

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM CONSULTORIA DE RECURSOS  
HUMANOS  
ESTUDO DE CASO

Joana Filipa dos Santos Marques

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE – IUL,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro, 2017

## **Resumo**

A gestão de desempenho consiste num processo de gestão estratégica de pessoas a partir do qual a empresa mede a eficiência e eficácia de cada um dos seus colaboradores e, permite alinhar as práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional.

Os objetivos deste trabalho consistem em: realizar um levantamento das melhores práticas identificadas na literatura e no mercado como um sistema de avaliação de desempenho; fazer um diagnóstico ao sistema de avaliação de desempenho da empresa em estudo; e, propor as principais melhorias que a empresa deve adotar quanto ao seu sistema de gestão de desempenho.

As conclusões enfatizam que é pertinente promover a construção de sistemas de gestão de desempenho adaptados à realidade da empresa e que igualmente sejam integradores, coerentes, transparentes e objetivos. Devem enaltecer o sentimento de justiça, a motivação dos colaboradores, com a finalidade de alcançar o crescimento da empresa e dos seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão de Desempenho; Consultoria de Recursos Humanos; Competências; Objetivos.

**JEL Classification:** M120; M540

### ***Abstract***

Performance management is a process of strategic management of people where a company can measure the efficiency and effectiveness of its employees. It allows the aligning of human resource management practices with the organizational strategy.

The purposes of this work are: to carry out a survey of the best practices identified in the literature and in the market as a performance evaluation system; to make a diagnosis to the performance evaluation system of the company in study; to propose the main improvements which the company must adopt regarding its performance management system.

The conclusions' highlights point to the fact that is appropriate to promote the construction of performance management systems adapted to the company's reality. And that are also integrators, coherent, transparent and objective. They should enhance the sense of justice, the motivation of employees in order to achieve the growth of the company and its employees.

**Keywords:** Performance Management; Human Resources Consulting; Competences; Goals.

**JEL Classification:** M120; M540

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Generosa do Nascimento por toda a sua dedicação e disponibilidade, por todas as reuniões de constante partilha de experiências e conhecimentos, o que fundamentou a sua excepcional coordenação deste projeto.

Aos participantes deste estudo, por ter sido tão bem recebida por todos e por todo o conhecimento que me transmitiram, uma vez que sem o seu contributo, a concretização deste trabalho não seria possível.

Aos meus colegas da Bravemind Human Resources Consulting pela partilha de experiências, pelo espírito de entreajuda e pela sua fundamental contribuição na realização desta tese.

A todos os professores que em muito contribuíram para a realização deste trabalho através da partilha de conhecimentos e experiências.

E, por último, mas não menos importante, agradeço à minha família e amigos por todo o encorajamento e dedicação nos momentos mais difíceis e pelo acompanhamento durante todas as etapas da minha vida.

Obrigada a todos.

## Índice

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I - Quadro Teórico</b>	<b>3</b>
<b>1 Gestão de Desempenho</b>	<b>3</b>
1.1 Objetivos da gestão de desempenho	8
1.2 Métodos e instrumentos de avaliação de desempenho	10
1.3 As fontes na gestão de desempenho	16
1.4 Os erros de avaliação de desempenho	20
1.5 A qualidade da avaliação de desempenho	22
1.6 O ciclo de gestão do desempenho	23
1.7 A gestão de desempenho e as recompensas	24
<b>2 Gestão por Competências e Gestão por Objetivos</b>	<b>25</b>
2.1 Gestão por competências	25
2.2 Gestão por objetivos	28
<b>3 Executive Search</b>	<b>29</b>
<b>4 Quadro Concetual de Referência</b>	<b>31</b>
<b>Capítulo II - Metodologia</b>	<b>33</b>
<b>Capítulo III – Diagnóstico</b>	<b>35</b>
<b>1 Descrição da Organização</b>	<b>35</b>
<b>2 Caracterização do Modelo de Gestão de Desempenho da Organização em Estudo</b>	<b>37</b>
<b>3 Caracterização do Modelo de Gestão de Desempenho das Empresas de Consultoria</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo IV - Proposta de Intervenção</b>	<b>43</b>
<b>1 Perfis Profissionais</b>	<b>43</b>
<b>2 Sistema de Gestão de Desempenho</b>	<b>46</b>
2.1 Objetivos do sistema de gestão de desempenho	46
2.2 Métodos de avaliação de desempenho	47
2.3 Intervenientes	49
2.4 Ciclo de gestão de desempenho	50
2.5 Impactos do resultado da avaliação de desempenho	52
<b>Conclusões</b>	<b>54</b>

