo (Lau e Woodman, 1995).

A auto-estima corresponde à avaliação subjectiva que uma pessoa faz de si mesma (Sedikides e Gregg, 2003) e, segundo Robbins (1998), um indivíduo com elevada auto-estima possui melhor capacidade para se relacionar e para assumir responsabilidades profissionais.

A auto-monitorização é um traço da personalidade que mede a capacidade de um indivíduo ajustar-se às condições ambientais, enquanto a propensão para o risco é uma característica da personalidade que mede a maior ou menor capacidade de um indivíduo assumir riscos (Robbins, 1998).

O locus de controlo (LOC) é uma variável da personalidade muito estudada em grande variedade de contextos, incluindo nas organizações, e é definida como uma expectativa generalizada do grau de controlo exercido pelo indivíduo sobre os

acontecimentos que ocorrem na sua vida (Rotter, 1966; Spector, 1988). Para Noe (1986) um indivíduo com locus interno, acredita controlar os próprios comportamentos, percebendo uma relação clara entre desempenho específico e factores internos, enquanto outro, com locus externo, acredita que os resultados de seu trabalho estão fora de seu controle pessoal e, assim, atribui a causa destes à sorte ou à acção de outros.

Para Dunham *et al.* (1989) e Judge *et al.* (1999), a relação entre o locus de controlo e as várias reacções psicológicas à mudança organizacional é clara. Um indivíduo com LOC interno apresenta uma atitude mais positiva em direcção à mudança e tem melhor capacidade para a enfrentar comparativamente com um indivíduo com LOC externo.

No entanto, os factores psicológicos que influenciam as atitudes dos colaboradores perante a mudança organizacional não se ficam por aqui. Vakola *et al.* (2004) examinaram as ligações entre a inteligência emocional, definida por Mayer e Salovey (1997), como a capacidade de entender a emoção e de a regular de modo a promover crescimento emocional e intelectual, e os factores de resistência. Segundo estes autores é suposto esperar que os colaboradores com menor IE, reajam negativamente às mudanças propostas, enquanto os colaboradores com maior IE, tenham capacidade para utilizar apropriadamente as suas emoções, e facilmente encararem a mudança como um desafio excitante, tornando-se para Higgs e Rowland (2002), um factor de êxito crítico no processo.

Para além das características da personalidade, é importante salientar a influência do comprometimento organizacional na maior ou menor aceitação dos processos de mudança (Lau e Woodman, 1995). O comprometimento organizacional é definido por vários autores como o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização (Lahiry, 1994; McNeese-Smith, 1996; Meyer e Allen, 1997).

A consciencialização da diversidade e complexidade dos factores de resistência, levou-nos a assumir uma atitude precavida relativamente ao processo de implementação. A identificação prévia dos diversos factores de resistência permitiu-nos

prever as dificuldades, actuar de forma mais ágil para minimizar os seus efeitos negativos e possibilitar um processo de mudança mais tranquilo e bem sucedido.

2.4 - Implementação da Mudança

O primeiro passo para implementar um processo de mudança organizacional, consiste em analisar os aspectos que não se adaptam à nova realidade e, de seguida, estabelecer as bases onde irá ser desenvolvido o processo (Castro e Basques, 2005).

Segundo Cunha e Rego (2002) implementar a mudança é colocar em prática as acções necessárias para alcançar os objectivos definidos, e isso inclui a comunicação da visão, a afectação de recursos, a clarificação de responsabilidades, o apoio sócio-afectivo aos colaboradores em momentos de descrença ou cepticismo, o *empowerment* dos colaboradores, e o controlo ou supervisão do processo, ou seja, trata-se de um processo de gestão estratégica.

Para Linstone e Mitroff (1994), ao implementar um processo de mudança é necessário considerar três factores, os tecnológicos, as perspectivas organizacionais e pessoais, mas para Vince e Broussine (1996) é importante não esquecer que também ocorrem mudanças nas relações, quer do individuo com a organização, com a sociedade e consigo próprio, quer da organização com a sociedade.

As organizações devem procurar otimizar o desempenho da mudança e melhorar a organização das actividades, das pessoas, das tecnologias e das informações (Bilhim, 2004; Castro e Basques, 2005). Para Markus e Pfeffer (1983) são sete os passos essenciais para uma correcta implementação da mudança:

- 1) Definir os objectivos a alcançar.
- 2) Diagnosticar os padrões de dependência e interdependência dos actores (e.g., indivíduos, unidades organizacionais, alianças).
- 3) Detectar os pontos de vista desses actores, assim como o modo como tenderão a sentir-se perante a mudança que pretende implementar.

- 4) Compreender quais são as bases de poder desses actores. Detectar quais são os que podem exercer maior influência (positiva ou negativa) no processo de mudança que deseja erigir.
- 5) Diagnosticar quais são as próprias bases de poder do indivíduo que gere a mudança. Reflectir sobre as que pode desenvolver para adquirir maior controlo sobre a situação.
- 6) Dada a situação que se lhe depara, definir quais são as estratégias e táticas de influência mais apropriadas para que o seu desejo de implementar a mudança seja bem sucedido.
- 7) Escolher o curso de acção que vai permitir alcançar as suas metas.

Para contrariar as resistências e promover o sucesso da implementação, é necessário concentrar-se no envolvimento emocional dos indivíduos intervenientes relativamente à clareza da visão que orienta a mudança, à adequação da mudança e à qualidade do planeamento ou execução da mudança (Cole *et al*, 2006; Cunha e Rego, 2002; Freeman e Cameron, 1993).

Perante as resistências que um processo de mudança pode provocar, Robbins (2003) apresenta várias técnicas para neutralizar ou minimizar os comportamentos e atitudes de oposição à mudança: a educação e comunicação, que atribui a origem da resistência à mudança, à informação errada ou deficiente; a participação activa dos indivíduos no processo de decisão de mudança; o apoio para facilitar o ajustamento às mudanças e a negociação com a atribuição recompensas específicas pelo desempenho nas mudanças.

Para promover o envolvimento dos empregados é necessário criar um ambiente de disciplina, apoio e espírito de equipa, demonstrar que a mudança é consistente e aplicada a todos os níveis hierárquicos, e assim promover uma resposta positiva às alterações implementadas (Bogdan e Biklen, 1994; Cunha *et al.*, 2006; Tierney, 1999).

O compromisso organizacional é um factor importante para a aceitação da mudança organizacional por parte dos colaboradores, este aumenta e fortalece as relações entre colaboradores e melhora a motivação, a satisfação e a segurança (Cordery *et al.*, 1993; Darwish, 2000; Yousef, 2000). Para Cunha e Rego (2002) e Tierney

(1999), a qualidade do relacionamento entre os colaboradores e os seus supervisores, no sentido de constituir uma equipa poderosa e de confiança, é um factor fundamental.

A relação entre a comunicação e a predisposição para a aceitação da mudança é, segundo Elving (2005), um pré-requisito para uma mudança eficaz, no entanto, para alcançar resultados positivos, é necessário comunicar aos membros da organização as decisões tomadas pela gestão, evitar manter secretismo ou promover manobras políticas, e recorrer a uma comunicação adequada para os colaboradores entenderem a mudança e o seu papel no processo (Cunha *et al.*, 2006; Elving, 2005; Johansson e Heide, 2008). Para Klein (1996), a comunicação face a face é a mais eficiente por ter um maior impacto e permitir interacção com os participantes.

2.5 - Processo de Implementação do Plano de Gestão de Desempenho à Força de Vendas

A força de vendas (FV) é vital para a sobrevivência e para o crescimento de uma organização, tornando-se num elo fundamental de ligação entre esta e os seus clientes, para além de ter a capacidade de recolher informações detalhadas acerca das necessidades e desejos dos clientes, das acções da concorrência e das tendências do mercado, entre outras (Justino, 2007).

A eficiente gestão deste sector é um factor crítico nas organizações devido à necessidade de gerir racionalmente os custos, e um factor de diferenciação, por permitir compreender, em tempo real, as necessidades dos clientes de modo a adequar a sua oferta àquilo que o mercado valoriza (Rodrigues, 1999).

O planeamento da actividade dos vendedores, nomeadamente a definição de objectivos qualitativos e quantitativos, a motivação da FV e a avaliação do seu desempenho, formam um trinómio essencial na gestão da FV (Hargreaves, 2009).

A motivação é essencial para alcançar os objectivos de vendas (Tejon e Cobra, 2009) e somente os colaboradores confiantes e satisfeitos poderão desempenhar de forma eficiente as suas funções (Hartline e Ferrel, 1996). Contudo, não podemos esquecer que a motivação depende dos factores sócio-económicos que,

simultaneamente, estão relacionados com a integração dos indivíduos na sociedade e a remuneração obtida com as vendas (Tejon e Cobra, 2009).

O desempenho de cada elemento da força de vendas é uma consequência do tipo de controlo exercido pelo gestor que deve actuar como treinador, comunicador e facilitador, e definir uma estratégia de recompensas equilibrada, de acordo com as características intrínsecas dos vendedores como a sua capacidade, motivação e consequente realização (Oliver e Anderson, 1994; Piercy *et al.*, 1997) e as influências ambientais (Baldauf e Cravens, 2002; Churchill *et al.*, 2000).

Como o trabalho em equipa também sofre influências da motivação, a gestão deve criar condições favoráveis para a FV atingir os objectivos com um bom nível de desempenho por vontade própria (Miguel *et al.* 2008; Porter *et al.*, 2003).

Um sistema de gestão da força de vendas baseado na monitorização das competências, na avaliação das actividades e estratégias utilizadas por cada indivíduo para atingir os objectivos (Anderson e Oliver, 1987), origina maior nível de satisfação e realização que um sistema de controlo baseado apenas nos resultados (Tacoronte e González, 2008). Segundo Darmon (1998), raramente, os gestores escolhem um sistema em detrimento de outro, acabando por traçar um programa que combina os dois, ajustado a cada situação.

A avaliação do desempenho da força de vendas tem como principais funções detectar necessidades individuais de formação, verificar a adequação dos padrões de desempenho, detectar indivíduos subaproveitados ou indesejáveis (Challagalla e Shervani, 1996; Rodrigues, 1999) e fornecer aos vendedores *feedback* sobre o seu desempenho, motivando-os e permitindo-lhes identificar necessidades de reverem as suas actuações, no sentido de alcançar os objectivos traçados (Hargreaves, 2009).

Existem várias dificuldades na avaliação formal da FV, tais como: a dificuldade em observar no terreno a conduta dos vendedores, as vicissitudes do mercado que não são controláveis pela gestão, a dificuldade em filtrar a informação devido à subjectividade dos factos fornecidos pelos vendedores e a subjectividade do estabelecimento de relações causa e efeito acerca do desempenho dos vendedores (Rodrigues, 1999).

Na opinião de Richardson (1999), um dos principais problemas dos modelos de avaliação é a dificuldade em criar indicadores de desempenho adequados, quer em número, quer em conteúdo, que sejam aceites pelos trabalhadores de modo a estes serem cooperantes com os mesmos.

Apesar de todos os indicadores de desempenho serem relevantes, o seu grau de importância varia de negócio para negócio e de organização para organização (Tejon e Cobra, 2009). Alguns dos indicadores quantitativos mais utilizados para medir a eficiência da força de vendas são: o número de visitas, o volume de vendas, a margem de lucro das vendas (Lysonski, 1985), a quota de mercado e as despesas com a actividade (Johnston e Marshall, 2006; Piercy *et al.*, 1997). A atitude do vendedor, a gestão do tempo, o conhecimento técnico do produto e os traços da personalidade são os indicadores qualitativos mais frequentemente aplicados para avaliar as competências dos vendedores (Justino, 2007).

A equação básica das vendas (figura 14) associa quatro indicadores quantitativos, de *output* e *input*, que evidenciam a relação entre esses indicadores e o volume de vendas obtido pelo vendedor (Johnston e Marshall, 2006; Justino, 2007). Contudo, é possível desenvolver outras equações através da combinação de vários *outputs*, *inputs* e rácios de diferentes formas (Johnston e Marshall, 2006).

$\text{Vendas} = \frac{\text{Dias de Trabalho}}{(1)} \times \frac{(\text{Visitas} / \text{DT})}{(2)} \times \frac{(\text{Vendas} / \text{Visitas})}{(3)} \times (\text{Vendas} / \text{Encomendas})$
--

Figura 14 - Equação básica das vendas (Johnston e Marshall, 2006; Justino, 2007).

As medidas de *input* correspondem aos dias de trabalho e ao rácio (1), que mede o desempenho do vendedor porque relaciona o número de visitas por dia de trabalho (DT), reflectindo a sua eficiência e capacidade de gestão do tempo.

As medidas de *output* correspondem ao rácio (2), que mede a eficiência das visitas e relaciona o volume de vendas por visita efectuada, e ao rácio (3), que revela a dimensão das encomendas, ou seja, o seu valor acrescentado.

Apesar das características individuais dos colaboradores afectarem a aceitação ou não aceitação do sistema de controlo implementado (Cunha *et al.*, 2006), Justino (2007) afirma que o controlo deve ser interpretado como algo de positivo para os elementos da força de vendas porque, normalmente, somente 20% dos acontecimentos são supervisionadas e estes contribuem para 80% da performance.

A possibilidade de prever as atitudes ou sentimentos de resistência que possam advir dos colaboradores, num processo de mudança, permite reconsiderar os planos, desenvolver meios alternativos para obter os objectivos ou encontrar meios para solucionar esses problemas (Chen e Wang, 2007; Wadell e Sohal, 1998).

Segundo Eagly e Chaiken (1998), citado por Szabla (2007), a componente cognitiva, associada às crenças individuais acerca da mudança, pode ser obtida através de perguntas verbais, a componente emocional pode ser descrita através dos sentimentos, sensações ou emoções que os indivíduos experimentam relativamente ao processo e, por último, a componente comportamental pode ser observada aquando da confrontação dos indivíduos com o processo de mudança.

Se o conteúdo da mudança envolve a força de vendas então, segundo Drucker (1994), será importante a participação desta na definição e avaliação dos objectivos para permitir criar as condições necessárias para estes assumirem a responsabilidade pelo seu desempenho na empresa.

Para a implementação de um plano de gestão de desempenho decorrer da forma desejada e evitar a resistência dos colaboradores, é necessário clarificar os critérios utilizados na avaliação (Marsden e Belfield, 2003), desmistificar a forma como será conduzido o processo (Saad, 2001) e, se possível, permitir a participação destes na definição dos objectivos e critérios de avaliação (Churchill *et al.*, 2000).

Com o intuito de envolver psicologicamente a FV, todos os objectivos devem ser definidos em conjunto e, para promover um maior empenho, devem ser específicos, coerentes, realistas, quantificáveis, mensuráveis, claros, precisos e indicar o tempo em que devem ser atingidos (Hargreaves, 2009), caso contrário, podem ser contraproducentes e originar a falta de entusiasmo e empenho (Freire, 1998; Rodrigues, 1999).

CAPÍTULO III - PROBLEMA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo iremos abordar a problemática da situação, o tipo de metodologia utilizada, a sua natureza, os métodos utilizados para a recolha de dados e as considerações teóricas que influenciaram o desenho do *Framework* para análise de dados.

3.1 - Contextualização do Problema

A empresa escolhida para este trabalho é uma empresa industrial do sector do cartão canelado e embalagens, pelo facto de existir um problema concreto relacionado com a gestão da actividade e desempenho da equipa de comerciais.

A sua FV é composta por sete vendedores e a gestão da sua actividade não é regida por objectivos, nem está sujeita ao processo de avaliação de desempenho. O plano de remunerações é composto por uma componente fixa, salário, e uma componente variável dependente do volume de vendas, comissões, no caso dos três vendedores com vínculo à empresa. Os restantes vendedores são autónomos, sem vínculo exclusivo à empresa, sendo remunerados unicamente através de comissões, por esse motivo somente os três primeiros intervirão neste trabalho de implementação de um Plano de Gestão de Desempenho.

A avaliação da posição competitiva da organização no mercado foi efectuada recorrendo à análise SWOT, uma ferramenta estratégica que permite caracterizar os pontos fortes e fracos da organização, e as oportunidades e ameaças do seu meio envolvente, que podemos visualizar na tabela 3.

Implementação de um Plano de Gestão de Desempenho à Força de Vendas

<u>FORÇAS</u> • Conhecimento do mercado • Imagem e reputação • Posicionamento • Especialização	<u>FRAQUEZAS</u> • Sistema informático desadequado às exigências do mercado • Falta de informação em tempo real sobre os indicadores de gestão essenciais
<u>OPORTUNIDADES</u> • Novos mercados (Espanha, França e Países do Norte de África)	<u>AMEAÇAS</u> • Os preços oscilantes do papel a nível internacional (monopólio do sector da pasta de papel) • Aumento do nº de concorrentes espanhóis

Tabela 3 - Análise SWOT da empresa.

A análise da evolução do volume de vendas, entre 2008 e 2009, demonstra a existência de um decréscimo mensal generalizado, que ronda os 6% em média (gráfico 1). Este decréscimo nas vendas teve origem nas quebras de consumo de vários clientes, devido à conjuntura de crise económica mundial, mas também devido ao aumento da agressividade da concorrência nacional e internacional.

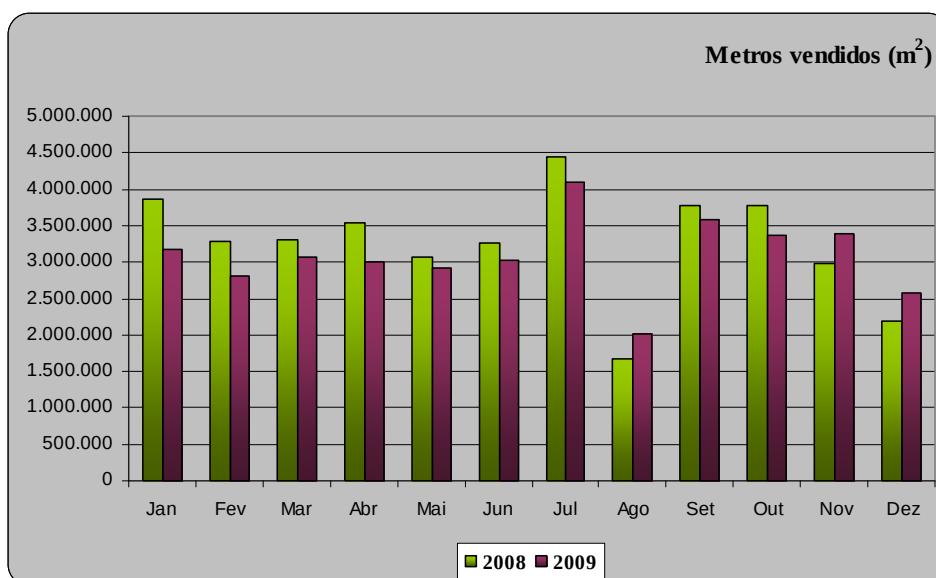


Gráfico 1 - Evolução do volume de vendas da empresa (m²).

Contudo, ao analisar a actividade e comportamento da FV verificamos existir falta de planeamento e organização nos processos diários, deficiente racionalização do tempo

e dos recursos, principalmente, nos custos associados às viaturas, e a falta de meios e indicadores para controlar o desempenho efectivo de cada elemento da FV.

A necessidade de garantir a competitividade da empresa e evoluir para responder às mudanças e exigências do meio ambiente (condições económicas, padrões de consumo e competição) obrigou-nos a analisar o desempenho organizacional e a identificar possíveis áreas de melhoria: a necessidade de melhor coordenar a FV com o intuito de a tornar mais eficiente, mais competitiva e, principalmente, mais motivada no desempenho das suas funções para promover a criação de valor para os clientes.

Assim sendo, no sentido de solucionar esse problema, a nossa intervenção irá consistir nos seguintes passos:

- Criar um Plano de Gestão de Desempenho para gerir a actividade da FV, que permitirá visualizar de forma clara o desempenho de cada comercial e focalizar os pontos críticos onde será necessário actuar.
- Analisar a implementação desse Plano de Gestão de Desempenho e promover a aceitação desta ferramenta de trabalho pela FV, tendo em vista os seus interesses bem como os da empresa.

Como o objectivo proposto nesta dissertação é desenvolver uma acção para resolver um problema concreto, a nossa escolha recaiu sobre a metodologia de Investigação-Acção por ser um método participativo (Carr e Kemmis, 1986), por adequar-se à necessidade de reflexão (Kemmis, 1988) e por permitir o diálogo ao longo da pesquisa, avaliação dos processos (Stenhouse *et al.*, 1988) e correcções no decorrer da investigação (Saunders *et al.*, 2003).

3.2 - Metodologia - Investigação-Acção

A investigação pode ser classificada como fundamental, quando visa fundamentar teorias e enriquecer o conhecimento num determinado domínio científico ou, como

aplicada, quando o objectivo é solucionar problemas de um indivíduo, grupo ou sociedade em geral (Bogdan e Biklen, 1994). Neste trabalho a investigação é eminentemente aplicada.

A investigação-acção é uma das modalidades da investigação aplicada de abordagem qualitativa, cuja complexidade a torna indicada para pesquisas onde o objectivo é promover uma mudança numa organização, num processo, num grupo ou num indivíduo (Bogdan e Biklen, 1994).

Segundo Altrichter *et al.* (2002), esta metodologia foi definida por Kemmis e McTaggart (1988, p.5), como sendo: “Uma forma interrogativa colectiva e auto-reflectiva onde os participantes em situações sociais se comprometem a melhorar a racionalidade e justiça das suas próprias práticas sociais ou educativas, e a compreender sobre essas práticas e as situações nas quais eles são executadas. Os grupos de participantes podem ser professores, estudantes, familiares, colegas de trabalho, activistas sociais ou qualquer outro membro da comunidade, isto é, qualquer grupo com um assunto compartilhado e motivado para a sua discussão e modificação”.