<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>56</b>
<b>Anexos</b>	<b>60</b>
<b>Anexo A – Questionário para as Empresas de Consultoria</b>	<b>61</b>
<b>Anexo B – Questionário para os Colaboradores da Empresa em Estudo</b>	<b>62</b>
<b>Anexo C – Fichas de Avaliação por Função</b>	<b>63</b>
<b>Anexo D – Descritivos de Funções</b>	<b>72</b>
<b>Anexo E – Mapeamento de Competências Técnicas</b>	<b>79</b>
<b>Anexo F – Mapeamento de Competências Relacionais</b>	<b>81</b>
<b>Anexo G – Mapeamento de Objetivos</b>	<b>84</b>

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Objetivos da Gestão de Desempenho .....	8
Tabela 2 - Breve descrição e caracterização dos métodos de avaliação de desempenho	11
Tabela 3 - Tipos de Erros de Avaliação de Desempenho.....	20
Tabela 4 - Caracterização do Modelo de Gestão de Desempenho das Empresas de Consultoria .....	39
Tabela 5 - Descritivo de Função para o Perfil de Manager .....	44
Tabela 6 - Avaliação Global.....	48

## **Índice de Figuras**

Figura 1- Modelo Arquitetónico de Roe, 2002 .....	27
Figura 2 - Organograma da Empresa em estudo .....	36
Figura 3 - Intervenientes no Sistema de Gestão de Desempenho da Empresa em estudo .....	49

## **Introdução**

Com um mercado cada vez mais competitivo e desafiante, ao longo dos anos, é notória a crescente importância atribuída a todos os temas relacionados com os Recursos Humanos. De acordo com Nascimento e Pereira (2015), devido à atual conjuntura que é sentida, as empresas encontram-se expostas a um aumento de pressão para o desenvolvimento quer da sua sustentabilidade como competitividade.

A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais tem sido um foco de interesse entre as investigações académicas e empresariais. O sucesso empresarial encontra-se diretamente relacionado com a forma como as empresas gerem os seus colaboradores (Esteves e Caetano, 2010).

A Gestão de Recursos Humanos tem por base medidas e atividades que abrangem os recursos humanos e focalizam-se na melhoria da eficiência e desempenho relativamente aos indivíduos e à organização (Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis e Chevalier, 2001).

Atualmente, vive-se um período de instabilidade, face às mudanças económicas e financeiras que se têm feito sentir. Deste modo, são inúmeros os desafios que as empresas têm enfrentado e, que face a eles, têm de, constantemente, aprender a lidar com mudanças.

Cada vez mais é sentida a importância dos colaboradores na competitividade das empresas e, conseqüente distinção no mercado, pelo que os temas de gestão de recursos humanos têm sido alvo de diferentes estudos.

No entanto, muitas companhias ainda não se encontram preparadas para despendoer do seu tempo para alocar aos seus recursos internos. Neste sentido, a avaliação de desempenho tem marcado a sua importância nas organizações, dado que é evidente o seu impacto sobre a produtividade do trabalho (Caetano, 1996). Também para Hartog, Boselie e Paauwe (2004), toda a gestão de desempenho das organizações e colaboradores é considerada como uma atividade crucial para a sobrevivência e crescimento das empresas.

Efetivamente, dadas as exigências que as empresas no setor de Consultoria sentem no seu quotidiano, todos os seus recursos são alocados a fim de responder de forma célere e sustentada às solicitações dos seus clientes, pelo que existe pouco espaço para desenvolver estudos direcionados para os seus próprios colaboradores.

Em Portugal, não foram encontrados estudos que relacionem a avaliação de desempenho e as empresas de consultoria de recursos humanos, pelo que é importante estudar esta relação e promover o desenvolvimento de avaliação de desempenho dos colaboradores de uma Consultora de Recursos Humanos, como em qualquer outra área de atuação, o que se constitui como objetivo deste estudo.

Face a este contexto, torna-se pertinente perceber que modelo poderá responder a esta problemática.

Deste modo, este trabalho pretende desenvolver um projeto de melhoria para o sistema de gestão de desempenho de uma empresa de consultoria em Portugal, tendo como principais objetivos:

- Realizar um levantamento das melhores práticas identificadas na literatura e no mercado como um sistema de avaliação de desempenho;
- Fazer um diagnóstico ao sistema de avaliação de desempenho da empresa em estudo;
- Propor as principais melhorias que a empresa deve adotar quanto ao seu sistema de gestão de desempenho.

Este trabalho encontra-se estruturado em 4 capítulos distintos, sendo que no primeiro capítulo é realizada uma breve revisão da literatura, onde se definem os conceitos de Gestão de Desempenho, Gestão por Competências e por Objetivos e, onde se analisa o estado da arte no que concerne à evolução do *Executive Search*. De seguida, no segundo capítulo, estão definidas as principais metodologias adotadas na concretização deste estudo. No terceiro capítulo é definido o Diagnóstico, onde se apresenta a organização em estudo, se caracteriza o seu sistema de gestão de desempenho e, por fim, se caracterizam os sistemas de gestão de desempenho de duas empresas de consultoria de referência em Portugal. O quarto capítulo incide sobre a proposta de intervenção, onde se evidenciam as principais melhorias que a empresa deve adotar face ao seu sistema de gestão de desempenho. Por fim, são apresentadas as considerações finais, onde são destacadas as principais limitações do estudo e se propõe algumas diretrizes para futuras investigações.

## Capítulo I - Quadro Teórico

### 1 Gestão de Desempenho

Ao longo dos anos tem sido evidente a importância dos Recursos Humanos, decorrente dos desafios e exigências que se enfrentam perante mudanças no mercado (Chauhan, Sharma e Tyagi, 2011). Consequentemente, as empresas deparam-se com um aumento de pressão para o desenvolvimento da sua competitividade e sustentabilidade (Nascimento e Pereira, 2015). Para Maamari e Alameh (2016) a competitividade que se faz sentir no mercado salienta a importância das empresas desenvolverem políticas de Recursos Humanos transparentes e aplicáveis.

Nesta linha de pensamento, também Maimako e Bambale (2016) sublinham a importância dos Recursos Humanos para a eficácia organizacional. Para os autores, quando os colaboradores se encontram satisfeitos com o trabalho, contribuem positivamente para a concretização do objetivo da companhia. Desenvolver e manter práticas de Gestão de Recursos Humanos equitativas, eficazes e justas, tende a motivar os colaboradores a aumentar o seu nível de satisfação no trabalho, o que por sua vez irá repercutir-se no alcance dos objetivos da companhia.

A Gestão de Recursos Humanos tem por base medidas e atividades que abrangem os recursos humanos e focalizam-se na melhoria da eficiência e desempenho relativamente aos indivíduos e à organização (Sekiou *et al.*, 2001). Nikoloski (2016) defende que o sucesso da Gestão de Recursos Humanos é definido pela sua capacidade de utilizar a inteligência e o espírito das pessoas com recurso a um ambiente de aprendizagem com o intuito de melhorar o desempenho da organização.

Em 2001, a Consultora Accenture salientava que 80% dos especialistas em negócios defendiam que os temas de Recursos Humanos são mais críticos do que quando comparadas com os três anos anteriores (Aladwan, Bhanugopan e D'Netto, 2015).

Dada a complexidade que se sente nos dias de hoje, a insegurança no trabalho é uma realidade que se constata e, há que ter em consideração que manter os colaboradores é uma opção economicamente mais viável do que fazer novas contratações. Deste modo, a organização deve fazer com que os seus colaboradores se sintam parte integrante da companhia, o que os irá motivar a ultrapassar os desafios que enfrentam no quotidiano. A produtividade e desempenho tendem a aumentar quando os colaboradores sentem

compromisso perante a organização e acreditam que partilham valores mútuos (Aladwan, Bhanugopan e D'Netto, 2015).