Esta metodologia apresenta maior flexibilidade para projectos com fases pouco definidas, que se vão estruturando no decorrer da investigação a partir do seu desenvolvimento e interacção com os indivíduos envolvidos no processo (Eden e Huxham, 1996; Rapoport, 1970).

3.2.1 - *Framework* para análise de dados

A investigação-acção é uma metodologia que vê na acção uma intenção de mudança e, na investigação, um processo de compreensão voltada para a resolução dos problemas (Dick, 1993; Peters e Robinson, 1984). É um processo dinâmico, que se desenvolve numa espiral de ciclos de planificação, acção, observação e reflexão, como podemos ver na figura 15 (Baskerville, 1999; Kemmis, 1988; Kuhne e Quigley, 1997).

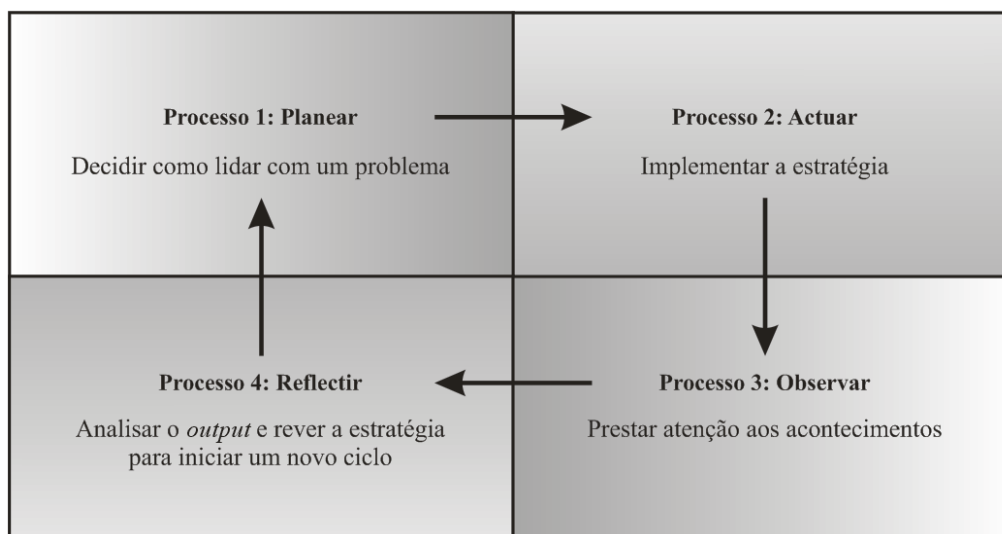


Figura 15 - As quatro fases do ciclo de investigação-acção (adaptado de Kuhne e Quigley, 1997).

Em cada ciclo, o investigador planeia antes de agir, reflecte sobre os dados recolhidos durante a acção (McNiff e Whitehead, 2006) e, simultaneamente, tenta encontrar excepções aos dados recolhidos para refutar interpretações emergentes. (Baskerville, 1999). Este processo alterna ciclicamente entre a acção e a reflexão crítica que, de um modo contínuo vai corrigindo os seus métodos, na recolha de informação e na interpretação dos comportamentos observados (McNiff e Whitehead, 2006). Segundo Kemmis e McTaggart (1988) é um modelo simples, que envolve investigação, desenvolvimento intelectual e melhora a prática, a reflexão e a acção (Altrichter *et al.*, 2002).

Para Kemmis e McTaggart (1988), a investigação-acção é composta por um plano de investigação e um plano de acção, suportado por um conjunto de métodos e regras que são denominadas por fases no procedimento metodológico (McTaggart, 1999). Este trabalho seguiu o modelo de investigação-acção proposto por Kuhne e Quigley (1997), que concebe cada ciclo de acção com seis passos sistemáticos que ocorrem durante as três fases distintas do processo de resolução do problema (figura 16).

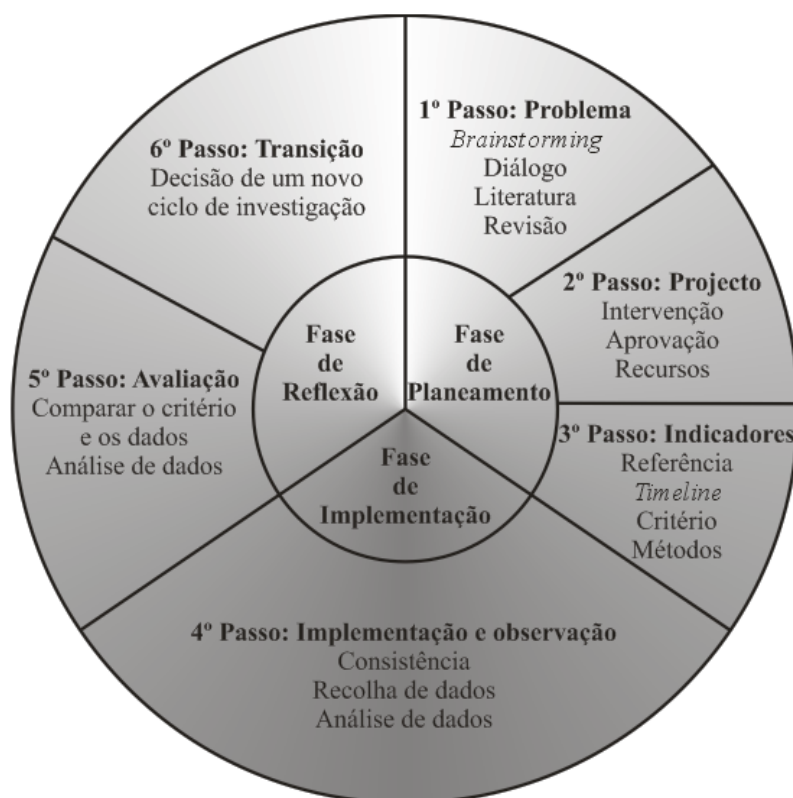


Figura 16 - Ciclos e fases da investigação-acção (adaptado de Kuhne e Quigley, 1997).

Devido à sua natureza, a investigação-acção exige a revisão, o aperfeiçoamento e a redefinição do problema porque, na prática, este vai sofrendo alterações (Kuhne e Quigley, 1997).

Neste trabalho os principais intervenientes neste processo, a FV, irão reflectir sobre a necessidade de mudança no sector e as suas opiniões e análises críticas serão utilizadas como base para monitorizar, avaliar e decidir que caminho o processo de investigação-acção deverá seguir (Ainscow, 2000).

Com base no modelo de Kuhne e Quigley (1997) apresentamos o *framework* a utilizar neste trabalho, composto por três fases, planeamento, acção e reflexão. Este servirá de linha de orientação para análise do processo de mudança (figura 17).

I - Fase de planeamento

Compreender o problema

Qual o problema? Contextualizá-lo.

Quais as razões para o problema? Como intervir?

Definir o projecto - conteúdo da mudança

Como solucionar o problema?

Quais as intenções em termos de projecto?

Cronograma do projecto.

Quem irá intervir e acompanhar o projecto?

Que apoios existem?

Como irá ser comunicado o projecto à FV?

Determinar as medidas de sucesso do projecto

Como irá ser acompanhada e medida a evolução entre o sistema, antes e depois da implementação? Especificar os critérios de sucesso.

Quanto tempo irá demorar o processo?

Quando irá ser feita a avaliação?

Como irão ser recolhidos os dados para análise?

Como irão ser observadas e registadas as reacções?

II - Fase de acção

Implementar o projecto - processo da mudança

Descrever o processo de mudança e como foi preparado?

Quais as resistências encontradas?

Como foram contornadas?

Que estratégias foram utilizadas para mobilizar as pessoas?

Observar os resultados

O plano inicial foi seguido? A recolha de dados foi eficaz?

Obteve-se os resultados esperados?

III - Fase de reflexão

Avaliar os resultados

Os resultados confirmam ou refutam a teoria?

Os critérios de êxito foram encontrados? Que vantagens foram obtidas?

Reflectir sobre o projecto

Irá haver um 2º ciclo no projecto?

Como reformulá-lo de modo a obter maior validade?

Figura 17 - Framework para análise do processo de mudança (adaptado de Kuhne e Quigley, 1997).

3.3 - Técnicas de Recolha de Dados

A natureza do trabalho é descritiva uma vez que procura analisar os factos, conhecendo e interpretando a realidade presente com o envolvimento activo do investigador e dos participantes, e exploratória, uma aproximação útil quando se pretende clarificar a compreensão de um determinado problema, por permitir analisar os acontecimentos, procurar novos discernimentos, questionar e avaliar os fenómenos sob uma nova perspectiva (Saunders *et al.*, 2003).

Para a recolha de dados recorreu-se aos questionários, à análise de documentos internos da empresa, à revisão bibliográfica (Yin, 2003) e, à observação directa e participante (Bogdan e Biklen, 1994; Kuhne e Quigley, 1997). A observação participante permite ao investigador obter uma visão mais completa do processo de mudança porque, enquanto participante, pode analisá-lo internamente, e enquanto observador, externamente (Yin, 2003). As reuniões individuais e de grupo foram gravadas e posteriormente transcritas, e serviram para apresentar, discutir e implementar o PGDV, privilegiando a observação, o registo de experiências e as reacções dos intervenientes.

Os questionários permitiram obter os pontos de vista dos vendedores acerca da mudança ao longo do processo de implementação (Yin, 2003), bem como, caracterizar as suas personalidades com o intuito de prever possíveis resistências ou situações conflituosas. Devido à necessidade de ser rigoroso e sistemático na recolha de evidências, utilizou-se como instrumento, o diário e bordo, que serviu para registar os acontecimentos, as reflexões e todas as informações pertinentes verificadas ao longo do processo de mudança (Kuhne e Quigley, 1997).

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DO CASO E DOS RESULTADOS

4.1 - Apresentação da Empresa

A empresa em estudo foi fundada, em 1980, pelo actual administrador e é uma empresa com posição e imagem consolidada no mercado da indústria de cartão canelado e embalagens. Inicialmente criada para colmatar as necessidades das empresas do sector têxtil e do calçado da Região do Vale do Ave, foi crescendo com a abordagem de novos mercados, opera actualmente em Portugal de Norte a Sul, Espanha, França e Angola, e expandiu para outros segmentos de actividades, de onde destacamos o sector alimentar, químico, farmacêutico, plástico, metalúrgico e automóvel.

Desde sempre preocupada com o meio-ambiente, a empresa integrou nos seus processos produtivos as tecnologias necessárias para minimizar e controlar os impactos ambientais da sua organização. Certificou o seu Sistema de Gestão Ambiental, em conformidade com a norma NP EN ISO 14001, integrando-o ao da Qualidade, e obteve a concessão do registo do EMAS II, símbolo de gestão ambiental moderna, que evidencia os esforços voluntários da organização na melhoria contínua do seu comportamento ambiental.

A estrutura organizacional da empresa está dividida em vários “departamentos” e cada um deles estão subdivididos em “secções” (figura 18). O organigrama representa claramente uma gestão centralizada no topo da hierarquia, facilitando o controlo e a coordenação das actividades a nível da empresa, mas aumentando o tempo de resposta ao mercado (Freire, 1998).

Actualmente, a empresa actua no mercado *business to business*, os seus clientes estão segmentados por sectores industriais, com necessidades de embalagens e frequências de consumo diferentes. A aplicação das suas embalagens serve, fundamentalmente, para proteger e transportar os produtos fabricados ou comercializados pelos seus clientes. A empresa aposta na criação de relações de proximidade e de confiança mútua com os seus clientes e na melhoria dos seus serviços e produtos, procurando sempre a adequação destes às reais necessidades dos seus clientes.

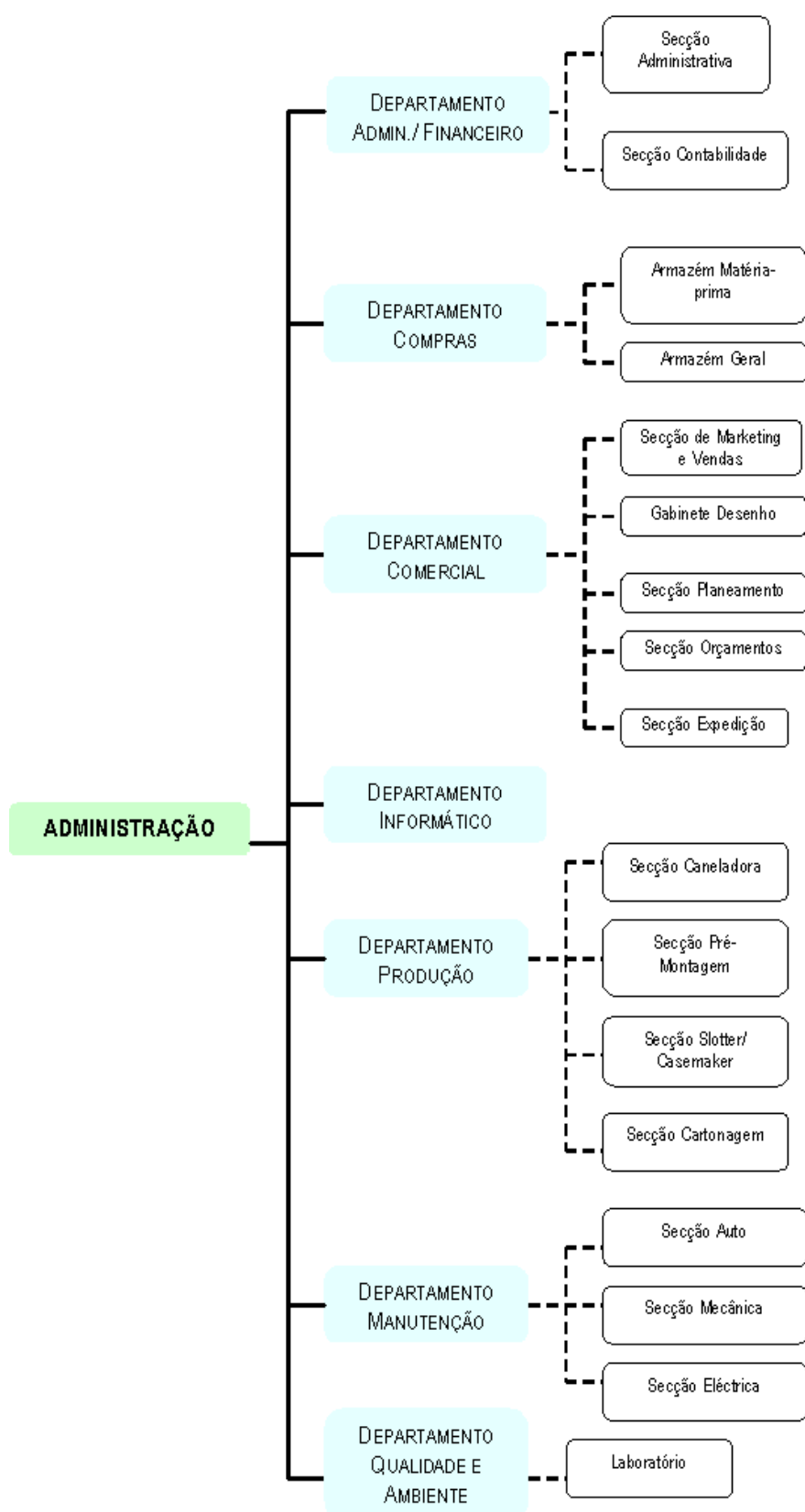


Figura 18 - Organograma da empresa em estudo.

4.1.1 - Concorrência

A concorrência neste sector de actividade é enorme, existem dez empresas concorrentes nacionais de dimensão semelhante ou superior a esta. Tendo por base o volume de vendas do ano de 2008 das referidas empresas, obtido através dos seus balanços e demonstrações de resultado, a empresa em estudo detém 5% da quota de mercado, enquanto que a empresa concorrente com maior volume de vendas, possui cerca de 25%. Para agravar o cenário, tem-se assistido, nos últimos dois anos, a um acréscimo do número de concorrentes espanhóis em Portugal, derivado da crescente dificuldade do sector no mercado espanhol.

4.1.2 - Força de vendas

Cada vendedor possui uma carteira de clientes que acompanha através de visitas comerciais, com a regularidade necessária para manter esses clientes no activo. Estes também têm autonomia para pesquisar potenciais clientes, no sentido de aumentar a sua carteira de clientes e consequente volume de vendas. Na tabela 4, apresentamos o perfil de cada vendedor.

VENDEDOR	A	B	C
Género	Feminino	Masculino	Masculino
Idade (anos)	29	30	36
Habilitações Literárias	12º ano	Licenciatura	9º ano
Anos de Trabalho na Empresa	10	10	3
Remuneração Financeira (%) - [fixa / variável]	57/47	37/63	33/67

Tabela 4 - Perfil de cada vendedor.

Os vendedores usufruem de autonomia para gerir a sua actividade, uma viatura de serviço e os custos inerentes à sua actividade, combustível, portagens e telemóvel, são suportados pela empresa.

O volume de vendas da carteira de clientes dos vendedores intervenientes neste trabalho, A, B e C, representa 39% do volume total das vendas da empresa, medido em m^2 (gráfico 2). As carteiras de clientes apresentam algumas discrepâncias pelo facto das carteiras dos vendedores A e C encontrarem-se numa fase de crescimento, e a carteira do vendedor B, estar consolidada. Do volume total da carteira de clientes da empresa, 40% das vendas não são acompanhadas por vendedores e 21% das vendas pertencem aos restantes quatro vendedores que não intervêm no trabalho.

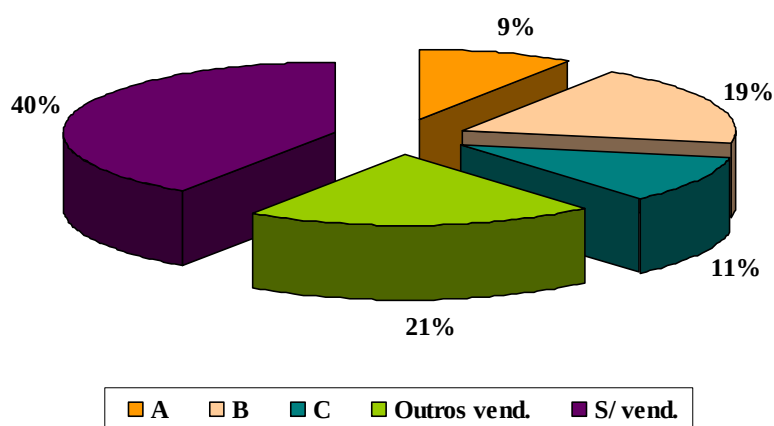


Gráfico 2 - Representatividade da carteira de clientes de cada vendedor, no volume total de vendas da empresa (m^2).

4.2 - Resultados - A Análise do Processo de Mudança

Para analisar o processo de mudança utilizou-se a metodologia proposta por Pettigrew (1987), uma pesquisa qualitativa de carácter contextualista e processual (Kimberly e Rottman, 1987) analisada em três dimensões: o contexto, para explicar o motivo da mudança, o conteúdo, para descrever as mudanças ocorridas e o processo, para explicar como estas foram implementados. Assim sendo, começamos por definir o nosso projecto e determinar as suas medidas de sucesso, de seguida, descreveremos o processo de mudança implementado ao longo das várias reuniões e, por fim, observaremos os resultados obtidos.

4.2.1 - Planeamento - Definição do projecto

Numa primeira fase, após identificação do problema, procedemos à revisão bibliográfica sobre o tema e concluímos que a introdução de um sistema de gestão de desempenho poderia ser uma solução para o problema. A implementação de um modelo que permitisse controlar a actividade, os resultados, o desempenho e, em simultâneo, motivar os intervenientes para a obtenção de resultados satisfatórios, seria a solução ideal.

Assim sendo, em termos de projecto a intenção é elaborar e implementar um Plano de Gestão de Desempenho de Vendas (PGDV) ajustado às características da empresa, que servirá de ferramenta de controlo da actividade da FV, alinhando os objectivos e a atribuição de recompensas, com intuito de estimular a motivação para uma melhoria do desempenho.

Os modelos teóricos que explicam o processo de motivação, sobretudo a Teoria de Definição de Objectivos, desenvolvida por Locke & Latham, e a Teoria das Expectativas de Vroom, são a base para esperarmos um maior envolvimento, motivação e desempenho da FV a partir da implementação deste plano. Neste PDGV iremos fixar objectivos relativos ao volume de vendas, aos custos e à actividade de cada vendedor, por serem os indicadores de desempenho quantitativos mais adequados para medir o seu desempenho de acordo com o revisto na literatura. A definição destes objectivos permitirá influenciar o comportamento e esforço do comercial, que será recompensado mediante atribuição de uma remuneração monetária suplementar, bónus.

Numa segunda fase comunicamos aos membros da administração o problema e as nossas intenções para o tentar solucionar. Obtivemos autorização para iniciar o projecto e requisitar o material de apoio necessário, bem como, o apoio de outros colaboradores da empresa, nomeadamente, dos Departamentos de Informática e Qualidade & Ambiente. O responsável pelo Departamento de Qualidade e Ambiente foi incumbido de acompanhar o projecto. Como a empresa tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade, este projecto será inserido no Programa de Gestão de Objectivos por ser considerado um processo de melhoria do Sistema de Gestão.