Nas empresas é notória uma pressão quer moral quanto legal para avaliar os colaboradores de forma consistente, objetiva e justa (Bacal, 2000 cit in Heijden e Nijhof, 2004; Greenberg, 1986 cit in Heijden e Nijhof, 2004). Neste sentido, surge a avaliação de desempenho como "uma atividade da GRH que consiste em formular uma opinião global e objetiva sobre um trabalhador quanto à execução das suas tarefas, durante um determinado período, numa organização, com base em critérios explícitos e regras estabelecidas" (Sekiou *et al.*, 2001: 363).

Baseando-se na componente humana do funcionamento das organizações, a avaliação de desempenho tem enaltecido a sua posição dentro dos sistemas que englobam a gestão de recursos humanos, uma vez que tem sido evidente o seu impacto sobre a produtividade do trabalho. Neste sentido, é possível verificar um impacto sobre o processo de controlo do desempenho como ao nível da seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e sistema de remuneração dos colaboradores (Caetano, 1996).

A avaliação do desempenho consiste num processo em constante evolução e movimento que inclui a revisão e análise das funções e resultados dos indivíduos, identificando o seu contributo fundamental para a organização (Sekiou *et al.*, 2001). A avaliação de desempenho permite que os colaboradores compreendam as suas funções, objetivos delineados, expectativas e sucessos (Kampkötter, 2014 cit in Maimako e Bambale, 2016). O mesmo é corroborado por Nikoloski (2016), salientando que a avaliação de desempenho é um processo que avalia a contribuição dos colaboradores no atingimento do objetivo organizacional, num período determinado. Para Maimako e Bambale (2016), a avaliação de desempenho pode assumir um papel motivador para os colaboradores quando acreditam que este é um processo de avaliação justo, o que irá aumentar a sua satisfação no trabalho.

No decorrer dos últimos 50 anos, tem sido evidente o interesse dos investigadores sobre a avaliação do desempenho, pelo que é realçada uma diversidade de formatos, que se baseiam em distintas abordagens, medidas critério-referenciadas, tipo, estilo e qualidade psicométrica (Nascimento e Pereira, 2015). Segundo Caetano (1996), o principal pressuposto da Avaliação de Desempenho tem por base a necessidade da obtenção de um

juízo do avaliado, em função da sua personalidade, que será comparado com um critério externo. O seu foco tem permanecido sobre questões de construção e formato de escalas, validação das mesmas e possíveis erros de juízo na avaliação de pessoas.

Os sistemas de avaliação do desempenho definem a relação entre os objetivos, a estratégia organizacional e o comportamento dos gestores. Neste sentido, são um conjunto de indicadores do desempenho que permitem a tomada de decisões e ações justificadas, tendo por base a quantificação da eficiência e eficácia das ações do passado, a partir da recolha, ordenação, compilação, interpretação e análise das informações apropriadas (Reis e Rodrigues, 2011).

As estratégias que definem os sistemas de avaliação de desempenho devem ser consistentes com os objetivos e estratégias da empresa, da mesma forma que devem ser guiadas pelas condições que se sentem no mercado onde atuam (Cheng, Dainty e Moore, 2007). Segundo Nascimento e Pereira (2015), é indispensável o acesso a informação relativamente à estrutura, processos e pessoas, para que se concretize uma eficaz e eficiente tomada de decisão. Efetivamente tem sido evidente a interligação entre os sistemas de controlo de gestão e os de gestão de desempenho, o que enaltece a sua importância como ferramentas estratégicas na gestão. Em função dos objetivos pretendidos e os grupos profissionais envolvidos, podem ser notórios diversos modelos na mesma organização. Contudo, interessa ressaltar que as fontes, os critérios de eficácia e modelos adotados necessitam ser coerentes com os pressupostos definidos pela companhia (Nascimento e Pereira, 2015).