Numa terceira fase escolhemos os indicadores, quantitativos e qualitativos, relevantes para integrar o sistema de avaliação de desempenho dos vendedores. Com o intuito de promover um maior grau de satisfação, o sistema de desempenho foi desenvolvido com base na monitorização dos resultados, mas também das competências da FV. Assim sendo, o Plano de Gestão de Desempenho de Vendas que apresentamos é composto por quatro tópicos, definidos na figura 19.

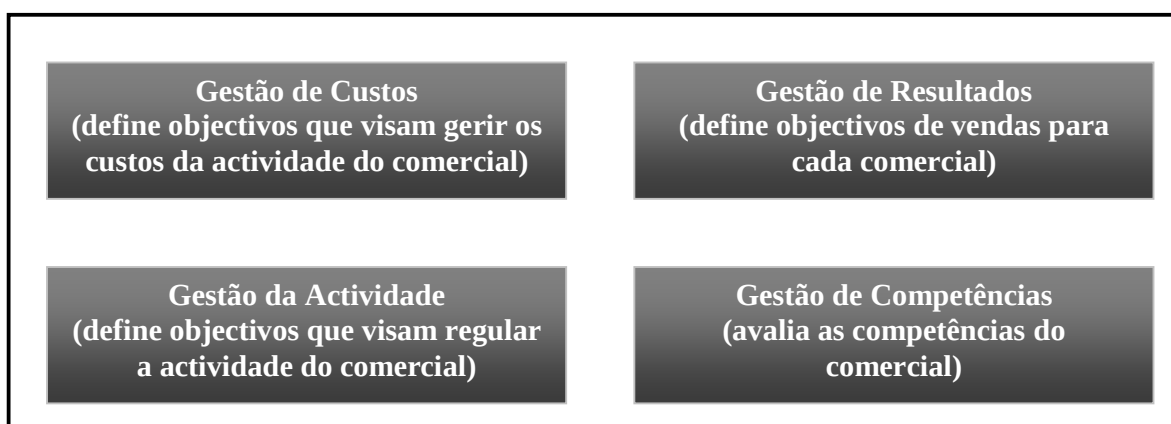


Figura 19 - Os quatro tópicos do PGDV.

Os indicadores quantitativos foram seleccionados com base em critérios de avaliação ligados à função desempenhada pela FV, de acordo com os modelos de avaliação de desempenho revistos na secção da literatura e em dados quantificáveis e passíveis de ser obtidos através do sistema informático da empresa.

Tendo por base a equação geral das vendas, apresentada por Johnston e Marshall (2006) e Justino (2007), escolhemos e ajustamos os rácios para irem de encontro às necessidades e realidade da empresa em estudo.

O tópico “**Gestão de Custos**” relaciona os custos, em euros, associados à actividade dos vendedores com o volume de vendas, também em euros. Este rácio permite medir o desempenho do vendedor no que concerne a sua capacidade de planear o trabalho, de modo a gerir eficientemente os recursos (figura 20). A inclusão deste rácio no sistema de avaliação é essencial, pelo facto do controlo dos custos ser um dos objectivos de gestão da empresa.

$$\text{Rácio dos Custos} = [\text{Custos (€)} / \text{Vendas (€)}] * 100$$

Figura 20 - Indicador de desempenho do tópico Gestão de Custos.

O tópico **“Gestão da Actividade”** inclui o rácio da eficiência das vendas em clientes activos e o rácio da eficiência das vendas em clientes novos, tendo sido atribuído a cada um dos rácios pesos diferentes, consoante a sua maior ou menor importância para a empresa (figura 21). O primeiro rácio mede a eficiência das visitas ao relacionar o volume de vendas com o nº de visitas efectuadas em clientes activos, e o segundo, mede a eficiência das vendas em clientes novos, ao relacionar o volume de vendas com o nº de clientes novos angariados. Estes indicadores permitem avaliar o desempenho do vendedor relativamente às competências exigidas pela sua função, à capacidade de manter um relacionamento de confiança com os clientes activos e de angariar novos clientes.

$$\text{Eficiência Vendas em Clientes Activos} = [(\text{Volume médio de m}^2 / \text{N}^\circ \text{ de visitas}) * 0,75]$$

$$\text{Eficiência Vendas em Clientes Novos} = [(\text{Volume médio de m}^2 / \text{N}^\circ \text{ de clientes novos}) * 0,25]$$

Figura 21 - Indicadores de desempenho do tópico Gestão da Actividade.

O tópico **“Gestão de Resultados”** mede o valor acrescentado do cartão vendido por cada vendedor, assim sendo, criamos o rácio de valor acrescentado que permite obter o preço médio, por metro quadrado, de cartão vendido (figura 22). Quanto maior for esse valor, maior será a margem de lucro da empresa já que esta incide no preço do metro quadrado de cartão.

$$\text{Rácio de Valor Acrescentado} = \text{Vendas (€)} / \text{Vendas (m}^2\text{)}$$

Figura 22 - Indicador de desempenho do tópico Gestão de Resultados.

Relativamente aos indicadores qualitativos consideramos os vários tipos de competências depois de pesquisar em manuais técnicos (Bilhim, 2004; Ceitil, 2006;

Justino, 2007; Hargreaves, 2009) e nas exigências da função de vendas nesta organização em concreto.

O tópico “Gestão de Competências” é composto por uma ficha de avaliação de desempenho que visa avaliar as competências e desempenho dos vendedores. O modelo apresentado baseou-se na literatura anterior que sistematiza em diferentes grupos de competências, como sejam, as competências cognitivas ou conhecimentos relacionadas com o “saber-saber”, onde consideramos para este projecto um grupo de competências relacionadas com o conhecimento técnico sobre o produto; as competências práticas e técnicas relativas ao “saber-fazer”, onde consideramos as competências relacionadas com a organização do trabalho e com as técnicas de vendas; e as competências sociais e comportamentais relacionadas com o “saber-ser”, onde consideramos as atitudes e qualidades pessoais, bem como a assiduidade (ver tabela 5).

Segundo Ceitil (2006, p.43) não basta definir as competências, é necessário proceder à sua operacionalização através de indicadores observáveis, objectivamente mensuráveis *“comportamentos concretos que devem ser observados na prática profissional das pessoas, (...), e permitem, tanto às pessoas que devem actualizar essas competências, como àqueles que as vão avaliar, ter referenciais de uma certa objectividade para poderem assegurar-se de que tal ou tal competência existe, de facto, na acção dos sujeitos em causa, e não apenas a mera projecção da subjectividade de quem avalia”*, estabelecendo-se os níveis de proficiência adequados ao que se pretende avaliar. Na tabela 5 apresentamos os diferentes indicadores e no anexo II a descrição dos diferentes níveis de proficiência.

Implementação de um Plano de Gestão de Desempenho à Força de Vendas

Ficha de Avaliação de Desempenho			
Competências	Indicadores	Escala	Desempenho
Atitudes / Qualidades	Iniciativa / dinamismo	1 a 5	Ter iniciativa e ser dinâmico.
	Confiança	1 a 5	Ter confiança em si.
	Espírito de equipa	1 a 5	Possuir espírito de equipa.
	Rigor / disciplina	1 a 5	Ser rigoroso no desempenho das suas funções.
	Relações humanas	1 a 5	Ser comunicativo.
	Apresentação pessoal	1 a 5	Ter uma apresentação cuidada.
Pontuação		30	
Organização do trabalho	Planeamento das visitas	1 a 5	Planear, antecipadamente, as visitas comerciais de acordo com as prioridades.
	Preparação das visitas	1 a 5	Preparar previamente os temas a abordar em cada visita.
	Tratamento de reclamações	1 a 5	Tratar as reclamações de acordo com as normas definidas pela organização.
	Cobranças	1 a 5	Pressionar e cobrar as facturas vencidas dos seus clientes.
Pontuação		20	
Conhecimento técnico	Função	1 a 5	Conhecer e cumprir as funções que estão definidas no manual de funções da organização.
	Produtos da empresa	1 a 5	Conhecer os diferentes produtos comercializados pela empresa.
	Mercado e concorrência	1 a 5	Conhecer o mercado onde a empresa está inserida e os seus concorrentes.
	Erros e gravidade	1 a 5	Não cometer erros de procedimento no desempenho das funções.
Pontuação		20	
Técnica de venda	Comportamento	1 a 5	Apresentar comportamentos adequados relativamente à função.
	Argumentação	1 a 5	Ter capacidade de argumentação perante os clientes.
	Controlo	1 a 5	Ter capacidade para controlar a situação ao longo do processo de venda.
	Fecho da venda	1 a 5	Ter capacidade para fechar a venda.
Pontuação		20	
Assiduidade	Horário de trabalho	1 a 5	Cumprir o horário de trabalho.
	Absentismo	1 a 5	Faltar somente quando estritamente necessário.
Pontuação		10	
Avaliação Global		100	

Tabela 5 - Ficha de avaliação de desempenho.

O resultado obtido para cada tópico do PGDV será pontuado de acordo com os valores apresentados na tabela 6.

Classificação	Pontuação
Objectivo não atingido	0
Objectivo atingido	50
Objectivo superado	100

Tabela 6 - Grelha de pontuação dos objectivos.

A pontuação obtida para cada tópico será utilizada para preencher a grelha de avaliação de desempenho (tabela 7), que atribui pesos diferentes a cada tópico, e que

Implementação de um Plano de Gestão de Desempenho à Força de Vendas

nos devolverá uma classificação geral correspondente ao desempenho global do vendedor (tabela 8).

Sistema de Avaliação	Avaliação Quantitativa	Avaliação Qualitativa	Peso cada item	Total
	Objectivos	Desempenho		
Gestão de Resultados	50		0,35	17,50
Gestão de Custos	50		0,25	12,50
Gestão da Actividade	50		0,20	10,00
Gestão de Competências		50	0,20	10,00
Classificação Geral				50,00

Tabela 7 - Grelha de avaliação do desempenho (um exemplo).

Classificação Geral	Desempenho
0-24	Mau
25-49	Médio
50-74	Bom
75-100	Excelente

Tabela 8 - Grelha de classificação do desempenho.

Considerando o exemplo apresentado na tabela 7, o vendedor obteve uma classificação geral de 50 pontos, que corresponde a um “Bom” desempenho e que lhe permitirá estar elegível para receber uma recompensa financeira.

Os vendedores que obtiverem os desempenhos “Bom” e “Excelente” serão recompensados, com quantias monetárias distintas, a definir posteriormente com a administração da organização.

Os objectivos serão definidos anualmente e divididos em sub-objectivos trimestrais, pelo facto de ser mais fácil motivar os vendedores com uma recompensa de curto prazo que de longo prazo. A respectiva avaliação de desempenho será efectuada trimestralmente e anualmente, por considerarmos essa periodicidade mais adequada devido à morosidade na recolha de dados essenciais para a avaliação.

Implementação de um Plano de Gestão de Desempenho à Força de Vendas

A apresentação e implementação do Plano de Gestão de Desempenho de Vendas, aos vendedores envolvidos no projecto, foram efectuadas ao longo de sete meses, conforme cronograma apresentado na tabela 9.

TAREFAS	Out-09	Nov	Dez	Jan-10	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Identificação do problema										
Comunicação aos membros da administração do problema e das intenções em termos de projecto										
Elaboração do projecto										
Apresentação do projecto à FV										
Avaliação pré implementação										
Implementação do projecto										
Avaliação da implementação										
Avaliação do projecto										
Avaliação pós implementação										

Tabela 9 - Cronograma temporal do trabalho.

O processo de implementação do projecto decorreu durante cinco reuniões de grupo e três reuniões individuais, conforme descrito na tabela 10. Recorremos a um projector *datashow* e um gravador áudio para recolher os comentários e as reacções dos intervenientes.

TAREFAS	PLANIFICAÇÃO DAS REUNIÕES
Apresentação do projecto	1ª reunião - Consciencialização para o problema 2ª reunião - Envolvimento e motivação da FV com a apresentação da visão, missão e um conjunto de análises relativas à organização 3ª reunião - Apresentação do PGDV Elaboração dos PGDV individuais
Implementação do projecto	4ª reunião - Análise dos PGDV individuais até final do 1º trimestre de 2010 Reuniões individuais para fixar objectivos para o 2º trimestre
Avaliação do projecto	5ª reunião - Análise dos resultados obtidos no 2º trimestre e avaliação do PGDV

Tabela 10 - Planificação das reuniões.

4.2.2 - Planeamento - Determinação das reacções ao processo de mudança

Para este projecto, tendo em conta o prazo reduzido para a sua avaliação, a análise da aceitação da implementação do PGDV pelos três vendedores intervenientes foi um dos elementos principais. Assim sendo, procuramos perceber que tipo de sentimentos e comportamentos existiam relativamente ao Plano de Gestão de Desempenho.

Tendo por base a origem dos factores de resistência aos processos de mudança, as componentes cognitiva e emocional foram avaliadas através de questionários e a componente comportamental baseou-se nas reacções, comentários e comportamentos pertinentes dos intervenientes durante a implementação do PGDV, os quais foram registadas num diário de bordo, um instrumento utilizado para registar os acontecimentos mais importantes.

Seguindo a afirmação de Long *et al.* (1998), sobre a maior ou menor influência das características da personalidade e dos factores psicológicos na resistência às mudanças, a FV foi avaliada através de vários testes: Locus de Controlo (Rotter, 1971), Auto-Estima (Robinson e Shaver, 1973), Auto-Monitorização (Lennox e Raymond, 1984), Propensão para Assumir Riscos (Kogan e Wallach, 1964) e nível de Inteligência Emocional (Martin e Boek, 1997). A utilização destes testes tinha como objectivo a obtenção de informação adicional sobre as características dos vendedores, para além do conhecimento existente sobre cada um deles, e das reacções demonstradas, pelo menos durante o processo de implementação.

Pelo facto das respostas emocionais poderem exprimir reacções com impacto positivo, negativo ou, ocasionalmente, neutro, relativamente às mudanças organizacionais, a partir do trabalho de Szabla (2007) elaboramos um questionário para avaliar as reacções e sentimentos dos intervenientes perante o processo de mudança. Esse questionário, que denominamos por Reacções Emocionais, é composto por onze sentimentos de conotação negativos, três neutros e sete positivos (tabela 11).

Este foi apresentado aos intervenientes, numa primeira fase, antes da apresentação do PGDV, para registar as suas reacções perante qualquer tipo de mudança e, numa

segunda fase, após a apresentação do PGDV, para registar as suas reacções especificamente em relação ao processo de mudança abordado. Esses registos permitirão conhecer os sentimentos que cada um dos vendedores nutre pelo PGDV após a sua implementação e compará-los com os sentimentos provenientes da imagem, pré-concebida, de mudança que tinham antes de conhecer o Plano de Gestão de Desempenho.

Negativo	Neutro	Positivo
Desprezo Frustração Cansaço Medo Incerteza Raiva Decepção Descontentamento Ansiedade Pessimismo Resistência	Aceitação passiva Receptividade Ambivalência	Comprometimento Excitação Aceitação activa Entusiasmo Motivação Optimismo Pro actividade

Tabela 11 - Os vários sentimentos que constituem o questionário “Reacções Emocionais”.

No futuro iremos avaliar se a actuação dos vendedores passou a ser mais eficiente, em termos de resultados, após a implementação do PGDV, comparando os resultados da actividade de cada um deles, com os resultados obtidos no ano transacto. Para além disso, avaliaremos também o grau de satisfação dos clientes relativamente ao comportamento dos vendedores, ao seu desempenho e à qualidade do serviço prestado, porque existe a possibilidade dos vendedores prejudicarem o atendimento ao cliente, ao procurarem desenfreadamente atingir os seus objectivos. Essa avaliação será efectuada através do inquérito de satisfação enviado anualmente aos clientes (anexo VI), comparando o grau de satisfação obtido com o grau obtido no ano anterior.

A validação dos indicadores de desempenho seleccionados foi efectuada ao longo do trabalho, mais especificamente, durante as reuniões de definição de objectivos e análise dos resultados com a FV.

No cronograma apresentado na tabela 9 estão assinalados os momentos de avaliação, bem como o período durante o qual estes irão decorrer.

4.2.3 - Acção - Implementação do processo de mudança

Durante as várias reuniões apresentamos o projecto desenvolvido especificamente para a empresa em estudo, um Plano de Gestão de Desempenho das Vendas, e procedemos à sua implementação. Tendo em conta a possibilidade de encontrar resistência por parte da FV utilizamos, ao longo do processo, várias técnicas e tácticas que permitirão minimizar os comportamentos e atitudes de oposição.

1ª Reunião

Pelo facto de qualquer proposta de mudança, independentemente da sua origem, ser susceptível de ameaçar alguns valores e interesses, procurou-se obter a consciencialização dos vendedores para o problema e para a mais valia da implementação de um Plano de Gestão de Vendas. Nesse sentido, preparamos um conjunto de seis questões para discutir durante a reunião, que visavam clarificar a distinção entre eficácia (obtenção do resultado esperado) e eficiência (relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados), bem como o papel de cada um dos vendedores para estes dois objectivos organizacionais. Passamos a citar as respostas dos intervenientes:

Acham a vossa actividade enquanto vendedores eficaz e eficiente?

Os vendedores demonstraram grande dificuldade em responder concretamente à questão, as respostas foram vagas “depende dos dias...”; “geralmente, sim...”; “acho que sim...”.

Como medem essa eficácia e eficiência?

Todos eles referiram o volume de vendas como indicador de medição da eficácia e eficiência da sua actividade.

Quais as características individuais que considera influenciarem positivamente a eficiência do seu desempenho?

As respostas “o relacionamento que tenho com os meus clientes...” e “as condições de trabalho dadas pelas empresa...” foram unânimes entre os vendedores, no entanto, a resposta “a organização e planeamento do trabalho...” só foi referida pelo vendedor A.

Quais as características individuais que considera influenciarem negativamente a eficiência do seu desempenho?

As respostas obtidas pelos vendedores B e C foram “a preguiça para planear o trabalho...”; “não planeio o trabalho...”; “sou desorganizado...”, enquanto o vendedor A, não conseguiu identificar nenhuma característica que influencia negativamente o seu desempenho.

A FV da empresa é pouco eficiente?

Após um conjunto de respostas vagas, todos concluíram que não conseguiam responder concretamente a esta questão.

Porque não conseguem responder à pergunta anterior?

Todos eles reconheceram que não têm dados quantitativos sobre a sua actividade, gastos e desempenho, que lhes permita saber se, eles, individualmente ou em grupo, estão a trabalhar de forma eficiente.

Este procedimento pretendia verificar se a FV seria capaz de identificar o problema. Posto isto, quisemos saber se a FV estaria colaborante com uma proposta de resolução para o problema identificado e a resposta foi só uma, como podemos ver na caixa de texto seguinte:

Existe a necessidade de criar uma ferramenta que forneça os dados essenciais para o vendedor poder gerir a sua actividade?

As respostas foram unânimes “sim”.

Com as respostas obtidas alcançamos o nosso propósito, o reconhecimento efectivo pela FV do problema e a sua percepção da necessidade de existir uma ferramenta para controlo da sua actividade. A participação da FV na explicitação do

problema foi a tática utilizada para promover o seu envolvimento, a consciencialização para o problema e, adicionalmente, tentar minimizar a resistência dos envolvidos à mudança.

No seguimento dos vários estudos que comprovam a influência da personalidade sobre a resistência à mudança, e com o objectivo de prever as atitudes dos intervenientes perante o processo de mudança e verificar se os seus traços de personalidade poderiam afectar, positivamente ou negativamente, o processo de mudança, pediu-se à FV, no final da primeira reunião, para responder a vários testes de personalidade (anexo V). Os resultados desses testes são apresentados na tabela 12.

Vendedor	Locus de Controlo	Auto-Estima (max. 100)	Auto Monitorização	Propensão para Assumir Riscos	Inteligência Emocional
A	Altamente interno	78	Elevada adaptabilidade	Baixa propensão	Abaixo dos limites normais
B	Altamente interno	78	Moderada adaptabilidade	Baixa propensão	Acima dos limites normais
C	Moderadamente interno	74	Moderada adaptabilidade	Baixa propensão	Dentro dos limites normais

Tabela 12 - Resultados dos vários testes de personalidade.

Tendo em conta os resultados obtidos para cada traço de personalidade, podemos prever a ocorrência de um maior grau de resistência por parte dos vendedores A e C, relativamente ao vendedor B (tabela 13).

Vendedor	Locus de Controlo	Auto-Estima (max. 100)	Auto Monitorização	Propensão para Assumir Riscos	Inteligência Emocional
A	—	—	—	+	+
B	—	—	±	+	—
C	±	—	±	+	—

Tabela 13 - Avaliação da maior ou menor probabilidade de resistência à mudança, obtida através da análise dos traços da personalidade dos vendedores.

No mesmo momento, e no sentido de conhecer as emoções que os intervenientes sentiam perante um processo de mudança, foi-lhes pedido para responder ao questionário de “Reacções Emocionais” (anexo III).

Dos resultados obtidos, verificamos que os sentimentos “motivação”, “incerteza” e “ansiedade” foram sentimentos referidos pelos três vendedores, contudo, a quantidade total de sentimentos positivos referidos é superior aos negativos, o que nos leva a esperar que o grau de resistência dos intervenientes à mudança não será muito acentuado (tabela 14).

Negativo		Neutro		Positivo	
Desprezo	0	Aceitação passiva	1	Comprometimento	2
Frustração	0	Receptividade	2	Excitação	0
Cansaço	0	Ambivalência	2	Aceitação activa	2
Medo	1	TOTAL		Entusiasmo	1
Incerteza	3		5	Motivação	3
Raiva	0			Optimismo	2
Decepção	0			Pro actividade	2
Descontentamento	0			TOTAL	
Ansiedade	3			12	
Pessimismo	0				
Resistência	1				
TOTAL					
8					

Tabela 14 - Resultados do questionário “Reacções Emocionais” antes da implementação.

2ª Reunião

Numa primeira fase, com o intuito de contrariar a estatística de Beer e Nohria (2000), relativamente às várias origens das falhas dos processos de mudança, optamos por apresentar à FV o panorama actual da empresa (anexo I), a sua visão, missão, análise SWOT (tabela 3), objectivos gerais, estratégias, evolução das vendas nos últimos anos (gráfico 1) e representatividade de cada vendedor no volume total de vendas da empresa (gráfico 2), para motivar, envolver e orientar o grupo.

As intenções e aspirações sobre o futuro estão representadas através da visão da empresa: ***“Ambicionamos ser uma referência no sector da embalagem de cartão canelado, construindo relações de confiança fortes e duradouras com os nossos clientes que nos escolherão como parceiro privilegiado, pelo nosso profissionalismo, responsabilidade e pelos elevados padrões de ética e integridade que defendemos.”***

A missão, tradutora dos ideais e orientações globais da empresa, foi apresentada e analisada com o propósito de difundir o espírito da empresa pela FV e mobilizar esforços para prosseguir os objectivos gerais: ***“Responder às solicitações dos nossos clientes oferecendo soluções de embalagem adequadas às suas necessidades, maximizar a criação sustentável de valor e procurar a excelência dos nossos produtos e do serviço prestado, em plena harmonia e respeito com o meio ambiente. Para alcançar o nosso propósito, apostamos na formação, motivação e bem-estar dos nossos colaboradores, trabalhamos em estreita colaboração com os nossos fornecedores e clientes para desenvolver benefícios mútuos e minimizamos a produção de resíduos, assegurando o cumprimento dos requisitos legais e outros aplicáveis, prevenindo a poluição.”***

“A visão e a missão, apesar de nunca terem sido explícitas desta forma, não são novidade para mim porque vão de encontro aos ideais do administrador...” [Vend. A e B]

A visão e a missão foram traduzidas em objectivos gerais que foram explicados à FV. ***“Melhorar os processos, produtos e serviços para criar vantagem competitiva, sensibilizar os colaboradores para a gestão dos custos e racionalização dos recursos e crescer de forma sustentada para perdurar no mercado enquanto empresa familiar”.***

A transmissão de informações, até ao momento desconhecidas pela FV, promoveu a participação activa do grupo na discussão dos temas abordados, envolveu e transmitiu confiança à FV conforme podemos verificar pelos seus comentários:

“Não sei porque nunca nos deram estas informações, parece que não confiam em nós...” [Vend. A]

“Nunca falamos nos objectivos gerais da empresa porque, enquanto vendedores, está subentendido que a nossa função implica aumentar o volume de vendas...” [Vend. B]

“Nunca tinha imaginado que tínhamos fraquezas...; Nesta empresa sinto que anda toda gente a esconder as coisas, sempre que peço alguma informação extra acerca de um cliente, respondem-me que têm de ver se me podem dar essa informação...” [Vend. C]

Durante a apresentação, a FV opinou acerca dos tipos de análises apresentadas, questionou a origem dos dados, discutiu e argumentou as variações de volume de vendas da empresa, propôs a elaboração de outras análises que gostaria de ver, bem como formas alternativas de apresentação de dados. Passamos a citar, os comentários mais relevantes:

“ A carteira de clientes da empresa está muito dependente de meia dúzia de clientes e isso é muito arriscado...; Não sabia que os clientes novos tinham tanta importância para a empresa...” [Vend. A]

“Damos mais importância aos nossos clientes e não temos noção da importância dos possíveis clientes...; Eu também gostava de ter acesso a estas análises individuais, pelo menos uma vez por ano, porque a análise de vendas que recebemos semanalmente só foca o volume de facturação e pouca informação nos dá acerca do estado real da nossa carteira...” [Vend. B]

“Metade da carteira de clientes da empresa não é acompanhada por um vendedor, e isso é muito arriscado...” [Vend. A e B]

“Eu gostava de ver estas análises aplicadas à minha carteira de clientes...” [Vend. C]

A maioria das análises apresentadas nunca tinham sido reveladas à FV e percebeu-se claramente, pelas suas reacções, que esse desconhecimento tem promovido a sua descrença e distanciamento das questões internas, problemas e realidade da empresa, como ilustra o comentário seguinte:

“Estamos o dia todo fora, um pouco limitados aos nossos clientes e às suas realidades, logo é mais difícil percebemos os problemas da empresa quando estes não são comunicados...” [Vend. A]

No final da apresentação, quando questionamos a FV sobre a utilidade das informações transmitidas, no sentido de terem servido para elucidá-los acerca da realidade da empresa e do seu meio envolvente, as respostas foram as seguintes:

“Eu fiquei mais elucidado...” [Vend. A e B]

“Eu fiquei mais ou menos elucidado...” [Vend. C]

“Eu até acho que estamos a trabalhar bem...” [Vend. A e C]

Na segunda fase da reunião abordou-se o tema da mudança organizacional e os vários motivos pelos quais as organizações têm necessidade de mudar (anexo I). As opiniões da FV, acerca da mudança em geral, foram as seguintes:

“Acho que a mudança só assusta no início porque depois de experimentar a nova forma de trabalhar, normalmente não queremos voltar atrás...” [Vend. A]

“Durante os processos de mudança há sempre reacções por parte dos colaboradores, mas a maioria tem um efeito construtivo...” [Vend. B]

“As pessoas tem receio e medo das mudanças...” [Vend. C]

Até ao momento, do comportamento apresentado pela FV, somente o vendedor C nos suscita preocupação. Percebemos que este não está totalmente envolvido no nosso projecto e pareceu-nos um pouco indiferente aos assuntos da empresa, parece não estar comprometido com ela. Este vendedor apresenta algum distanciamento do projecto, talvez por ter receio do que possa ser apresentado e do processo de mudança em si, pois ele foi o único vendedor a ter referido o termo “resistência” no questionário de Reacções Emocionais (anexo III). O seu último comentário, na caixa de texto anterior, pode explicitar medo e receio relativamente à mudança em geral.

3ª Reunião

Para mobilizar a atenção dos vendedores, antes da apresentação do Plano de Gestão de Desempenho, decidimos alterar um pouco o nosso plano inicial. Optamos por apresentar um conjunto de análises individuais, sob a forma de gráficos, e dados relativos às suas actividades, dos últimos anos, como forma de os motivar, envolver e comprometer com o projecto. Como, neste momento, o vendedor C é o foco da nossa atenção, decidimos conceder-lhe o desejo de ver as análises, apresentadas na primeira reunião, aplicadas à sua carteira de clientes. Esta tática foi utilizada para ganhar a sua confiança, tentar comprometê-lo e envolvê-lo com a empresa e com o projecto.

Assim sendo, a terceira reunião começou com a apresentação das análises de vendas individuais da FV, mensais e anuais; da análise da curva ABC de cada vendedor (anexo I) e da empresa; da análise do número de clientes novos angariados por cada um (anexo I) e pela empresa; e da análise de segmentação dos clientes da empresa dos últimos quatro anos. O objectivo desta acção foi fornecer *feedback* aos vendedores sobre o seu desempenho.

A tática utilizada foi eficaz para motivar os intervenientes e captar a sua atenção para a apresentação do tema seguinte, a apresentação do PGDV. Observou-se um elevado interesse, motivação e envolvimento dos vendedores pelo facto destes terem intervindo activamente nas várias discussões geradas. O vendedor C apresentou-se, durante a reunião, bem mais motivado que os outros dois, com intervenções entusiásticas constantes nas discussões. No final, este vendedor solicitou-nos o envio das várias análises apresentadas, por e-mail. Estas foram enviadas no dia seguinte para todos os vendedores.

A explicitação de forma clara e transparente foi a tática escolhida para evitar falhas de comunicação e perda de confiança no projecto, numa fase crucial do processo de implementação. Após ter motivado o vendedor mais resistente, a transmissão de informações erradas ou deficientes poderia provocar um retrocesso que dificultaria ou impediria a implementação. Assim sendo, a apresentação do PGDV começou com a apresentação, de forma clara e transparente, dos motivos pelos quais é necessário mudar

enquanto organização, dos tópicos que compõem o Plano de Gestão de Desempenho, das vantagens da sua implementação e da suas funções enquanto ferramenta de gestão e controlo (anexo I). As reacções obtidas encontram-se abaixo descritas:

“Em todas as empresas é necessário mudar, todos os dias algo muda por isso é conveniente estarmos habituados...” [Vend. A]

“Nunca sabemos se o nosso decréscimo de vendas é derivado do nosso comportamento ou de factores económicos...” [Vend. B]

“Os dados aos quais temos acesso não nos permitem avaliar o nosso desempenho...” [Vend. A e C]

A discussão seguinte centrou-se no tema “objectivos” e percebeu-se, pelo discurso inicial dos intervenientes, que existia uma conotação negativa associada a esse termo, derivada de más práticas e experiências anteriores.

“Nesta empresa os objectivos nunca serviram para nada...” [Vend. A]

“A definição de objectivos é conversa fiada...” [Vend. C]

Entretanto, ao longo da discussão e apresentação de casos conhecidos pelo grupo, as dúvidas sobre o efeito negativo dos objectivos foram-se dissipando, conforme podemos verificar através das seguintes afirmações:

“Sabemos que os objectivos podem não ser cumpridos, mas são importantes para nos motivar e incentivar...” [Vend. A]

“Os objectivos devem ser definidos com base em dados de anos anteriores, não pode ser ao acaso...; devem ser objectivos e não subjectivos...; é conveniente os gestores explicarem o motivo desse objectivo e qual a vantagem, para a empresa, de o atingir pois, caso contrário, não acreditamos no objectivo nem nas boas intenções do gestor...” [Vend. B]

“É importante ter objectivos de vida, são uma mais valia...” [Todos vend.]

“O objectivo quando é valorizado é sempre positivo...” [Vend. B]

“Se não houver fundamentação do objectivo, a empresa sai sempre prejudicada, nem que seja pelo facto do vendedor não desempenhar correctamente as suas funções...” [Vend. B]

De seguida, analisou-se os vários indicadores de desempenho que constituem os três tópicos do PGDV (figuras 20, 21 e 22). Os elementos da FV questionaram a origem dos mesmos, opinaram sobre a sua adequação e propuseram um possível indicador alternativo, um indicador que permitisse quantificar a margem de lucro real dos metros quadrados de cartão vendido por cada vendedor. Contudo, de momento, não é possível utilizar esse indicador por não haver forma de o quantificar através do sistema informático implementado na empresa.

“Não sei se é importante avaliar o nº de visitas por dia...” [Vend. A]

“Há um ponto do qual raramente se fala nas empresa, são os custos associados à actividade dos vendedores...” [Vend. B]

“O Plano de Gestão de Desempenho deveria conter um indicador associado à margem de lucro dos m² que vendemos...” [Vend. C]

A ficha de avaliação de desempenho do tópico “Gestão de Competências” gerou uma discussão um pouco mais acesa e alongada (tabela 5). Todos os intervenientes consideraram esse tipo de avaliação, em grande parte obtida aquando do acompanhamento dos vendedores aos clientes, injusta e pouco fiável. Os motivos apresentados encontram-se na caixa de texto e, resumidamente, segundo eles, é impossível reproduzir um dia de trabalho normal quando são acompanhados por um avaliador.

“A avaliação qualitativa é difícil porque se formos acompanhados de um avaliador, quer os clientes, quer os vendedores, têm comportamentos diferentes e menos naturais...” [Vend. A]

“Esse tipo de avaliação não é muito funcional porque a nossa atitude será sempre diferente do habitual...” [Vend. B]

“Podemos escolher os clientes onde seremos acompanhados para avaliação, pois há alguns clientes que não gostam disso...” [Vend. C]

Como Rodrigues (1999) já tinha identificado esta dificuldade, de observar a conduta dos vendedores no terreno, esta resistência era previsível. Conforme sugerido por Marsden e Belfield (2003) clarificou-se o objectivo deste tipo de avaliação, apresentou-se os critérios utilizados (tabela 5 e anexo II), os moldes nos quais a avaliação será feita, tendo sempre em conta o contexto da visita comercial e a forma como será feito o acompanhamento, sempre espontaneamente, sem pré-selecção dos clientes, localidades ou motivo da visita. Esta ficha de avaliação é uma primeira proposta apresentada que estará sujeita a possíveis alterações e onde a FV poderá intervir.

Este esclarecimento acalmou a FV, minimizou os comportamentos de oposição e permitiu continuar com a apresentação. Relativamente ao peso atribuído a cada tópico do PGDV da grelha de avaliação global (tabela 7), a concordância foi unânime.

De seguida apresentou-se, conforme sugerido por vários autores, Oliver e Anderson (1987) e Piercy *et al.* (1997), um plano de recompensas que consideramos equilibrado (anexo I), com o intuito de motivar os vendedores ao perceberem que o esforço que irão despendar para gerir a sua actividade eficientemente, será recompensada com uma remuneração monetária extra, bónus, e comprometê-los com os objectivos da empresa, conforme sugerido por Mowday *et al.* (1979). As reacções obtidas foram as seguintes:

“Só a satisfação de termos atingido um objectivo já é um incentivo...” [Vend. A]

“É sempre um extra que nos motiva...” [Vend. B]

“Eu já trabalhei numa empresa onde definiram o objectivo de crescer 10% durante o ano, fizeram vários reuniões para nos incentivar, chegamos ao fim do ano com um aumento de 17%, e não vimos qualquer tipo de agradecimento ou recompensa...” [Vend. C]

No final da reunião, os vendedores foram convidados a analisar e a reflectir, individualmente, sobre os indicadores utilizados no PGDV, para discussão na próxima reunião. Pelo último comentário tecido pelo vendedor C, podemos perceber uma das origens da sua percepção negativa em relação à mudança; a experiência de não ter sido recompensado por um esforço despendido. Neste momento, este vendedor está mais cooperante e não apresenta comportamentos de resistência. O vendedor A mantém uma atitude aceitante e, simultaneamente, expectante. O vendedor B tece comentários críticos e construtivos, mas parece que nada o satisfaz totalmente, no entanto, neste momento, não há indícios de resistência.

Uma semana depois, cada vendedor recebeu, por e-mail, o seu PGDV individual (anexo VII), com dados referentes aos anos de 2008, 2009 e 1º trimestre 2010, para análise prévia dos resultados que seriam abordados na próxima reunião.

4ª Reunião

Nesta reunião apresentou-se e analisou-se cada PGDV individual, gerando-se várias discussões construtivas sobre a carteira de clientes de cada vendedor. Os intervenientes participaram activamente, nomeadamente, sobre a sua evolução ao longo do tempo, a variação dos indicadores de desempenho e a comprovação que os valores transcritos pelos indicadores reflectiam a sua forma de actuar, e as vicissitudes do mercado. Relativamente ao facto da definição dos objectivos e da avaliação ser trimestral, houve consenso nas respostas dos intervenientes.

“Mensal não faz sentido, é melhor trimestral...” [Vend. A]

“Considero ideal a análise por trimestres...” [Vend. B]

“É importante os objectivos serem trimestrais...” [Vend. C]

Com base na evolução dos indicadores do PGDV individuais, dos últimos anos, propusemos aos vendedores uma reflexão sobre a definição de objectivos e a quantificação dos mesmos, para o 2º trimestre de 2010. Pediu-se que essa quantificação

fosse, ao mesmo tempo, realista mas desafiadora e motivadora, com o intuito de promover a melhoria dos seus desempenhos.

Reuniões individuais

Dias depois, marcou-se três reuniões individuais para discutir o PDGV e os objectivos propostos pelos vendedores para o 2º trimestre (anexo VII). Estas reuniões individuais serviram para analisar os valores dos indicadores em anos transactos, esclarecer dúvidas subsistentes, ouvir as propostas dos vendedores, verificar a sua adequação à realidade e negociar os objectivos a impor para o período em questão.

A participação activa da FV na definição dos seus objectivos foi a principal tática utilizada para motivar e transmitir confiança à FV. A negociação também foi importante no comprometimento destes com os objectivos, de modo a acreditarem neles e estes serem uma fonte de motivação.

As reacções acerca da sua participação na definição de objectivos foram positivas, conforme podemos verificar pelos seus comentários:

“Nas empresas mais pequenas há maior flexibilidade quanto à definição e negociação dos objectivos e isso é benéfico para todos...” [Vend. A]

“Faz sentido os objectivos variarem consoante o tipo de carteira de clientes de cada vendedor...” [Vend. B]

“Muitos objectivos impostos pressionam psicologicamente os vendedores e podem levar à frustração...” [Vend. C]

5ª Reunião

A última reunião serviu para avaliar os resultados obtidos no 2º trimestre, comparativamente com os objectivos definidos, e avaliar a implementação do PGDV. Apresentou-se os PGDV individuais (anexo VII) compostos pelos três tópicos, Gestão de Resultados, de Custos e da Actividade. Analisou-se em grupo, os resultados obtidos,

a variação de cada indicador e a justificativa para essas variações, e uma análise comparativa dos custos entre os três vendedores.

Aquando da análise dos resultados obtidos, surgiram algumas dúvidas acerca da funcionalidade e utilidade de um dos indicadores do tópico “Gestão da Actividade”, a eficiência das visitas. Este indicador apresentou uma variação que não mede correctamente o desempenho, conforme percebido pelos vendedores nos comentários seguintes:

“Eu acho que o indicador que associa o nº de visitas não tem muita lógica porque não mede a realidade do meu desempenho...; posso fazer muitas visitas sem ser atendida...” [Vend. A]

“Quanto a mim a gestão da actividade e mais precisamente o indicador associado às visitas não faz muito sentido...; se fizer menos visitas diárias consigo ter um melhor resultado, quando na realidade se não visitar os meus clientes muitas vezes posso perdê-los...” [Vend. B]

“Eu posso visitar um cliente por dia e facturar mais que outro vendedor que faz oito clientes por dia, eu acabo por apresentar um maior volume de vendas por visita e não trabalho mais que o outro vendedor...” [Vend. C]

Esse indicador diz-nos que “ao reduzir o número de visitas diárias, estamos a aumentar a eficiência da visita”, o que obviamente é contraproducente para a melhoria do desempenho. Aproveitou-se a inadequação deste indicador para reforçar o estado dinâmico do PGDV e a necessidade constante de rever ou substituir indicadores que deixam de ser importantes para uma correcta avaliação do desempenho da FV.

No decorrer da discussão, outro indicador chamou a nossa atenção por parecer desapropriado. Contudo, essa inadequação parece ter passado despercebida aos vendedores, já que eles não a referiram. Apesar das viaturas utilizadas pelos vendedores terem sido todas adquiridas no mesmo ano, os custos com a sua manutenção, utilizados para calcular o indicador que gere os custos, no tópico “Gestão de Custos”, têm variado muito entre os vendedores, principalmente, devido aos quilómetros percorridos. Este

Implementação de um Plano de Gestão de Desempenho à Força de Vendas

indicador terá de ser acompanhado, pois poderá não fazer sentido mantê-lo no sistema de gestão de desempenho.

Antes do final desta reunião, pediu-se aos vendedores para fazer uma avaliação global ao Plano de Gestão de Desempenho e os comentários foram os seguintes:

“Seria interessante, para além de ter acesso aos dados, marcar reuniões trimestrais para discutir os resultados em grupo...; faz sentido negociarmos os objectivos para acreditarmos neles. Considero vantajoso o PDGV ser ajustável a cada vendedor e servir de orientação...” [Vend. A]

“Para mim, com ou sem plano, pouco vai mudar, o importante é ter a consciência tranquila que estou a desempenhar a minha função correctamente...; a redução de custos para mim é praticamente impossível...; considero os custos, um indicador importante apesar de haver um ou outro indicador que considero menos adequado, mas vamos ver como corre esta mudança ao longo do tempo...; é um sistema engraçado...” [Vend. B]

“É interessante mas acho importante medir também o lucro que cada vendedor gere...” [Vend. C]

No sentido de conhecer as emoções que os intervenientes sentiam após conhecer o PGDV, solicitou-se o preenchimento do questionário de “Reacções Emocionais”.

Negativo		Neutro		Positivo	
Desprezo	0	Aceitação passiva	0	Comprometimento	3
Frustração	0	Receptividade	3	Excitação	0
Cansaço	0	Ambivalência	0	Aceitação activa	3
Medo	0	TOTAL	3	Entusiasmo	2
Incerteza	1			Motivação	3
Raiva	0			Optimismo	3
Decepção	0			Pro actividade	3
Descontentamento	0			TOTAL	17
Ansiedade	1				
Pessimismo	0				
Resistência	0				
TOTAL	2				

Tabela 15 - Resultados do questionário “Reacções Emocionais” após a implementação.

Dos resultados obtidos (tabela 15) verificamos que os sentimentos positivos estão representados em maior número e os termos “motivação”, “optimismo”, “pró actividade”, “aceitação activa” e “comprometimento” foram referidos pelos três vendedores.

4.2.4 - Acção - Observação dos resultados

A avaliação do comportamento, elaborada ao longo do período de implementação, foi considerada eficaz porque, antes de iniciar o processo, houve preocupação em ganhar a confiança da FV e, isso reflectiu-se ao longo do processo, com a percepção da FV não se ter coibido de opinar e questionar, o que nos garante uma maior validade dos comentários e comportamentos.