O conceito de avaliação de desempenho tem sofrido alterações ao longo dos anos. A avaliação de desempenho tem sido identificada apenas como um momento anual, onde é medido, quantitativamente, o esforço do ano inteiro de um colaborador (Rao, 2008). Para o autor, o conceito de avaliação de desempenho tem de ser alterado, não se centrando apenas numa avaliação anual, mas sim num processo contínuo. Desta forma, deve ser alterado o termo "avaliação" para "gestão", uma vez que este último é muito mais abrangente, podendo englobar diversas etapas de um processo, como o planeamento, desenvolvimento, melhorias, reconhecimentos, entre outras.

Neste sentido, reduzir o trabalho de um ano inteiro de um colaborador a um momento de avaliação, menospreza todo o potencial que esse colaborador tem para contribuir para o

crescimento da organização. Durante todo o ano, deve existir reconhecimento para com os colaboradores e, não se remeter apenas a um momento, em que decorre a análise anual (Rao, 2008).

A gestão de desempenho evidencia a importância de alinhar as práticas de gestão de recursos humanos com o objetivo de promover o desempenho da organização e dos colaboradores, pelo que um conjunto integrado de práticas de gestão de recursos humanos é fundamental para definir o processo de gestão de desempenho. Assim, um sustentado sistema de gestão de desempenho deve estar alinhado com todas as práticas da gestão de recursos humanos para que o desempenho do colaborador assim como o desempenho organizacional sejam maximizados (Hartog, Boselie e Paauwe, 2004).

Segundo Cheng, Dainty e Moore (2007), os sistemas de avaliação de desempenho constituem uma ferramenta que proporciona a comunicação das prioridades e o feedback relativamente à colaboração dos funcionários para atingir os objetivos delineados para a organização. Neste sentido, os autores defendem que um sistema de avaliação de desempenho deve proporcionar valor acrescentado para a organização, alinhando os contributos dos colaboradores com a visão e valores adotados. Cada vez mais, os conceitos de desempenho e performance são abordados no quotidiano, sendo direcionados para o contributo das pessoas e na perspetiva dos resultados da organização, respetivamente (Nascimento e Pereira, 2015).

A gestão de desempenho é considerada como "um processo de gestão estratégica de pessoas pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia de cada um dos seus colaboradores e integra e alinha as práticas de gestão de pessoas com o projeto organizacional. Serve como ferramenta de auditoria para os resultados organizacionais, visando estimular a melhoria dos processos, das atividades e dos resultados do trabalho das pessoas no projeto/empresa onde se inserem" (Nascimento e Pereira, 2015: 250).

Também para Armstrong e Baron (1998 cit in Cheng, Dainty e Moore, 2007), a gestão do desempenho refere-se a um processo que tem como fundamento proporcionar, de forma sustentável, o sucesso às organizações, uma vez que melhora as capacidades individuais dos seus colaboradores e das próprias equipas. Desta forma, Retnolds e Ablett (1998 cit in Cheng, Dainty e Moore, 2007) corroboram a importância da gestão do

desempenho visto considerarem que são as pessoas que garantem vantagem competitiva às organizações.

Para Hartog, Boselie e Paauwe (2004), a gestão de desempenho tem de gerir os desafios que as organizações enfrentam ao medir, definir e estimular o desempenho dos colaboradores, com a finalidade de promover a melhoria do desempenho organizacional. Todo o processo de gerir o desempenho das organizações e colaboradores é, hoje em dia, considerado como um fator crítico para o crescimento e sobrevivência das organizações (Hartog, Boselie e Paauwe, 2004).

Para além da importância de um adequado sistema de gestão de desempenho, é fundamental que este seja partilhado e aceite pelos colaboradores que participam no processo de avaliação, uma vez que, segundo Deloitte e Touche (1996 cit in Cheng, Dainty e Moore, 2007), quando os colaboradores não estão preparados para o sistema pode resultar num conflito com a organização e avaliadores. Também Miller (2002 cit in Cheng, Dainty e Moore, 2007) defende esta ideia, visto que mais de 70% das novas iniciativas implementadas falham por este mesmo motivo. Torna-se crucial que a avaliação de desempenho seja aceite por todos os intervenientes. O sucesso de uma iniciativa estratégica está dependente da atitude e perceção dos avaliados, uma vez que é necessário que todos os intervenientes compreendam inteiramente o sistema, nomeadamente os benefícios individuais e para a organização (Cheng, Dainty e Moore, 2007).