Consideramos que a recolha de dados foi eficaz, principalmente porque tivemos o cuidado de criar a auto-consciência da necessidade da mudança e, conforme preconizado por Kets de Vries (1999), não esquecer a análise do inconsciente, observando para além do comportamento, as emoções. Estas foram obtidas através dos questionários de “Reacções Emocionais”, permitiram conhecer o que os intervenientes sentiam perante a mudança e, assim, identificarmos possíveis factores de resistência.

O plano traçado inicialmente sofreu algumas alterações, nomeadamente no que diz respeito à apresentação das análises individuais que não estava prevista mas foi essencial para motivar a FV.

Os resultados obtidos foram os esperados, confirmou-se um maior grau de resistência por parte do vendedor C, que se expectava desde o início, talvez por ser o elemento que trabalha há menos tempo na empresa (três anos) e ainda não estar totalmente comprometido com esta, no entanto, o balanço final foi positivo e a implementação correu de forma pacífica.

4.3. Resultados - Análise e Avaliação dos Resultados

Para analisar os resultados obtidos ao longo deste processo de implementação, iremos apresentar os factos verificados e efectuar uma análise à luz das teorias apresentadas na revisão bibliográfica.

4.3.1 - Reflexão - Avaliação dos resultados

Um processo de implementação é sempre um processo difícil porque não é meramente administrativo. É fundamental moldarmo-nos para ir de encontro às expectativas dos intervenientes, porque é importante não entrar em choque com as suas crenças, mas sem nos desviarmos do nosso objectivo.

Esta experiência ilustra as ideias de Castro e Basques (2005), de que o sucesso dos processos de mudança depende, em grande parte, da preparação cuidadosa do processo, da motivação da FV, da avaliação de possíveis factores de resistências e da utilização de várias tácticas para minimizar e contornar essas resistências. Por isso acreditamos que implementamos este processo com algum sucesso.

Pelos resultados verificados, confirma-se também que os traços da personalidade (Long *et al.*, 1998; Wanberg e Banas, 2000; Judge *et al.*, 1999) e os factores psicológicos (Cunha *et al.*, 2006) predis põem para a maior ou menor tendência dos indivíduos resistirem às mudanças. Verificamos na tabela 16 que os sentimentos negativos associados à mudança se foram dissipando ao longo da apresentação do PGDV e, no final, após conhecer o Plano de Gestão de Desempenho, somente dois sentimentos negativos subsistiam contra os oito identificados no início do processo. O mesmo aconteceu com os sentimentos neutros, que passaram de cinco para três. Em contrapartida, os sentimentos positivos passaram de doze no início do processo para dezassete no final.

Analisando as emoções da FV após a implementação do PGDV e comparando-as com os resultados obtidos antes da implementação, podemos concluir que o nosso processo de implementação foi eficaz, porque obtivemos a aceitação dos três vendedores relativamente ao nosso projecto.

Negativo			Neutro			Positivo		
	Antes	Depois		Antes	Depois		Antes	Depois
Desprezo	0	0	Aceitação passiva	1	0	Comprometimento	2	3
Frustração	0	0	Receptividade	2	3	Excitação	0	0
Cansaço	0	0	Ambivalência	2	0	Aceitação activa	2	3
Medo	1	0	TOTAL	5	3	Entusiasmo	1	2
Incerteza	3	1				Motivação	3	3
Raiva	0	0				Optimismo	2	3
Decepção	0	0				Pro actividade	2	3
Descontentamento	0	0				TOTAL	12	17
Ansiedade	3	1						
Pessimismo	0	0						
Resistência	1	0						
TOTAL	8	2						

Tabela 16 - Resultados do questionário “Reacções Emocionais” antes e após a implementação.

Analisando o comportamento e os comentários tecidos pelos vendedores ao longo do processo, depreende-se que o vendedor A aceitou prontamente o PGDV e considerou as reuniões produtivas, o vendedor B aceitou o PGDV mas mantém uma postura de cepticismo, não se prevendo qualquer intenção de resistência e o vendedor C, que teve uma evolução favorável ao longo do processo de implementação, demonstrou interesse em melhorar o PGDV.

Ao analisar as emoções individuais de cada vendedor, antes e depois da implementação (anexo IV), verificamos um elevado grau de concordância entre estas e os seus comportamentos.

Assim sendo, por não existir sentimentos e comportamentos negativos relativamente ao PGDV e os vendedores terem demonstrado uma aceitação generalizada acerca da implementação desta ferramenta para a gestão do seu desempenho, podemos concluir que os critérios de êxito, previamente estabelecidos, foram encontrados.

O apoio constante, acompanhamento, clareza das comunicações e participação activa dos intervenientes, sugerido pelos estudos empíricos de Hartline e Ferrel (1996) e Castro e Basques (2005), foram importantes para estes últimos perceberem que o projecto a ser implementado era transparente e não objectivava ameaçar a sua forma de trabalhar ou as suas competências, conforme defendido por Churchil *et al.* (2000). A utilização destas tácticas referidas por vários autores, Cunha e Rego (2002), Elving (2005) e Robbins (2003), foi importante para minimizar os comportamentos e atitudes de resistência.

O facto de nos termos centrado no envolvimento emocional dos intervenientes durante o processo de mudança, foi um factor importante para o sucesso desta implementação, como comprovado na revisão bibliográfica por Cole *et al.* (2006) e Cunha e Rego (2002).

Outro factor importante que ajudou ao sucesso da implementação, principalmente em termos de motivação e reforço de confiança, foi a participação dos indivíduos na definição e avaliação dos objectivos, conforme preconizado por Locke e Latham (1990).

A relação entre o comprometimento e a aceitação da mudança foi notória neste trabalho, confirmando-se, assim, várias teorias referidas na revisão bibliográfica. As teorias de Cordery *et al.* (1993), Darwish (2000), Lau e Woodman (1995) e Yousef (2000) que defendem o comprometimento como um factor de melhoria na satisfação e motivação dos intervenientes num processo de mudança e, consequentemente, na sua aceitação.

A dificuldade em criar indicadores de desempenho adequados, conforme já tinha sido referido por Richardson (1999), foi comprovada neste trabalho com a detecção de algumas falhas relativas à validação e adequação dos indicadores de desempenho escolhidos. A solução passará pela substituição dos indicadores inadequados por outros mais apropriados e, para isso, contamos com a ajuda da FV que se comprometeu a apresentar, durante o mês de Setembro, alguns indicadores alternativos para análise. Contudo temos consciência que, conforme referido na teoria por Lingle e Schiemann (1996) e Wisner e Fawcett (1991), os indicadores de desempenho terão de ser revistos regularmente para estarem sempre ajustados às variações internas e externas do ambiente organizacional.

As principais vantagens deste trabalho foram, a implementação de uma ferramenta útil para a gestão do desempenho da FV ajustado à realidade da empresa e o reforço do espírito de grupo verificado entre os três elementos.

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES

A pretensão deste estudo foi implementar um Plano de Gestão de Desempenho a uma equipa de comerciais e, apesar das dificuldades associadas aos processos de mudança, o resultado foi positivo.

A metodologia de investigação-acção utilizada foi adequada para analisar este processo de mudança e, apesar dos resultados satisfatórios obtidos no primeiro ciclo de investigação, iremos proceder a uma segunda intervenção para aperfeiçoar o modelo apresentado.

A implementação desta ferramenta para o controlo e avaliação do desempenho da FV, ajustada à realidade da empresa, permite gerir o desempenho dos vendedores pelo alinhamento dos seus objectivos aos objectivos da organização e sensibilizá-los para a importância da gestão dos custos e dos recursos disponíveis para a sua actividade. A implementação desta ferramenta teve impacto no dia-a-dia da FV, que passou a ver com outros olhos a necessidade de planear o seu trabalho, como por exemplo as suas visitas diárias.

Este trabalho também contribuiu para a FV passar a ver os objectivos como um guia e a sua definição como uma tarefa essencial para a melhoria do seu desempenho. Outro aspecto positivo a salientar é o facto de a FV ter percebido a importância de reunir trimestralmente para discutir os resultados individuais e do grupo.

O desenvolvimento do processo de implementação através de várias reuniões de grupo teve o intuito de promover a transparência do projecto, do seu conteúdo e do sistema de recompensas, favorecendo a equidade entre os vendedores. Acreditamos que esses valores, equidade e transparência, foram correctamente transmitidos e contribuíram para o reforço do espírito de grupo e da empatia entre os vendedores.

Conforme analisamos na literatura, a estratégia e a mudança planeada não corresponde à mudança efectiva. Existem factores processuais que modificam os planos iniciais. Do mesmo modo, este projecto foi sofrendo reajustes pois em função dos actores envolvidos, neste caso dos vendedores, sentimos a necessidade de melhorar a sua funcionalidade. Assim, a introdução de reuniões individuais por exemplo, permitiu

uma melhor gestão das particularidades do desempenho de cada um dos vendedores. Quanto a reajustes futuros, pretendemos também introduzir melhorias nos indicadores quantitativos e qualitativos seleccionados, que já demonstraram possuir algumas falhas.

A principal limitação deste trabalho foi o prazo reduzido para a implementação do projecto que não permitiu perceber o impacto global da sua introdução, nem pôr em marcha todos os elementos dos sistema de gestão de desempenho, mais concretamente no que diz respeito à dimensão qualitativa do desempenho. Contudo, visto que este não é um projecto acabado, mas no início da sua vida, a avaliação ainda não efectuada irá decorrer posteriormente. O projecto será avaliado relativamente à sua adequação à empresa, à sua contribuição para a melhoria do desempenho da FV e à qualidade do serviço prestado pela FV aos clientes.

Caso pretendêssemos reformular a intervenção até agora efectuada para obter maior validade, apostaríamos na melhoria do processo de avaliação prévia da personalidade dos indivíduos, com testes para avaliar outros traços da personalidade, como por exemplo o nível de extroversão e o grau de maquiavelismo, promoveríamos a discussão de um maior número de assuntos polémicos durante as reuniões para obter mais reacções e comentários dos intervenientes, e alargariamos o prazo para a implementação do processo, validação dos indicadores seleccionados e discussão dos resultados.

Este trabalho demonstra que um processo de mudança pode ser implementado com sucesso, desde que previamente e cuidadosamente preparado, bem como monitorizado ao longo da sua implementação. É necessário analisar previamente a organização e as pessoas que intervirão directamente no processo, prepará-las para a mudança, motivá-las e comprometê-las com a organização e com o projecto, transmitir confiança no projecto e nas capacidades das pessoas, e ouvir as suas ideias e opiniões.

Trata-se de um projecto com grande interesse para a organização em causa, porque para além de permitir aperfeiçoar os modelos apresentados, no futuro poderá ser o ponto de partida para a transposição do PGDV para os restantes vendedores da organização, e quem sabe para outros elementos da organização. Um dos benefícios de

um sistema de gestão de desempenho é o de propiciar o alinhamento dos diferentes elementos de uma organização, não sendo exclusivo da função comercial.

Finalmente, outra possível aplicação deste trabalho seria a sua adaptação a um caso de estudo, a ser utilizado em contexto pedagógico, numa formação direccionada a gestores comerciais, com o intuito de promover o debate, a reflexão e análise crítica acerca da motivação e desempenho da FV.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (2005), *Strategic Market Management*, 7th ed., Hoboken: John Wiley.
- Ackoff, R. L. (1981), *Creating the Corporate Future*, New York: John Wiley.
- Adair, J. (1998), *Handbook of Management e Leadership*, London: Thorogood Publishing Ltd.
- Ahn, H. (2001), “Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report”, *Long Range Planning*, Vol. 34, Nº 4, pp. 441-461.
- Ainscow, M. (2000), “The Next Step for Special Education: Supporting the Development of Inclusive Practices”, *British Journal of Special Education*, Vol. 27, Nº 2, pp. 76-80.
- Altrichter, H., Kemmis, S., McTaggart, R. e Zuber-Skerritt, O. (2002), “The Concept of Action Research”, *The Learning Organization*, Vol. 9, Nº 3, pp. 125–131.
- Anderson, E. e Oliver, R. L. (1987), “Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 15, Nº 4, pp. 1-15.
- Andrews, K. (2001), “O Conceito da Estratégia Empresarial”, in Mintzberg, H. e Quinn, J.B., *O processo da Estratégia*, Porto Alegre: Bookman, pp. 58-64.
- Armenakis, A. e Bedeian, A. (1999), “Organizational Change: a Review of Theory and Research”, *Journal of Management*, Vol. 13, Nº 3, pp. 306-318.
- Baldauf, A. e Cravens, D. W. (2002), “The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships”, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, Nº 11/12, pp. 1367-1388.

Baldauf, A., Cravens, D. W. e Piercy, N. F. (2001), “Examining the Consequences of Sales Management Control Strategies in European field Sales Organizations”, *International Marketing Review*, Vol. 18, Nº 5, pp. 474-508.

Barnett, W. e Carroll, G. R. (1995), “Modeling Internal Organizational Change”, *Annual Review Sociology*, Vol. 21, pp. 217-236.

Baskerville, R. L. (1999), “Investigating Information Systems with Action Research”, *Communications of the AIS*, Vol. 2, Nº 3, pp. 4.

Beer, M. e Nohria, N. (2000), “Cracking the Code of Change”, *Harvard Business Review*, Nº 78, pp. 133-141.

Berl, R. L., Williamson, N. C. e Powell, T. (1984), “Industrial Salesforce Motivation: a Critique and Test of Maslow’s Hierarchy of Needs?”, *Journal of Personal Selling e Sales Management*, pp. 33-39.

Bilhim, J. A. F. (2004), *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 3ª edição, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bititci, U. S., Carrie, A. S. e McDevitt, L. (1997), “Integrated Performance Measurement Systems: a Development Guide”, *International Journal of Operations e Production Management*, Vol. 17, Nº 5, pp. 522-534.

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*, Porto: Porto Editora.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. e Platts, K. (2000), “Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems”, *International Journal of Operations e Production Management*, Vol. 20, Nº 7, pp. 754-771.

Brown, S. P. e Peterson, R. A. (1994), “The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 2, pp. 70-80.

Busby, J. S. e Williamson, A. (2000), “The Appropriate Use of Performance Measurement in non Production Activity - the Case of Engineering Design”, *International Journal of Operations e Production Management*, Vol. 20, Nº 3-4, pp. 336-358.

Câmara, P. (2000), *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Carr, W. e Kemmis, S. (1986), *Becoming Critical: Knowing through Action Research*, Londres: Falmer Press.

Castro, J. M. e Basques, P. V. (2005), “Mudança e Inovação Organizacional”, *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 7, Nº 1, pp. 71-95.

Ceartil, M. (2006), *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 1ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Chakravarthy, B. S. (1982), “Adaptation: a Promising Metaphor for Strategic Management”, *Academy of Management Review*, Nº 7 (1), pp. 35-44.

Challagalla, G. e Shervani, T. (1996), “Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, January, pp. 89-105.

Chandler, J. R. (1998), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, 20th edition, MIT Press.

Chen, J. e Wang, L. (2007), “Locus of Control and the Three Components of Commitment to Change”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 42, Nº 3, pp. 503-512.

Churchill, G. A., Ford, N. M. e Walker, O. C. (1976), “Organizational Climate and Job Satisfaction in the Sales Force”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, November, pp. 323-332.

Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., Johnston, M. W. e Tanner, J. F. (2000), *Sales Force Management*, 6th edition, Boston: Irwin-McGraw-Hill.

Cole, M., Harris, S. e Bernerth, J. (2006), “Exploring the Implications of Vision, Appropriateness, and Execution of Organizational Change”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 27, Nº 5, pp. 352-367.

Collins, J. C. e Porras, J. I. (1996), “Building your Company’s Vision”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, Nº 5, pp. 65-77.

Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. e Parker, S. (1993), “Correlates of Employee Attitude toward Functional Flexibility”, *Human Relations*, Vol. 46, Nº 6, pp. 705-723.

Cunha, M. P., Cabral, C. C., Cunha, R. C. e Rego, A. (2006), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª edição, Lisboa: RH Editora.

Cunha, M. P. e Rego, A. (2002), “As Duas Faces da Mudança Organizacional: Planeada e Emergente”, Faculdade de Economia Universidade Nova de Lisboa.

Darmon, R.Y. (1998), “The Effects of some Situational Variables on Salesforce Governance System Characteristics”, *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. 18, Nº 1, pp. 17-30.

Darwish, Y. (2000), “Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes toward Organization Change in a non-western Setting”, *Personnel Review*, Vol. 29, Nº 5-6, pp. 6-25.

Dess, G. e Miller, A. (1998), “Strategic Management: Mission and the General Environment” in Hickman, G. R. (editor), *Leading organizations: Perspectives for a new era*, California: Sage, Cap. 26, pp. 261-268.

Dick, B. (1993), “You Want to Do an Action Research Thesis? How to Conduct and Report Action Research Interchange”, www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arthesis.html,
acedido em 12 Janeiro 2010.

Donnelly, J. e Ivancevich, J. (1975), "Role Clarity and the Salesman", *Journal of Marketing*, January, pp. 71-74.

Drucker, P. F. (1994), "The Age of Social Transformation", *The Atlantic Monthly*, Vol. 274, Nº 5, November, pp. 53-80.

Dubinsky, A. J., Mehta, R. e Anderson, R. (2001), "Satisfaction with Sales Manager Training Design and Implementation Issues", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nº 35 (1/2), pp. 27-50.

Dubinsky, A. J., Michaels, R. E., Kotabe, M., Lim, C. U. e Moon, H. (1992), "Influence as Role Stress on Industrial Salespeople's Work outcomes in the United States, Japan and Korea", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Nº 1, pp. 77-99.

Dunham, R. B., Grube, J. A. e Castenada, M. B. (1994), "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, Nº 3, pp. 370-380.

Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., e Pierce, J. L. (1989), "The Development of an Attitude toward Change Instrument", Paper presented at *Academy of Management Annual Meeting*, Washington.

Eden, C. e Huxham, C. (1996), "Action Research for Management Research", *British Journal of Management*, Vol. 7, Nº 1, pp. 75-86.

Eerde, W. V. e Thierry, H. (1996), "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, October, pp. 575-586.

Elving, W. J. L. (2005), "The Role of Communication in Organizational Change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, pp. 129-138.

Farjoun, M. e Lai, L. (1997), "Similarity Judgments in Strategy Formulation: Role, Process and Implications", *Strategic Management Journal*, Nº 18, pp. 255-273.

Feurer, R. e Chaharbaghi, K. (1995), “Performance Measurement in Strategic Change”, *Benchmarking for Quality, Management and Technology*, Vol. 2, Nº 2, pp. 64-83.

Fletcher, C. (2004), *Appraisal and Feedback: Making Performance Review Work*, 3rd edition, London: CIPD Publishing.

Freeman, S. J. e Cameron, K. S. (1993), “Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Perspective”, *Organization Science*, Vol. 4, Nº 1, pp. 10-29.

Freire, A. (1998), *Estratégia: Sucesso em Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo.

Freitas, C. M. F. (2006), “Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM”, *Universidade da Madeira*, Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo).

Garrod, B. e Chadwick, P. (1996), “Environmental Management and Business Strategy: Towards a New Strategic Paradigm”, *Futures*, Vol. 28, Nº 1, pp. 37-50.

Gerhart, B. e Milkovich, G. T. (1990), “Organizational Differences in Managerial Compensation and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, Nº 4, pp. 663-691.

Ghalayini, A. M. e Noble, J. S. (1996), “The Changing Basis of Performance Measurement”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, Nº 8, pp. 63-80.

Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M. e Barrasa, A. (2005), “Change-oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups - Effects of Team Climate and Group Potency”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, Nº 3/4, pp. 312-328.

Grandori, A. (1984), “A Prescriptive Contingency view of Organizational Decision Making”, *Administrative Science Quarterly*, Nº 29, pp. 192-209.

Hargreaves, C. (2009), *Liderar uma Equipa de Vendas com a PNL*, Lisboa: ACD Edições.

Hart, S. L. (1992), “An Integrative Framework for Strategy-making Processes”, *Academy of Management Review*, N° 17, pp. 327-351.

Hartline, M. D. e Ferrel, O. C. (1996), “The Management of Customer-contact Service Employees: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 52-70.

Harvey-Beavis, O. (2003), “Performance-based rewards for Teachers: A Literature Review”, Paper presented at 3rd Workshop of Participating Countries on OECD’s Activity Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers, 4-5 June, Athens: Greece.

Hax, A. C. e Majluf, N. F. (1988), “The Concept of Strategy and Strategy Formation Process”, *Interfaces*, Vol.18, N° 3, pp. 99-109.

Heide, C. P. (1999), *Dartnell’s 30th Sales Force Compensation Survey*, Chicago: Dartnell Corporation, pp. 39.

Hennestad, B. W. (1990), “The Symbolic Impact of Double bind Leadership, Double bind and the Dynamics of Organizational Culture”, *Journal of Management Studies*, Vol. 27, N° 3, pp. 265-280.

Higgs, M. e Rowland, D. (2002), “Does it need Emotional Intelligence to Lead Change?”, *Journal of General Management*, Vol. 27, pp. 62-76.

Hoag, B. G., Ritschard, H. V. e Cooper, C. L. (2002), “Obstacles to Effective Organizational Change: The Underlying Reasons”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23, N° 1, pp. 6-15.

Jacobs, R. e Solomon, T., (1977), “Strategies for Enhancing the Prediction of job Performance from job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, N° 62, pp. 417-421.

Jobber, D. e Lancaster, G. (2006), *Selling and Sales Management*, 7th edition, London: Prentice Hall.

Johansson, C. e Heide, M. (2008), “Speaking of Change: Three Communication Approaches in Studies of Organizational Change”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, Nº 3, pp. 288-305.