Ao longo de todo o processo é imprescindível o acompanhamento de toda a sua implementação, a fim de assegurar uma sustentada eficácia. Desta forma, devem obter-se resultados que permitam a partilha de feedback formal e informal com o intuito de incentivar os funcionários a permanecerem motivados em todo o processo de mudança (Cheng, Dainty e Moore, 2007).

Diversos são os fatores que podem influenciar a avaliação de desempenho e, segundo Yun, Donahue, Dudley e McFarland (2005), a personalidade do avaliador pode ser um fator influenciador, mas que também depende do contexto social e do tipo de escala utilizada no processo.

## 1.1 Objetivos da gestão de desempenho

Os sistemas de gestão de desempenho focalizam-se em diferentes objetivos, como defendem diversos autores, na tabela 1:

Tabela 1 - Objetivos da Gestão de Desempenho

Objetivos da Gestão de Desempenho	
• Alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização	Nascimento e Pereira, 2015; Caetano, 2008; Kamp, 1996; Reis e Rodrigues, 2011
• Partilhar informações sobre o que a organização valoriza e pretende promover	Nascimento e Pereira, 2015; Reis e Rodrigues, 2011
• Medir o desempenho individual e das equipas de trabalho	Nascimento e Pereira, 2015
• Fomentar a motivação dos colaboradores	Nascimento e Pereira, 2015; Caetano, 2008
• Melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores	Caetano, 2008; Rao, 2008
• Melhorar o desenvolvimento de competências dos colaboradores	Nascimento e Pereira, 2015; Rao, 2008; Kamp, 1996
• Promover o trabalho entre indivíduos e equipas	Rao, 2008
• Providenciar informações para a tomada de decisões relativamente à gestão de carreiras, recompensas (Javidmehr e Ebrahimpour, 2015) e incentivos, fluxos de trabalho, planos de desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção e formação	Nascimento e Pereira, 2015; Caetano, 2008; McGregor, 1987; Rao, 2008
• Providenciar uma ferramenta de avaliação de programas de formação	Javidmehr e Ebrahimpour, 2015; Nikoloski, 2016
• Fornecer feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre o desempenho	Caetano, 2008; Javidmehr e Ebrahimpour, 2015; McGregor, 1987; DeNisi e Kluger, 2000; Cheng, Dainty e Moore, 2007; Heijden e Nijhof, 2004; Nikoloski, 2016
• Gerir a cultura organizacional e as estratégias de mudança	Nascimento e Pereira, 2015; Kamp, 1996; Nikoloski, 2016
• Garantir a transparência das funções	Rao, 2008

O principal objetivo dos sistemas de avaliação do desempenho consiste em facilitar o processo de implementação da estratégia da organização. Desta forma, devem ser

identificados os fatores que incidem nos objetivos da organização, refletindo-se como fatores críticos quer na atualidade como no futuro e, cuja melhoria prorrogue o sucesso da sua implementação (Reis e Rodrigues, 2011).

Para Nikoloski (2016), um objetivo fundamental da avaliação de desempenho é fornecer feedback a cada colaborador relativamente ao seu trabalho, assim como permite adquirir informação relevante sobre as metas atingidas, áreas onde possa haver necessidade de formação e as possíveis mudanças no trabalho que possam fazer sentido face à estratégia organizacional.

Deste modo, os sistemas de avaliação de desempenho são ferramentas que permitem às organizações partilhar as suas prioridades com os colaboradores assim como fornecer feedback (Cheng, Dainty e Moore, 2007). Para Heijden e Nijhof (2004), o feedback é mais significativo quando existe um evidente desejo de ambos os intervenientes para uma troca de perceções autêntica e significativa. O estudo destes autores, revelou que o feedback anónimo é mais próximo da realidade, por sua vez, quando os intervenientes referem a sua identidade, as classificações são superiores.

Por outro lado, para Rao (2008), um objetivo fundamental dos sistemas de avaliação de desempenho é a possibilidade de cada colaborador planejar todo o seu trabalho, ou seja, cada indivíduo irá utilizar as suas capacidades da melhor forma possível para responder aos seus objetivos dentro do contexto das prioridades da companhia.