Johnston, M. W. e Marshall, G. W. (2006), *Sales Force Management*, 8th edition, Boston: McGraw-Hill.

Jones, E., Watson, B., Gardner, J. e Gallois, C. (2004), “Organizational Communication: Challenges for the New Century”, *Journal of Communication*, Vol. 54, Nº 4, pp. 722-750.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. e Welbourne, T. M. (1999), “Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective”, *Journal of Applied Psychology*, Nº 84, pp. 107-122.

Juechter, W. M., Caroline, F. e Alford, R. J. (1998), “Five Conditions for High Performance Cultures”, *Training and Development*, Vol. 52, Nº 5, pp. 63-67.

Justino, L. (2007), *Direcção Comercial*, Lisboa: Edições Lidel.

Kanter, R. M. e Dretler, T. D. (1998), “Global Strategy and its Impact on Local Operations: Lessons from Gillette Singapore”, *Academy of Management Executive*, Nº 12(4), pp. 60-68.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard ± Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston: MA.

Kemmis, S. (1988), “Action Research”, in Hammersley, M. (2007), *Educational Research and Evidence-based Practice*, London: Sage Publications.

Kennerley, M. P. e Neely, A. D. (2002), “A Framework of the Factors affecting the Evolution of Performance Measurement Systems”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, Nº 11, pp. 1222-1245.

Kesselman, G. A., Hagen, E. L. e Wherry, R.J. (1974), “A Factor Analytic Test of the Porter-Lawler Expectancy Model of Work Motivation”, *Personnel Psychology*, Nº 27, pp. 569-579.

Kets de Vries, M. F. R. e Balazs, K. (1999), “Transforming the Mind-set of Organization”, *Administration and Society*, Vol. 30, Nº 6, pp. 640-675.

Kimberly, J. e Rottman, D. (1987), “Environment, Organization and Effectiveness: A Biographical Approach”, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, Nº 6, pp. 595-622.

Klein, M. S. (1996), “A Management Communication Strategy for Change”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, Nº 2, pp. 32-46.

Kogan, N. e Wallach, M. A. (1964), *Risk taking: A study in cognition and personality*, New York: Holt, Rinehart, and Winston.

Kuhne, G. e Quigley, B. (1997), “Understanding and using Action Research in Practice Settings”, *New Directions for Adult and Continuing Education*, Nº 73, pp. 23-40.

Lahiry, S. (1994), “Building Commitment through Organizational Culture”, *Training and Development*, Vol. 48, Nº 4, pp. 50-53.

Lashley, C. e Lee-Ross, D. (2003), *Organizational Behavior for Leisure Services*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Latham, G. P. e Locke, E. A. (1979), “Goal Setting – A Motivation Technique that Works”, *Organizational Dynamics*, Vol. 8, Nº 2, pp. 68-80.

Lau, C. M. e Woodman, R. W. (1995), “Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective”, *Academy of Management Journal*, Nº 38(2), pp. 537-554.

Lawler, E. E. e Hall, T. D. (1970), “Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, Nº 4, pp. 305-312.

Lee, S. (2007), “Vroom’s Expectancy Theory and the Public Library Customer Motivation Model”, *Library Review*, Vol. 56, Nº 9, pp. 788-796.

Lennox, R. D. e Raymond, N. W. (1984), “Revision to the Self-Monitoring Scale”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, pp. 1349-1369.

Lingle, J. H. e Schiemann, W. A. (1996), “From Balanced Scorecard to Strategy Gauge: Is Measurement Worth it?”, *Management Review*, March, pp. 56-62.

Linstone, H. A. e Mitroff, I. I. (1994), *The Challenges of the 21st Century*, New York: State University of New York Press.

Locke, E. A. e Latham, G. P. (1990), “Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel”, *American Psychological Society*, Vol. 1, Nº 4, July, pp. 240-246.

Long, W. S., Long, E. J. e Dobbins, G. H. (1998), “Correlates of Satisfaction with a Peer Evaluation System: Investigation of Performance Levels and Individual Differences”, *Journal of Business and Psychology*, Nº 12(3), pp. 299-312.

Lyonski, S. (1985), “A Boundary Theory Investigation of the Product Manager’s Role”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter, pp. 26-40.

Magretta, J. (2004), *O que é a Gestão?*, 1ª edição, Lisboa: Actual Editora.

Malina, M. A. e Selto, F. H. (2002), “Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 47.

Markus, M. L. e Pfeffer, J. (1983), “Power and the Design and Implementation of Accounting and Control Systems”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, pp. 205-218.

Marsden, D. e Belfield, R. (2003), “Performance Pay, Monitoring Environments and Establishment Performance”, *International Journal of Manpower*, Vol. 24, Nº 4, pp. 452-471.

Martin, D. e Boek, K. (1997), *QE – O que é a Inteligência Emocional*, Lisboa: Editora Pergaminho.

Maslow, A. H. (1943), “Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, Nº 50, pp. 370-396.

Maslow, A. H. (1970), *Motivation and Personality*, 2nd edition, New York: Harper.

Mason, R. B. (2007), “The External Environment’s Effect on Management and Strategy: A Complexity Theory Approach”, *Management Decision*, Vol. 45, Nº 1, pp. 10-28.

Mayer, J. D. e Salovey, P. (1997), “What is Emotional Intelligence?”, in Salovey, P. e Sluyter, D. (editors), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications for Educators*, New York: Basic Books.

McGuire, D. e Hutchings, K. (2006), “A Machiavellian Analysis of Organisational Change”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19, Nº 2, pp. 192-209.

McMann, P. e Nanni, A. J. (1994), “Is your Company really Measuring Performance”, *Management Accounting (US)*, November, pp. 55-58.

McNeese-Smith, D. (1996), “Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, *Hospital and Health Services Administration*, Vol. 41, Nº 2, pp. 160 – 175.

McNiff, J. e Whitehead, J. (2006), *All you Need to Know about Action Research*, London: Sage Publications.

McTaggart, R. (1999), “Reflection on the Purposes of Research, Action, and Scholarship: A Case of Cross-Cultural Participatory Action Research”, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 12, Nº 5, pp. 493-511.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Miguel, A., Rocha, A. e Röhrich, O. (2008), *Gestão Emocional de Equipas em Ambiente de Projecto*, Lisboa: Editora FCA.

Miner, J. B. (2005), *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, New York: M. E. Sharpe.

Miner, J. B. (2007), *Organizational Behavior 4: From theory to practice*, New York: M E Sharpe.

Mintzberg, H. (1988), “Opening up the Definition of Strategy”, in Quinn, J.B., Mintzberg, H. e James, R. M. (editors), *The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases*, London: Prentice-Hall Inc.

Mintzberg, H. e Quinn, J. B. (2001), *O Processo da Estratégia*, 3ª edição, Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., Quinn, J. B. e Ghoshal, S. (1998), *The Strategy Process*, London: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. e Waters, J. A. (1985), “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, Nº 3, pp. 257-272.

Mitchell, T. R. (1982), “Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice”, *Academy of Management Review*, Vol. 7, Nº 1, pp. 80-88.

Mohrman, M. A., Mohrman, S. A. e Lawler, E. E. (1989), “The Performance Management of Teams”, in Bruns, W. J., “Performance Measurement, Evaluation, and Incentives”, USA: Harvard Business School Series in Accounting and Control.

Mowday, R. T., Steers, R. M. e Porter, L. (1979), “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Nº 14, pp. 224-247.

Neely, A. e Austin, R. (2002), “Measuring Operations Performance: Past, Present and Future”, in Neely, A. (editor), “Performance Measurement – Theory and Practice”, *Cranfield School of Management*, pp. 41-50.

Neely, A., Gregory, M. e Platts, K. (1995), “Performance Measurement System Design – a Literature Review and Research Agenda”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15, Nº 4, pp. 80-116.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. e Kennerley, M. (2000), “Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-based Approach”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, Nº 10, pp. 1119-1145.

Noe, R. A. (1986), “Trainee's Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, Nº 4, pp. 736-749.

Nord, W. R. e Jermier, J. M. (1994), “Overcoming Resistance to Resistance: Insights from a Study of the Shadows”, *Public Administration Quarterly*, Nº 17(4), pp. 396-409.

Nygaard, A. e Dahlstrom, R. (2002), “Role Stress and Effectiveness in Horizontal Alliances”, *Journal of Marketing*, Vol. 66, April, pp. 61-82.

Oliver, R. L. e Anderson, E. (1994), “An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-based Sales Control Systems”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 4, pp. 53-67.

Oreg, S. (2006), “Personality, Context and Resistance to Organizational Change”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Nº 15(1), pp. 73-101.

Orlikowski, W. J. (1996), “Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective”, *Information Systems Research*, Nº 7, pp. 63-92.

Ouchi, W. G. (1977), “The Relationship between Organizational Structure and Control”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, Nº 1, pp. 95-112.

Overholt, M. H. (1997), “Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage”, *Human Resource Planning*, Vol. 20, pp. 22-32.

Pelham, A. (2006), “Do Consulting-oriented Sales Management Programs impact Salesforce Performance and Profit?”, *Journal of Business e Industrial Marketing*, Nº 21(3), pp. 175-188.

Peppers, D. e Rogers, M. (1997), “The Money Trap: New Bases for Incentives”, *Sales and Marketing Management*, May, pp. 149-153.

Peters, M. e Robinson, V. (1984), “The Origins and Status of Action Research”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 20, Nº 2, pp. 113-124.

Pettigrew, A. M. (1987), “Theoretical, Methodological and Empirical issues in Studying Change: A Response to Starkey”, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, Nº 4, pp. 420-426.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. e Cameron, K. S. (2001), “Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research”, *Academy of Management Journal*, Vol. 4, pp. 697-713.

Piderit, S. K. (2000), “Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change”, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, Nº 4, pp. 783-795.

Piercy, N., Cravens, D. W e Morgan, N. A. (1997), “Sources of Effectiveness in the Business-to-business Sales Organization”, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3, Nº 1, pp. 43-69.

Porter, L. W., Bigley, G. A. e Steers, R. M. (2003), *Motivation and Work Behavior*, 7th edition, New York: McGraw-Hill.

Porter, L. W. e Lawler, E. E. III (1968), “What Job Attitudes tell about Motivation?”, *Harvard Business Review*, Vol. 46, N° 1, pp. 118-126.

Prahalad, C. K. e Hamel, G. (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

Prahalad, C. K. e Hamel, G. (1994), “Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?”, *Strategic Management Journal*, N° 15, pp. 5-16.

Pulford, B. e Sohal, H. (2006), “The Influence of Personality on HE Student’s Confidence in their Academic Abilities”, *Personality & Individual Differences*, N° 41(8), pp. 1409-1419.

Quinn, J. B. (2001), “Estratégias para a Mudança”, in Mintzberg, H. e Quinn, J. B., *O Processo da Estratégia*, 3ª edição, Porto Alegre: Bookman.

Rapoport, R. N. (1970), “Three Dilemmas in Action Research: With Special Reference to the Tavistock Experience”, *Human Relations*, N° 23, pp. 499-513.

Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M. e Rahman, A. A. (2004), “The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25, N° 2, pp. 161-179.

Richardson, R. (1999), *Performance Related Pay in Schools: An Assessment of the Green Papers*, A Report Prepared for the National Union of Teachers by The London School of Economics and Political Science, Londres: LSE.

Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 8th edition, New-Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (2003), *Organizational Behavior*, 10th edition, New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2008), *O Segredo na Gestão das Pessoas*, Lisboa: Editora Centroatlântico.

Robinson, J. R. e Shaver, P. R. (1973), “Measures of Social Psychological Attitude”, *Ann Arbor, MI: Institute for Social Research*, pp. 79-80.

Rodrigues, D. (1999), *Gestão de Vendas na Óptica de Marketing*, Lisboa: Edições Sílabo.

Rotter, J. B. (1966), “Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement”, *Psychological Monographs*, Vol. 80, N° 609, pp. 1-28.

Rotter, J. B. (1971), “External Control and Internal Control”, *Psychology Today*, Vol. 5, N° 1, pp. 37-59.

Saad, G. H. (2001), “Strategic Performance Evaluation: Descriptive and Prescriptive Analysis”, *Journal Industrial Management and Data Systems*, Vol. 101, N° 8, pp. 390-399.

Sanches, I. (2005), “Compreender, Agir, Mudar, Incluir: Da Investigação-acção à Educação Inclusiva”, *Revista Lusófona de Educação*, N° 5, pp. 127-142.

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2003), *Research Methods for Business Students*, 3rd edition, Edinburgh: Prentice-Hall.

Sedikides, C. e Gregg, A. P. (2003), *Portraits of the Self*, in Hogg, M. A. e Cooper, J. (editors), *Sage handbook of Social Psychology*, Londres: Sage Publications, pp. 110-138.

Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, NewYork: Doubleday.

Sink, S. e Tuttle, T. C. (1989), *Planning and Measurement in your Organization of the Future*, Georgia: Industrial of Industrial Engineers.

Slater, S. F. e Olson, E. M. (2000), “Strategy Type and Performance: The influence of Sales Forces Management”, *Strategic Management Journal*, Nº 21, pp. 813-829.

Smart, C. e Vertinsky, I. (1984), “Strategy and the Environment: A study of Corporate Responses to Crises”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, Nº 3, pp. 199-213.

Spector, P. E. (1988), “Development of the Work Locus of Control Scale”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61, pp. 335-340.

Stenhouse, L., Rudduck, J. e Hopkins, D. (1988), *La Investigación como Base de la Enseñanza*, Madrid: Ediciones Morata.

Szabla, D. B. (2007), “A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18, Nº 4, pp. 525-558.

Tacoronte, D. V. e González, M. S. (2008), “Human Resources Control Systems and Performance: The Role of Uncertainty and Risk Propensity”, *International Journal of Manpower*, Vol. 29, Nº 2, pp. 161-187.

Tejon, J. L. e Cobra, M. (2009), *Gestão de Vendas - 21 Segredos para Alcançar o Sucesso*, Lisboa: Editora Pergaminho.

Tierney, P. (1999), “Work Relations as a Precursor to Psychological Climate for Change – the Role of Work Group Supervisors and Peers”, *Journal of Organizational Change*, Vol. 12, Nº 2, pp. 120-133.

Vakola, M., Tsaousis, I. e Nikolaou, I. (2004), “The Effects of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes toward Organizational Change”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, pp. 88-110.

Vince, R. e Broussine, M. (1996), "Paradox, Defense and Attachment: Accessing and Working with Emotions and Relations underlying Organizational Change", *Organization Studies*, Vol. 1, Nº 17, pp. 1-21.

Waddell, D. e Sohal, A. S. (1998), "Resistance: A Constructive Tool for Change Management", *Management Decision*, Vol. 36, Nº 8, pp. 543-548.

Walker, O. C., Churchill, G. A. Jr. e Ford, N. M. (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, Nº 2, pp. 156-168.

Wanberg, C. R. e Banas, J. T. (2000), "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace", *Journal of Applied Psychology*, Nº 85(1), pp. 132-142.

Weick, K. E. (2000), *Emergent Change as a Universal in Organizations*, in Beer, M. e Nohria, N. (editors), *Breaking the Code of Change*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 223-241.

Weick, K. E. e Quinn, R. E. (1999), "Organizational Change and Development", *Annual Review of Psychology*, Nº 50, pp. 361-386.

Weitz, B., Sujan, H. e Sujan, M. (1986), "Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol. 50, pp. 174-191.

White, G. P. (1996), "A Survey and Taxonomy of Strategy-related Performance Measures for Manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, Nº 3, pp. 42-61.

Whittington, R. (2006), *O que é a Estratégia?*, São Paulo: Thomson.

Wisner, J. D. e Fawcett, S. E. (1991), "Link Firm Strategy to Operating Decisions through Performance Measurement", *Production and Inventory Management Journal*, Third Quarter, pp. 5-11.

Yamhill, S. e McLean, G. N. (2001), “Theories Supporting Transfer of Training”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, Nº 2, pp. 195-208.

Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, London: Sage Publications.

Yousef, D. A. (2000), “Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes toward Organizational Change in a Non-Western Setting”, *Personnel Review*, Vol. 2, Nº 5, pp. 567-592.

ANEXOS

**ANEXO I - CONTEÚDO DAS APRESENTAÇÕES EFECTUADAS
DURANTE AS VÁRIAS REUNIÕES**

**Implementação de um Plano de Gestão
de Desempenho das Vendas (PGDV) à
Equipa de Comerciais**

Janeiro 2010

PLANO DE TRABALHO

Analisar a FV

Situação Actual
Necessidades

Analisar a Empresa

Situação Actual
Objectivos

Analisar a FV

Situação Futura
PGDV

- Acham a vossa actividade enquanto vendedores eficaz e eficiente?
- Como medem essa eficácia e eficiência?
- Quais os factores que consideram positivos?
- Quais os factores que consideram negativos?
- Temos um problema... **A FV da empresa é pouco eficiente?**
- Porquê?

PANORAMA ACTUAL DA EMPRESA

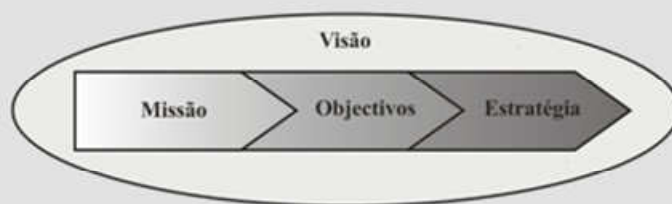
Necessidade de obter
maior quota mercado com
maior celeridade

Tendência para
concentração de
mercado

Empresa Familiar
Fragilidade da Empresa

Poder económico dos
grupos multinacionais

Capacidade estratégica
dos grupos
multinacionais



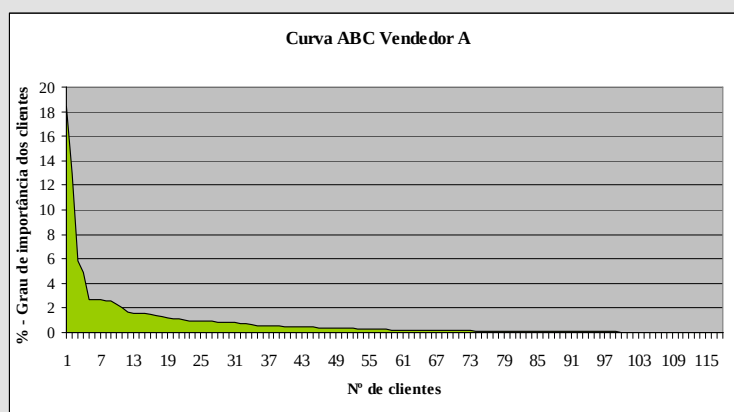
MUDAR, PORQUÊ?

- Garantir a competitividade
- Evoluir - resposta às exigências do ambiente (condições económicas, padrões de consumo e competição)
- Reorganizar os seus processos

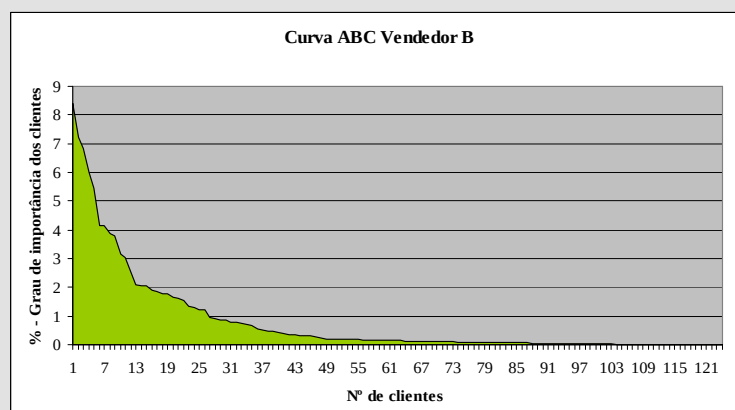


Eficiência
Produtividade
Qualidade

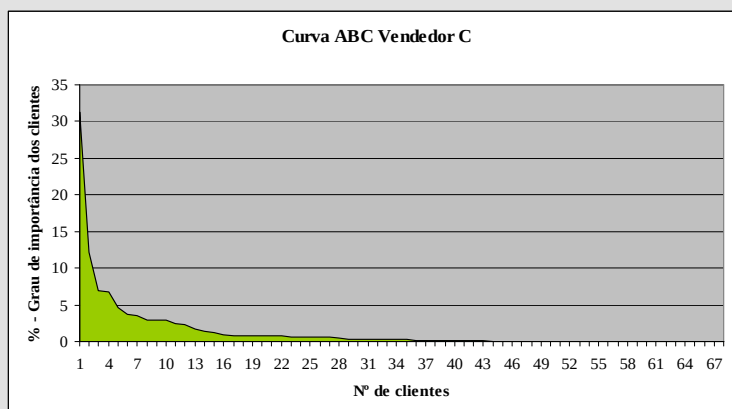
CURVA ABC / VENDEDOR / 2009



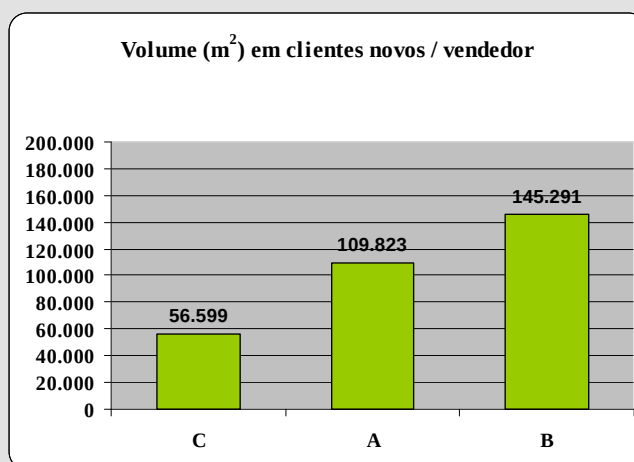
CURVA ABC / VENDEDOR / 2009



CURVA ABC / VENDEDOR / 2009



CLIENTES NOVOS / VENDEDOR / 2009



IMPLEMENTAÇÃO DO PGDV

- **Para que serve?**
 - O plano funciona como linha de orientação para os comerciais.
 - Permite fazer uma avaliação objectiva do desempenho.
 - Cria um histórico de avaliações para posterior análise da evolução de desempenho.
- **Porque queremos implementar o PGDV?**
 - Promover a equidade e motivação dos comerciais.
 - Prepará-los para o futuro (PGDV existe na maioria das empresas).
 - Criar um histórico de avaliações que permitirá avaliar a evolução do comercial.