Após caracterizados os principais objetivos que estão na base da definição de um sistema de gestão de desempenho, considera-se crucial uma análise e descrição de funções que determinarão os métodos e instrumentos a utilizar na Gestão de Desempenho.

Para Chiavenato (2001), a descrição de uma posição baseia-se na enumeração e definição das tarefas que a compõem e que são distintas das restantes posições existentes na companhia.

As principais fases para que possa ser delineada uma descrição de funções são: conhecer o objetivo da posição; identificar as principais tarefas associadas à posição, assim como outras tarefas e funções que podem ocorrer ocasionalmente; identificar os parâmetros da autoridade da posição; delegar responsabilidade; identificar os padrões de desempenho; definir o pacote de remuneração e, por fim, definir as condições do trabalho (Watling, 2000).

Neste sentido, devem definir-se os requisitos exigidos para cada posição de acordo com quatro áreas distintas: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho. Os requisitos mentais devem definir a necessidade de formação, experiência prévia, capacidade de adaptação, iniciativa e aptidões necessárias. Os requisitos físicos tendem a definir o esforço físico necessário, a concentração visual, a destreza e habilidades físicas necessárias. As responsabilidades envolvidas definem se existe responsabilidade sobre pessoas, materiais, documentos, contactos e informações confidenciais. Por fim, nas condições de trabalho devem ser definidos o ambiente de trabalho e os riscos (Chiavenato, 2001).

## **1.2 Métodos e instrumentos de avaliação de desempenho**

As organizações apresentam entre si uma grande variedade de diferenças como na sua dimensão, *core business*, cultura, ambiente competitivo, estratégia, o que tem influência nas práticas de avaliação de desempenho que são praticadas (Bretz, Milkovich e Read, 1992).

São cinco os métodos de avaliação de desempenho mais referenciados na revisão da literatura: traços de personalidade, comportamentos, gestão por competências, comparação com outros e orientação para resultados (Nascimento e Pereira, 2015).

Em seguida, na tabela 2, será realizada uma breve descrição de cada um dos métodos de avaliação de desempenho, assim como serão apresentados os principais pontos fortes e pontos fracos de cada método.

**Tabela 2 - Breve descrição e caracterização dos métodos de avaliação de desempenho**

<b>Métodos e Instrumentos</b>	<b>Características</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Traços de Personalidade</b>			
<b>Escalas ancoradas em traços</b>	O avaliador julga o avaliado através da marcação do ponto da escala que melhor descreve o desempenho do mesmo, em função dos traços de personalidade indicados na escala (Caetano e Vala, 2002).	De fácil construção e preenchimento; possível comparação entre os colaboradores (Caetano e Vala, 2002; Nascimento e Pereira, 2015).	Preenchimento apenas realizado pelo superior; pouca qualidade psicométrica e de difícil atribuição de feedback (Caetano e Vala, 2002; Nascimento e Pereira, 2015).
<b>Comportamentos</b>			
<b>Incidentes críticos</b>	Os peritos observam direta e frequentemente os colaboradores para verificar a conformidade dos requisitos da função (Nascimento e Pereira, 2015). São reunidos factos importantes sobre comportamentos que ocorrem para situações definidas, distinguindo os bons dos maus desempenhos (Flanagan, 1954).	Possibilita o fornecimento de feedback detalhado para os colaboradores sobre os seus comportamentos a melhorar ou a adotar (Caetano, 2008); a recolha de diversos incidentes críticos sobre diferentes tarefas e funções; potenciam informação relevante para conteúdos formativos (Flanagan, 1954).	Pouco controlo sobre os incidentes escolhidos; exigente ao nível de dispêndio de tempo por parte dos avaliadores e não permite a comparação entre colaboradores (Nascimento e Pereira, 2015).
<b>Escalas gráficas</b>	O avaliador regista numa escala os seus julgamentos sobre o desempenho do avaliado. É o avaliador que elabora as descrições comportamentais, podendo existir escalas qualitativas e quantitativas (Nascimento e Pereira, 2015).	De fácil construção e aplicação; pode considerar diversas dimensões do desempenho; permite recolher resultados quantitativos e realizar comparações entre colaboradores (Cascio e Aguinis, 2005 cit in Nascimento e Pereira, 2015; Almeida, 1996)	Avaliador tem um controlo excessivo, pelo que existe tendência para fazer avaliações extremas (resultados muito bons ou muito maus; ou tendência central, para classificar todos como médios (Almeida, 1996)). Pode também verificar-se pouca clareza na definição das dimensões do desempenho (Murphy e Cleveland, 1995 cit in Nascimento e Pereira, 2015).