ESTRUTURA DO PGDV

- **Gestão de Resultados** (definir objectivos de vendas para cada comercial)
- **Gestão de Custos** (definir objectivos que visam gerir os custos da actividade do comercial)
- **Gestão da Actividade** (definir objectivos que visam regular a actividade do comercial)
- **Gestão de Competências** (avaliar as competências do comercial)

PGDV – PORQUÊ?

- Uma eficiente organização e gestão dos custos da actividade é, hoje em dia, tão ou mais necessária que a obtenção de um volume de vendas elevado.
- A empresa define, no 1º trimestre de cada ano civil, os seus objectivos gerais (vendas, custos e investimentos). Posteriormente, cada departamento define os seus próprios objectivos e transmite-os aos seus subordinados, assim como as estratégias adoptadas para os atingir.

PGDV – PORQUÊ? (cont.)

- PGDV não avalia unicamente as vendas, pois nem sempre o volume de vendas reflecte o esforço ou as capacidades do comercial.
- PGDV permite premiar os comerciais mais produtivos, mais rentáveis e mais eficientes.
- PGDV oferece maior transparência do sistema de avaliação.

Implementação de um Plano de Gestão de Desempenho à Força de Vendas

PGDV – AVALIAÇÃO QUANTITATIVA

Gestão de Resultados	2008	2009	2010_1T	2010_2T	2010_3T	2010_4T	2010_ano
Resultado Previsto							
Resultado Obtido	0,371	0,364	0,371				0,371

Gestão de Custos	2008	2009	2010_1T	2010_2T	2010_3T	2010_4T	2010_ano
Resultado Previsto							
Resultado Obtido	0,222	0,196	0,167				0,167
Combustível	2.824,03	2.279,03	664,41				
Portagens	1.136,00	917,46	187,13				
Comunicações	759,41	594,32	89,16				
Manutenção viatura	1.158,43	1.022,84	194,84				
Total custos	5.877,87	4.813,65	1.135,54				1.135,54

Gestão da Actividade	2008	2009	2010_1T	2010_2T	2010_3T	2010_4T	2010_ano
Resultado Previsto							
Resultado Obtido	3.691,27	5.233,07	2.410,64				2.410,64
Dias de trabalho	208	205	62				
Nº visitas	1.938	2.074	588				
Nº clientes novos	13	13	2				
Clientes novos (m ²)	48.128	145.291	603				
Média visitas / dia	9,32	10,12	9,48				9,48
Média m ² / visita	3.687,64	3.252,02	3.113,69				3.113,69
Média m ² / cliente novo	3.702,15	11.176,23	301,50				301,50

PGDV – AVALIAÇÃO QUALITATIVA

Ficha de Avaliação de Desempenho			
Competências	Indicadores	Escala	Desempenho
Atitudes / Qualidade	Iniciativa / dinamismo	1 a 5	Ter iniciativa e ser dinâmico.
	Confiança	1 a 5	Ter confiança em si.
	Espírito de equipa	1 a 5	Possuir espírito de equipa.
	Rigor / disciplina	1 a 5	Ser rigoroso no desempenho das suas funções.
	Relações humanas	1 a 5	Ser comunicativo.
	Apresentação pessoal	1 a 5	Ter uma apresentação cuidada.
	Pontuação		30
Organização do trabalho	Planeamento das visitas	1 a 5	Planear, antecipadamente, as visitas comerciais de acordo com as prioridades.
	Preparação das visitas	1 a 5	Preparar previamente os temas a abordar em cada visita.
	Tratamento de reclamações	1 a 5	Tratar as reclamações de acordo com as normas definidas pela organização.
	Cobranças	1 a 5	Pressionar e cobrar as facturas vencidas dos seus clientes.
	Pontuação		20
Conhecimento técnico	Função	1 a 5	Conhecer e cumprir as funções que estão definidas no manual de funções da organização.
	Produtos da empresa	1 a 5	Conhecer os diferentes produtos comercializados pela empresa.
	Mercado e concorrência	1 a 5	Conhecer o mercado onde a empresa está inserida e os seus concorrentes.
	Erros e gravidade	1 a 5	Não cometer erros de procedimento no desempenho das funções.
	Pontuação		20
Técnica de venda	Comportamento	1 a 5	Apresentar comportamentos adequados relativamente à função.
	Argumentação	1 a 5	Ter capacidade de argumentação perante os clientes.
	Controlo	1 a 5	Ter capacidade para controlar a situação ao longo do processo de venda.
	Fecho da venda	1 a 5	Ter capacidade para fechar a venda.
	Pontuação		20
Assiduidade	Horário de trabalho	1 a 5	Cumprir o horário de trabalho.
	Absentismo	1 a 5	Faltar somente quando estritamente necessário.
	Pontuação		10
Avaliação Global			100

AVALIAÇÃO GLOBAL

Classificação	Pontuação
Objectivo não atingido	0
Objectivo atingido	50
Objectivo superado	100

Sistema de Avaliação	Avaliação Quantitativa	Avaliação Qualitativa	Peso cada item	Total
	Objectivos	Desempenho		
Gestão de Resultados	50		0,35	17,50
Gestão de Custos	50		0,25	12,50
Gestão da Actividade	50		0,20	10,00
Gestão de Competências		50	0,20	10,00
Classificação Geral				50,00

Classificação Geral	Desempenho
0-24	Mau
25-49	Médio
50-74	Bom
75-100	Excelente

SISTEMA DE RECOMPENSAS

Salário

(fixo)

+

Comissões

(variável consoante volume de vendas)

+

Bónus

(a definir posteriormente)

ANEXO II - OS NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA DA FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ficha de Avaliação de Desempenho			Classificação				
Competências	Indicadores	Escala	1	2	3	4	5
Atitudes / Qualidades	Iniciativa / dinamismo	1 a 5	Apresentou não possuir capacidade de iniciativa e dinamismo	Apresentou possuir, ocasionalmente, capacidade de iniciativa e dinamismo	Apresentou possuir capacidade de iniciativa e dinamismo	Apresentou uma boa capacidade de iniciativa e dinamismo	Apresentou uma excelente capacidade de iniciativa e dinamismo
	Confiança	1 a 5	Demonstrou não ser confiante	Demonstrou ser, ocasionalmente, confiante	Demonstrou ser confiante	Demonstrou ser muito confiante	Demonstrou ser extremamente confiante
	Espírito de equipa	1 a 5	Demonstrou não possuir espírito de equipa	Demonstrou possuir, ocasionalmente, espírito de equipa	Demonstrou possuir espírito de equipa	Demonstrou possuir um bom espírito de equipa	Demonstrou possuir um elevado espírito de equipa
	Rigor	1 a 5	Demonstrou não ser rigoroso	Demonstrou ser, ocasionalmente, rigoroso	Demonstrou ser rigoroso	Demonstrou ser muito rigoroso	Demonstrou ser extremamente rigoroso
	Relações humanas	1 a 5	Apresentou uma insuficiente capacidade de comunicação	Apresentou, ocasionalmente, capacidade de comunicação	Apresentou uma capacidade de comunicação aceitável	Apresentou uma boa capacidade de comunicação	Apresentou uma excelente capacidade de comunicação
	Apresentação pessoal	1 a 5	Apresentação descuidada	Apresentação, ocasionalmente, cuidada	Apresentação cuidada	Apresentação muito cuidada	Apresentação extremamente cuidada
30							
Organização do trabalho	Planeamento das visitas	1 a 5	Não planeia as visitas	Planeia algumas visitas	Planeia a maioria das visitas	Planeia todas as visitas	Planeia minuciosamente todas as visitas
	Preparação das visitas	1 a 5	Não prepara as visitas	Prepara algumas visitas	Prepara a maioria das visitas	Prepara todas as visitas	Prepara minuciosamente todas as visitas
	Tratamento de reclamações	1 a 5	Trata todas as reclamações de forma incorrecta	Trata as reclamações, ocasionalmente, de acordo com as normas estabelecidas	Trata as reclamações de acordo com as normas estabelecidas	Trata a maioria das reclamações de acordo com as normas estabelecidas	Trata todas as reclamações de acordo com as normas estabelecidas
	Cobranças	1 a 5	Chega ao final do mês com menos de 50% das cobranças liquidadas	Chega ao final do mês com mais de 50% das cobranças liquidadas	Chega ao final do mês com mais de 60% das cobranças liquidadas	Chega ao final do mês com mais de 75% das cobranças liquidadas	Chega ao final do mês com mais de 90% das cobranças liquidadas
20							
Conhecimento técnico	Função	1 a 5	Demonstrou não conhecer as suas funções	Demonstrou conhecer algumas das suas funções	Demonstrou conhecer as suas funções	Demonstrou conhecer bem as suas funções	Demonstrou conhecer muito bem as suas funções
	Produtos da empresa	1 a 5	Demonstrou não conhecer os produtos comercializados pela empresa	Demonstrou não conhecer alguns produtos comercializados pela empresa	Demonstrou conhecer os produtos comercializados pela empresa	Demonstrou conhecer bem os produtos comercializados pela empresa	Demonstrou conhecer todos os produtos comercializados pela empresa
	Mercado e concorrência	1 a 5	Demonstrou não conhecer o mercado e a concorrência	Demonstrou não conhecer bem o mercado e a concorrência	Demonstrou conhecer o mercado e a concorrência	Demonstrou conhecer bem o mercado e a concorrência	Demonstrou conhecer muito bem o mercado e a concorrência
	Erros e gravidade	1 a 5	Cometeu três ou mais erros com ou sem gravidade	Cometeu dois erros com ou sem gravidade	Cometeu um erro com gravidade	Cometeu um erro sem gravidade	Não cometeu erros
20							
Técnica de venda	Comportamento	1 a 5	Apresentou um comportamento inadequado relativamente à função	Apresentou um comportamento um pouco inadequado relativamente à função	Apresentou um comportamento adequado relativamente à função	Apresentou um comportamento bem adequado relativamente à função	Apresentou um comportamento muito adequado relativamente à função
	Argumentação	1 a 5	Demonstrou não ter capacidade de argumentação perante o cliente	Demonstrou ter alguma capacidade de argumentação perante o cliente	Demonstrou ter capacidade de argumentação perante o cliente	Demonstrou ter boa capacidade de argumentação perante o cliente	Demonstrou ter uma excelente capacidade de argumentação perante o cliente
	Controlo	1 a 5	Demonstrou não ter capacidade para controlar a situação	Demonstrou ter alguma capacidade para controlar a situação	Demonstrou ter capacidade para controlar a situação	Demonstrou ter uma boa capacidade para controlar a situação	Demonstrou ter uma excelente capacidade para controlar a situação
	Fecho da venda	1 a 5	Demonstrou não ter capacidade para fechar a venda	Demonstrou ter alguma capacidade para fechar a venda	Demonstrou ter capacidade para fechar a venda	Demonstrou ter boa capacidade para fechar a venda	Demonstrou ter excelente capacidade para fechar a venda
20							
Assiduidade	Horário de trabalho	1 a 5	Não cumpriu o horário	Cumpriu o horário de trabalho em alguns dias	Cumpriu o horário de trabalho na maioria dos dias	Cumpriu o horário de trabalho todos os dias	Trabalhou mais horas que o definido no seu horário e trabalho
	Absentismo	1 a 5	Teve 3 ou mais faltas justificadas ou não	Teve 2 faltas não justificadas	Teve uma falta não justificada ou duas faltas justificadas	Teve uma falta justificada	Não teve faltas
10							
Avaliação Global			100				

ANEXO III - QUESTIONÁRIOS SOBRE AS REACÇÕES EMOCIONAIS

Questionário Individual - Pré-implementação

Nome: _____

Todo o ser humano experimenta sentimentos quando ouve falar em mudança, tanto a nível pessoal como profissional. Das sensações abaixo descritas, identifique aquelas que considera sentir quando ouve falar em mudança, independentemente de saber se esta vai ser ou não benéfica para si?

Assinalar uma cruz na coluna escolhida

Sentimentos	Sim	Não	Sem opinião
Aceitação passiva			
Aceitação activa			
Ambivalência			
Ansiedade			
Cansaço			
Comprometimento			
Decepção			
Descontentamento			
Desprezo			
Entusiasmo			
Excitação			
Frustração			
Incerteza			
Medo			
Motivação			
Optimismo			
Pessimismo			
Pro actividade			
Raiva			
Receptividade			
Resistência			

Figura 23 - Questionário “Reacções Emocionais” antes da implementação.

Questionário Individual - Pós-implementação

Nome: _____

Agora que já conheceu o PGDV e o seu conteúdo, das sensações abaixo descritas, identifique aquelas que sente neste momento?.

Assinalar uma cruz na coluna escolhida

Sentimentos	Sim	Não	Sem opinião
Aceitação passiva			
Aceitação activa			
Ambivalência			
Ansiedade			
Cansaço			
Comprometimento			
Decepção			
Descontentamento			
Desprezo			
Entusiasmo			
Excitação			
Frustração			
Incerteza			
Medo			
Motivação			
Optimismo			
Pessimismo			
Pro actividade			
Raiva			
Receptividade			
Resistência			

Figura 24 - Questionário “Reacções Emocionais” após a implementação.

ANEXO IV - RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS “REACÇÕES EMOCIONAIS”

Negativo			Neutro			Positivo		
	Antes	Depois		Antes	Depois		Antes	Depois
Desprezo	0	0	Aceitação passiva	0	0	Comprometimento	0	1
Frustração	0	0	Receptividade	0	1	Excitação	0	0
Cansaço	0	0	Ambivalência	1	0	Aceitação activa	1	1
Medo	1	0	TOTAL	1	1	Entusiasmo	0	1
Incerteza	1	1				Motivação	1	1
Raiva	0	0				Optimismo	0	1
Decepção	0	0				Pro actividade	0	1
Descontentamento	0	0				TOTAL	2	6
Ansiedade	1	0						
Pessimismo	0	0						
Resistência	0	0						
TOTAL	3	1						

Tabela 17 - Resultados do questionário “Reacções Emocionais” do vendedor A, antes e após a implementação.

Negativo			Neutro			Positivo		
	Antes	Depois		Antes	Depois		Antes	Depois
Desprezo	0	0	Aceitação passiva	0	0	Comprometimento	1	1
Frustração	0	0	Receptividade	1	1	Excitação	0	0
Cansaço	0	0	Ambivalência	0	0	Aceitação activa	1	1
Medo	0	0	TOTAL	1	1	Entusiasmo	0	0
Incerteza	1	0				Motivação	1	1
Raiva	0	0				Optimismo	1	1
Decepção	0	0				Pro actividade	1	1
Descontentamento	0	0				TOTAL	5	5
Ansiedade	1	0						
Pessimismo	0	0						
Resistência	0	0						
TOTAL	2	0						

Tabela 18 - Resultados do questionário “Reacções Emocionais” do vendedor B, antes e após a implementação.

Negativo			Neutro			Positivo		
	Antes	Depois		Antes	Depois		Antes	Depois
Desprezo	0	0	Aceitação passiva	1	0	Comprometimento	1	1
Frustração	0	0	Receptividade	1	1	Excitação	0	0
Cansaço	0	0	Ambivalência	1	0	Aceitação activa	0	1
Medo	0	0	TOTAL	3	1	Entusiasmo	0	1
Incerteza	1	0				Motivação	1	1
Raiva	0	0				Optimismo	1	1
Decepção	0	0				Pro actividade	1	1
Descontentamento	0	0				TOTAL	4	6
Ansiedade	1	1						
Pessimismo	0	0						
Resistência	1	0						
TOTAL	3	1						

Tabela 19 - Resultados do questionário “Reacções Emocionais” do vendedor C, antes e após a implementação.

ANEXO V - TESTES DE PERSONALIDADE

1) Avaliação do Locus de Controle

Leia as seguintes afirmações e indique à frente de cada linha, se concorda mais com a opção A ou com a opção B.

A	B	
Fazer muito dinheiro é em grande parte uma questão de encontrar as oportunidades certas.	As promoções são ganhas através de trabalho árduo e persistência.	
Eu detectei que existe uma ligação directa entre o esforço que realizo nos estudos e as notas que obtenho.	Muitas vezes as reacções dos professores parecem-me ao acaso.	
O nº de divórcios indica que cada vez mais as pessoas não se esforçam para que os seus casamentos resultem.	O casamento assemelha-se muito a um jogo.	
É asneira pensar que se consegue realmente mudar as atitudes básicas de uma pessoa.	Quando tenho a razão consigo convencer os outros.	
Ser promovido é na verdade uma questão de ter um bocadinho mais de sorte do que outro colega.	Na nossa sociedade, o poder de ganhos futuros está dependente da capacidade de cada um.	
Se uma pessoa souber como lidar com as pessoas, facilmente as guia.	Eu tenho pouca influência sobre a forma como as outras pessoas se comportam.	
As notas que eu obtenho são o resultado do meu esforço, a sorte tem pouco ou nada a ver com isso.	Às vezes sinto que tenho pouco a ver com as notas que obtenho.	
Pessoas como eu podem mudar o curso dos acontecimentos do mundo, se nos fizermos ouvir.	Seria bom acreditar que se poderia influenciar os acontecimentos da nossa sociedade.	
Muito do que se passa comigo é provavelmente uma questão de sorte.	Eu sou senhor do meu destino.	
Conviver com outras pessoas é uma aptidão que necessita de ser treinada.	É quase impossível descobrir como agradar a certas pessoas.	

2) Avaliação da Auto-Estima

Responda a cada uma das questões honestamente.

A seguir a cada pergunta escreva 1, 2, 3, 4 ou 5.

1 = Quase Sempre

2 = Muitas vezes

3 = Algumas vezes

4 = Uma vez por outra

5 = Praticamente nunca

1	Quantas vezes sente que não há nada que consiga fazer bem?	
2	Quando fala à frente de uma classe ou grupo de pessoas da sua idade, quantas vezes se sente preocupada ou com medo?	
3	Quantas vezes sente que se saiu bem numa reunião social?	
4	Quantas vezes sente que consegue fazer tudo bem?	
5	Quantas vezes se sente confortável quando começa uma conversa com pessoas que não conhece?	
6	Quantas vezes se sente auto-consciente?	
7	Quantas vezes se sente uma pessoa com sucesso?	
8	Quantas vezes tem problemas por timidez?	
9	Quantas vezes se sente inferior à maioria das pessoas que conhece?	
10	Quantas vezes sente que é um indivíduo sem utilidade?	
11	Quantas vezes sente confiança no sucesso dos seus futuros trabalho e carreira?	
12	Quantas vezes se sente seguro(a) de si entre estranhos?	
13	Quantas vezes sente confiança de que um dia as pessoas olharam para si com respeito?	
14	Em geral, quantas vezes sente confiança nas suas aptidões?	
15	Quantas vezes se preocupa com o modo como se dá com as outras pessoas?	
16	Quantas vezes sente que não gosta de si mesmo?	
17	Quantas vezes se sente tão desencorajado consigo mesmo, que se pergunta se algo valerá a pena?	
18	Quantas vezes se preocupa com que as outras pessoas gostem de estar consigo?	
19	Quando fala em frente de uma classe ou de um grupo de pessoas da sua idade, quantas vezes fica agradado com a sua performance?	
20	Quantas vezes sente confiança em si mesmo quando fala numa discussão de classe?	

3) Avaliação da Auto-Monitorização

Indique o grau em que pensa serem as seguintes afirmações verdadeiras ou falsas, circundando o número apropriado. Por exemplo, se uma afirmação é sempre verdadeira circunde o número 5 que segue a afirmação.

- 0 = Certamente sempre falsa
- 1 = Geralmente falsa
- 2 = Algo falsa, mas com excepções
- 3 = Algo verdadeira, mas com excepções
- 4 = Geralmente verdadeira
- 5 = Certamente sempre verdadeira

1	Em situações sociais, tenho a capacidade de alterar o meu comportamento se sinto que alguma coisa pede isso.	0	1	2	3	4	5
2	Sou muitas vezes capaz de ler correctamente as verdadeiras emoções das pessoas através dos seus olhos.	0	1	2	3	4	5
3	Tenho a capacidade de controlar a forma como me apresento às pessoas, dependendo da impressão que desejo causar-lhes.	0	1	2	3	4	5
4	Em conversas, sou sensível à mínima mudança na expressão facial do meu interlocutor.	0	1	2	3	4	5
5	Os meus poderes de intuição são bastante bons quando se trata de perceber as emoções e motivos dos outros.	0	1	2	3	4	5
6	Habitualmente consigo distinguir quando as pessoas consideram uma anedota de mau gosto, mesmo quando riem convincentemente.	0	1	2	3	4	5
7	Quando sinto que a imagem que estou a transmitir não está a resultar, posso rapidamente mudá-la para algo que resulte.	0	1	2	3	4	5
8	Habitualmente, posso detectar se disse algo inapropriado lendo nos olhos do meu interlocutor.	0	1	2	3	4	5
9	Tenho dificuldades em mudar o meu comportamento para me apropriar a diferentes pessoas e situações.	0	1	2	3	4	5
10	Descobri que consigo ajustar o meu comportamento para ir ao encontro dos requisitos de qualquer situação em que me encontro.	0	1	2	3	4	5
11	Se alguém me está a mentir, consigo percebê-lo rapidamente pela sua expressão.	0	1	2	3	4	5
12	Tenho dificuldade em causar boa impressão, mesmo sendo vantajoso para mim.	0	1	2	3	4	5
13	Uma vez que eu saiba o que a situação pede, é fácil para mim regular as minhas acções em concordância.	0	1	2	3	4	5

4) Avaliação da Propensão para Assumir Riscos

Para cada uma das seguintes situações, é-lhe pedido que indique a possibilidade mínima de sucesso que pediria, antes de recomendar a escolha dessa alternativa entre outras. Tente colocar-se na posição do conselheiro para a pessoa central, em cada situação.

1 - O Sr. Bastos, um contabilista com 45 anos de idade, foi recentemente informado pelo seu médico de ter desenvolvido uma grave doença cardíaca. Esta seria suficientemente séria ao ponto de forçar o Sr. Bastos a alterar muitos dos seus hábitos de vida mais fortes - reduzir a carga de trabalho, mudar drasticamente a alimentação e desistir dos seus *hobbies* preferidos. O médico sugere a possibilidade de uma delicada intervenção cirúrgica que, se bem sucedida, aliviaria por completo o padecimento cardíaco. Porém, o seu sucesso não poderia ser assegurado e a operação poderia ser fatal. Imagine que está a aconselhar o Sr. Bastos, abaixo estão listadas algumas probabilidades do sucesso da operação. Escolha a probabilidade mais baixa que considere aceitável para a operação ser realizada ou, no caso de não considerar nenhuma aceitável, escolha a primeira alternativa.

	O Sr. Bastos não deve fazer a operação quaisquer que sejam as probabilidades.
	A probabilidade de sucesso da operação é de 9 em 10.
	A probabilidade de sucesso da operação é de 7 em 10.
	A probabilidade de sucesso da operação é de 5 em 10.
	A probabilidade de sucesso da operação é de 3 em 10.
	A probabilidade de sucesso da operação é de 1 em 10.

2 - O Sr. D é treinador da equipa de futebol X. A equipa X está a jogar com o seu rival tradicional, a equipa Y, no jogo de final de época. O jogo está nos seus últimos momentos e a equipa do Sr. D está a perder. A equipa X tem tempo para fazer mais uma jogada. O Sr. D tem de decidir se deverá procurar o empate com uma jogada que é quase certo que resulte ou, por outro lado, se deverá tentar uma jogada mais arriscada que trará a vitória se for bem sucedida ou, trará a derrota no caso de insucesso.

Implementação de um Plano de Gestão de Desempenho à Força de Vendas

Imagine que está a aconselhar o Sr. D, abaixo estão listadas algumas probabilidades da jogada arriscada ser bem sucedida. Escolha a alternativa que representa a probabilidade mais baixa que considere aceitável para a jogada arriscada ser tentada.

	O Sr. D nunca deveria tentar a jogada arriscada, independentemente das probabilidades.
	A probabilidade de sucesso da jogada arriscada é de 9 em 10.
	A probabilidade de sucesso da jogada arriscada é de 7 em 10.
	A probabilidade de sucesso da jogada arriscada é de 5 em 10.
	A probabilidade de sucesso da jogada arriscada é de 3 em 10.
	A probabilidade de sucesso da jogada arriscada é de 1 em 10.

3 - A Sra. K é uma mulher de negócios bem sucedida que participou numa série de actividades cívicas de considerável valor para a comunidade. A Sra. K foi abordada pelos líderes do seu partido político, como uma possível candidata ao congresso nas próximas eleições. O partido da Sra. K é minoritário no distrito mas tem ganho, ocasionalmente no passado, algumas eleições. A Sra. K gostaria de ter funções políticas, mas isso envolveria um sério sacrifício financeiro já que o partido não tem fundos suficientes para a campanha. Teria também de aguentar os ataques dos seus opositores, numa campanha quente.

Imagine que está a aconselhar a Sra. K, abaixo estão listadas algumas probabilidades da Sra. K vencer as eleições no seu distrito. Escolha a alternativa com a probabilidade mais baixa que considere valer a pena à Sra. K concorrer.

	A Sra. K nunca deveria concorrer quaisquer que fossem as probabilidades.
	A probabilidade da Sra. K ganhar as eleições é de 9 em 10.
	A probabilidade da Sra. K ganhar as eleições é de 7 em 10.
	A probabilidade da Sra. K ganhar as eleições é de 5 em 10.
	A probabilidade da Sra. K ganhar as eleições é de 3 em 10.
	A probabilidade da Sra. K ganhar as eleições é de 1 em 10.

4 - A Sra. L, uma investigadora de 30 anos de idade, teve um convite por cinco anos, num laboratório de uma grande universidade. Quando pensa nos próximos cinco anos, apercebe-se que poderá trabalhar num problema difícil e de longo prazo, cuja possibilidade de descoberta de uma solução resolveria questões científicas básicas no domínio e levaria a elevadas honras científicas. No entanto, se nenhuma solução fosse descoberta, a Sra. L pouco teria a mostrar pelo seu trabalho de cinco anos no laboratório e, posteriormente, seria difícil para ela arranjar um bom emprego. Quando muito, tal como muitos dos seus colegas, ela poderia vir a trabalhar numa série de problemas de curto prazo, cujas soluções seriam mais fáceis de descobrir, mas também de menor importância científica.

Imagine que está a aconselhar a Sra. L, abaixo estão listadas as probabilidades de ser encontrada uma solução para o problema mais difícil e de longo prazo. Escolha a probabilidade mínima que considere aceitável, para que valha a pena à Sra. L envolver-se neste problema mais difícil.

	A Sra. L nunca deveria envolver-se no estudo deste problema mais difícil, fossem quais fossem as probabilidades de encontrar a solução para o mesmo.
	A probabilidade da Sra. L encontrar a solução para o problema mais difícil é de 9 para 10.
	A probabilidade da Sra. L encontrar a solução para o problema mais difícil é de 7 para 10.
	A probabilidade da Sra. L encontrar a solução para o problema mais difícil é de 5 para 10.
	A probabilidade da Sra. L encontrar a solução para o problema mais difícil é de 3 para 10.
	A probabilidade da Sra. L encontrar a solução para o problema mais difícil é de 1 para 10.

Chave da avaliação do Locus de Controlo

Dê um ponto para cada uma das seguintes selecções: 1B, 2A, 3A, 4B, 5B, 6A, 7A, 8A, 9B e 10A.

8 -10 - Locus de controlo altamente interno.

6 - 7 - Locus de controlo moderadamente interno.

5 - Mistura

3 - 4 - Locus de controlo moderadamente externo.

Chave da avaliação da Auto-Estima

Adicione a pontuação da coluna esquerda para os seguintes itens: 1, 2, 6, 8, 9, 10, 15, 16, 17 e 18.

Para os restantes itens, inverta a sua pontuação (isto é, um 5 torna-se um 1, um 4 torna-se um 2).

Quanto maior for a sua pontuação, maior a sua auto-estima.

A pontuação máxima possível é 100.

Chave da avaliação da Auto-Monitorização

Para calcular a pontuação, some os números circundados exceptuando os das perguntas 9 e 12.

Nestes, um 5 torna-se um 0, 4 torna-se 1 e assim por diante.

As pontuações iguais ou acima de 53 indicam uma elevada adaptabilidade.

Chave da avaliação da Propensão para o Risco

Para calcular o resultado, adicione as diferentes probabilidades que escolheu e divida por quatro. Para cada uma das situações em que escolheu não arriscar, independentemente das probabilidades, atribua um valor de 10.

Quanto menor for o seu resultado maior é a sua propensão para o risco.

5) Questionário de Inteligência Emocional

1) Está sentado num avião sacudido por fortes turbulências. Como se comporta?

- a) Lê tranquilamente um livro sem dar grande importância às turbulências.
- b) Calcula a gravidade da situação observando a azáfama à sua volta e certifica-se que tem um colete de salva-vidas.
- c) Apresenta um comportamento semelhante ao descrito nos dois itens anteriores.
- d) Desatento. Nunca se apercebe deste tipo de situações.

2) Foi ao parque com a sua filha e com outras crianças da pré-primária. Logo de seguida, uma das crianças começa a chorar porque os outros não querem brincar com ela. Como reage a esta situação?

- a) Mantém-se à margem deste problema. As crianças que resolvam os seus conflitos.
- b) Procura uma maneira de convencer as outras crianças a brincarem com a que está a chorar.
- c) Diz à criança, com amabilidade, para não chorar.
- d) Procura distrair com um brinquedo, a criança que chora.

3) Desistiu a meio de um exame, onde tinha previsto obter uma boa classificação. Como reage?

- a) Estabelece um plano de trabalho para ter uma boa nota no exame seguinte.
- b) Propõe, a si próprio, esforçar-se mais no futuro.
- c) Afirma que a nota nesta disciplina não é muito importante e concentra-se em outras cadeiras, nas quais tenha obtido melhores classificações.
- d) Fala com o professor(a) e pede-lhe para fazer um exame oral.

4) Trabalha em vendas pelo telefone. Os quinze clientes com quem contactou recusaram a sua chamada. Pouco a pouco vai desanimando. Como se comporta?

- a) Deixa o trabalho por hoje e espera ter mais sorte amanhã.
- b) Fica a pensar “qual seria a causa de não ter tido êxito?”.
- c) Na chamada seguinte tenta empregar uma nova tática e, diz a si próprio, que não deve render-se com facilidade.
- d) Interroga-se se este será o trabalho adequado para si.

5) Procura tranquilizar uma amiga que está muito alterada, depois do condutor de outro carro ter invadido perigosamente a faixa onde circulava, sem respeitar as distâncias. Como se comporta?

- a) Diz-lhe: "Anima-te, afinal não aconteceu nada de grave!".
- b) Coloca a cassette preferida da sua amiga no leitor do carro para distraí-la.
- c) Alia-se às suas expressões de indignação para mostrar a sua solidariedade.
- d) Conta-lhe que há pouco tempo, numa situação semelhante, reagiu de forma igual mas rapidamente se apercebeu que o outro carro era uma ambulância.

6) Uma discussão entre você e o seu companheiro(a) foi subindo de tom. Ambos estão muito alterados e atacam-se um ao outro com recriminações que não vêm a propósito. O que deve fazer?

- a) Propor uma pausa de 20 minutos e depois reiniciar a discussão.
- b) Deixar de discutir e, de seguida, não dizer absolutamente mais nada.
- c) Dizer que lamenta o que está a acontecer e solicita ao seu companheiro para que este peça desculpa também.
- d) Recuperar o controlo e reflectir durante alguns momentos, de modo a poder expor o seu ponto de vista com a clareza possível naquelas circunstâncias.

7) O seu filho de três anos é muito tímido e, desde sempre, reage de forma temerosa às pessoas e aos lugares desconhecidos. Como deverá comportar-se nestas circunstâncias?

- a) Aceita com naturalidade que o seu filho seja tímido e pensa como poderá protegê-lo de situações que o afectem.
- b) Consulta um psicólogo infantil.
- c) Enfrenta com o seu filho o maior número de situações desconhecidas, para o ajudar a superar esses medos.
- d) Facilita ao seu filho experiências que o ajudem a sair do seu retraimento.

8) Em criança aprendeu a tocar piano, mas durante muitos anos não voltou a fazê-lo. Agora quer voltar a praticar este tipo de instrumento. Qual a forma mais rápida para obter bons resultados?

- a) Praticar, cada dia, a uma hora determinada.
- b) Escolher peças que exijam um desafio, mas que seja possível aprender.
- c) Praticar somente quando, na verdade, tiver desejo de fazê-lo.
- d) Escolher peças muito difíceis, que só poderá aprender com um esforço correspondente.

Pontuação

Pergunta	Pontuação por resposta			
	a	b	c	d
1	20	20	20	0
2	0	20	0	0
3	20	0	0	0
4	0	0	20	0
5	0	5	5	20
6	20	0	0	0
7	0	5	0	20
8	0	20	0	0

Classificação

Até 60 pontos: Deveria trabalhar a sua inteligência emocional.

80 pontos: A sua capacidade emocional encontra-se dentro dos limites normais.

120 pontos ou mais: Dispõe de um elevado grau de inteligência emocional. Está muito bem consigo mesmo, controla as suas emoções e trata os outros de forma consciente e sensível.

ANEXO VI - INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO

**A opinião dos nossos clientes é fundamental para a nossa organização.
Agradecemos a devolução deste questionário por fax ou e-mail.**

Baseado na sua experiência, classifique, assinalando com uma cruz os parâmetros a seguir discriminados por **grau de satisfação**, **grau de importância**, sem opinião (SO) e não aplicável (NA).

Grau de Satisfação

E - Excelente

B - Bom

S - Suficiente

I - Insuficiente

M - Mau

ATENDIMENTO		Grau de Satisfação					SO	NA
Telefonista	Simpatia	☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐
	Tempo de espera	☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐
Departamento Comercial	Simpatia	☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐
	Tempo de espera	☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐
	Eficiência na resolução de problemas	☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐
Expedição	Simpatia	☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐
	Tempo de espera	☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐
	Eficiência na resolução de problemas	☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐

ORÇAMENTOS / ENCOMENDAS		Grau de Satisfação					SO	NA
Resposta aos pedidos de orçamento		☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐
Flexibilidade para encomendas urgentes		☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐
Cumprimento do prazo de entrega		☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐
Serviço de entrega / transporte		☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐

PRODUTO		Grau de Satisfação					SO	NA
Homogeneidade da qualidade nos vários fornecimentos		☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐
Qualidade do produto		☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐
Apresentação geral do produto (Paletização)		☐ E	☐ B	☐ S	☐ I	☐ M	☐	☐

Implementação de um Plano de Gestão de Desempenho à Força de Vendas

ASSISTÊNCIA PÓS – VENDA	Grau de Satisfação	SO	NA
Eficiência no tratamento de eventuais problemas	☐ E ☐ B ☐ S ☐ I ☐ M	☐	☐
Resposta a reclamações / Não conformidades	☐ E ☐ B ☐ S ☐ I ☐ M	☐	☐

VENDEDOR	Grau de Satisfação	SO	NA
Apresentação	☐ E ☐ B ☐ S ☐ I ☐ M	☐	☐
Simpatia / Cortesia	☐ E ☐ B ☐ S ☐ I ☐ M	☐	☐
Capacidade de comunicação	☐ E ☐ B ☐ S ☐ I ☐ M	☐	☐
Competência técnica	☐ E ☐ B ☐ S ☐ I ☐ M	☐	☐
Frequência de visitas	☐ E ☐ B ☐ S ☐ I ☐ M	☐	☐
Eficiência na resolução de problemas	☐ E ☐ B ☐ S ☐ I ☐ M	☐	☐

AVALIAÇÃO FACE À CONCORRÊNCIA	Grau de Satisfação	SO	NA
Homogeneidade da qualidade nos vários fornecimentos	☐ Pior ☐ Igual ☐ Melhor	☐	☐
Qualidade do produto	☐ Pior ☐ Igual ☐ Melhor	☐	☐
Apresentação geral do produto (Paletização)	☐ Pior ☐ Igual ☐ Melhor	☐	☐
Resposta aos pedidos de orçamento	☐ Pior ☐ Igual ☐ Melhor	☐	☐
Flexibilidade para encomendas urgentes	☐ Pior ☐ Igual ☐ Melhor	☐	☐
Cumprimento do prazo de entrega	☐ Pior ☐ Igual ☐ Melhor	☐	☐
Serviço de entrega / transporte	☐ Pior ☐ Igual ☐ Melhor	☐	☐
Resposta a reclamações / Não conformidades	☐ Pior ☐ Igual ☐ Melhor	☐	☐
Relação qualidade/preço	☐ Pior ☐ Igual ☐ Melhor	☐	☐
Avaliação global da empresa	☐ Pior ☐ Igual ☐ Melhor	☐	☐

Faz avaliação dos fornecedores: ☐Sim ☐Não

Se sim, qual a nossa classificação durante o ano de 2009:

Qual a escala utilizada:

Figura 25 - Inquérito de satisfação utilizado pela empresa em 2009.

ANEXO VII - PGDV INDIVIDUAIS

Gestão de Resultados	2008	2009	2010_1T	2010_2T	2010_3T	2010_4T	2010_ano
Resultado Previsto				0,414	0,414	0,414	0,414
Resultado Obtido	0,369	0,369	0,364	0,417			0,390

Gestão de Custos	2008	2009	2010_1T	2010_2T	2010_3T	2010_4T	2010_ano
Resultado Previsto				0,229	0,229	0,229	0,229
Resultado Obtido	0,253	0,257	0,245	0,177			0,211
Combustível	1.761,59	1.595,07	423,24	487,95			
Portagens	152,19	206,71	44,29	42,21			
Comunicações	1.004,04	596,15	154,63	105,35			
Manutenção viatura	539,77	866,33	273,04	0,00			
Total custos	3.457,58	3.264,26	895,20	635,51			765,36

Gestão da Actividade	2008	2009	2010_1T	2010_2T	2010_3T	2010_4T	2010_ano
Resultado Previsto				2.143	2.143	2.143	2.143
Resultado Obtido	2.265,61	2.020,97	1.403,21	1.341,85			1.372,53
Dias de trabalho	199	201	62	59			
Nº visitas	1.607	2.069	584	564			
Nº clientes novos	13	16	1	2			
Clientes novos (m²)	28.028	49.287	456	1564			
Média visitas / dia	8,08	10,29	9,42	9,56			9,49
Média m² / visita	2.302,15	1.667,81	1.718,94	1.528,47			1.623,71
Média m² / cliente novo	2.156,00	3.080,44	456,00	782,00			619,00

objectivo negociado com o vendedor

Figura 26 - PDGV do vendedor A com resultados do 2º trimestre.

Gestão de Resultados	2008	2009	2010_1T	2010_2T	2010_3T	2010_4T	2010_ano
Resultado Previsto				0,414	0,414	0,414	0,414
Resultado Obtido	0,371	0,364	0,371	0,407			0,389

Gestão de Custos	2008	2009	2010_1T	2010_2T	2010_3T	2010_4T	2010_ano
Resultado Previsto				0,184	0,184	0,184	0,184
Resultado Obtido	0,222	0,196	0,167	0,226			0,197
Combustível	2.824,03	2.279,03	664,41	690,31			
Portagens	1.136,00	917,46	187,13	201,88			
Comunicações	759,41	594,32	89,16	98,99			
Manutenção viatura	1.158,43	1.022,84	194,84	277,76			
Total custos	5.877,87	4.813,65	1.135,54	1.268,93			1.202,23

Gestão da Actividade	2008	2009	2010_1T	2010_2T	2010_3T	2010_4T	2010_ano
Resultado Previsto				4.462	4.462	4.462	4.462
Resultado Obtido	3.691,27	5.233,07	2.410,64	1.943,09			2.176,87
Dias de trabalho	208	205	62	60			
Nº visitas	1.938	2.074	588	599			
Nº clientes novos	13	13	2	7			
Clientes novos (m²)	48.128	145.291	603	6037			
Média visitas / dia	9,32	10,12	9,48	9,98			9,73
Média m² / visita	3.687,64	3.252,02	3.113,69	2.303,31			2.708,50
Média m² / cliente novo	3.702,15	11.176,23	301,50	862,43			581,96

objectivo negociado com o vendedor

Figura 27 - PDGV do vendedor B com resultados do 2º trimestre.

Gestão de Resultados	2008	2009	2010_1T	2010_2T	2010_3T	2010_4T	2010_ano
Resultado Previsto				0,448	0,448	0,448	0,448
Resultado Obtido	0,391	0,388	0,384	0,446			0,415

Gestão de Custos	2008	2009	2010_1T	2010_2T	2010_3T	2010_4T	2010_ano
Resultado Previsto				0,302	0,302	0,302	0,302
Resultado Obtido	0,368	0,318	0,258	0,246			0,252
Combustivel	2.752,90	2.155,39	579,96	671,62			
Portagens	537,20	328,75	70,75	84,17			
Comunicações	1.696,51	1.161,83	250,79	216,81			
Manutenção viatura	856,81	1.146,84	145,80	0,00			
Total custos	5.843,41	4.792,81	1.047,30	972,60			1.009,95

Gestão da Actividade	2008	2009	2010_1T	2010_2T	2010_3T	2010_4T	2010_ano
Resultado Previsto				4.679	4.679	4.679	4.679
Resultado Obtido	6.201,38	3.156,37	2.456,87	2.338,25			2.397,56
Dias de trabalho	208	204	62	59			
Nº visitas	1.090	1.356	405	418			
Nº clientes novos	21	14	2	1			
Clientes novos (m ²)	286.415	56.599	4001	2999			
Média visitas / dia	5,24	6,65	6,53	7,08			6,81
Média m ² / visita	3.722,24	2.860,90	2.608,99	2.118,00			2.363,50
Média m ² / cliente novo	13.638,81	4.042,79	2.000,50	2.999,00			2.499,75

objectivo negociado com o vendedor

Figura 28 - PDGV do vendedor C com resultados do 2º trimestre.