<b>Escalas de escolha forçada</b>	De entre um conjunto de descrições, o avaliador escolhe a que melhor se enquadra ao desempenho do avaliado (Nascimento e Pereira, 2015).	Facilidade de aplicação, não exigindo formação prévia; objetividade (Almeida, 1996); e, recolha de avaliações válidas, pois o avaliador não pode distorcer as pontuações dadas (Nascimento e Pereira, 2015).	Exigente ao nível do dispêndio de tempo na construção (Almeida, 1996; Caetano e Vala, 2002); difícil atribuição de feedback; visão pouco detalhada de cada dimensão do desempenho (Nascimento e Pereira, 2015); alguns avaliadores apresentam resistências por não terem conhecimento da pontuação de cada afirmação (Guion e Highhouse, 2006 cit in Nascimento e Pereira, 2015).
<b>Escalas ancoradas em comportamentos</b>	O avaliador julga em que medida o avaliado exhibe determinados comportamentos na realização das suas tarefas. São apresentados exemplos de comportamentos para cada nível de desempenho em cada dimensão (Caetano, 2008).	Facilita o processo de feedback e aconselhamento com objetivo da melhoria do desempenho (Caetano, 2008; Latham, Fay e Saari, 1979); quadro de referência comum, o que possibilita aos avaliadores realizar observações e interpretações semelhantes (Bernardin e Smith, 1981 cit in Nascimento e Pereira, 2015); diferenciação dos níveis de desempenho (Banks e Roberson, 1985 cit in Nascimento e Pereira, 2015).	Exigente ao nível do dispêndio de tempo na construção (Almeida, 1996; Caetano, 2008); instrumento complexo (Bernardin e Smith, 1981 cit in Nascimento e Pereira, 2015); grau de desempenho não conhecido, uma vez que os itens não são validados por uma amostra representativa empiricamente (Nascimento e Pereira, 2015); a fidelidade não é possível de apurar (Banks e Roberson, 1985 cit in Nascimento e Pereira, 2015).
<b>Escalas de padrões comportamentais mistos</b>	Existem descrições de três comportamentos específicos para cada dimensão de desempenho, ou seja, um comportamento para um bom, um médio e um mau desempenho. Para cada descrição, o avaliador regista se o desempenho do avaliado é igual, superior ou inferior (Nascimento e Pereira, 2015).	Facilidade de aplicação, o avaliador compara o desempenho dos avaliados com as descrições comportamentais (Murphy e Cleveland, 1995 cit in Nascimento e Pereira, 2015; Borman, 1990 cit in Nascimento e Pereira, 2015); menos erros de avaliação (Nascimento e Pereira, 2015).	Dispêndio de tempo e complexidade para a obtenção dos resultados (Blanz e Ghiselli, 1972 cit in Nascimento e Pereira, 2015; Murphy e Cleveland, 1995 cit in Nascimento e Pereira, 2015).

<b>Escalas de observação comportamental</b>	Perante um conjunto de descrições comportamentais, o avaliador refere a frequência da ocorrência dos comportamentos do avaliado observados num determinado período de tempo (Nascimento e Pereira, 2015).	Fácil compreensão das escalas pelos utilizadores; presença de validade de conteúdo; auxiliar para as descrições de funções; facilita o processo de feedback e aconselhamento (Nascimento e Pereira, 2015).	Dispêndio de tempo na sua construção; necessária uma grande amostra para recolha de informação (Latham e Wexley, 1977 cit in Nascimento e Pereira, 2015); as avaliações têm um carácter subjetivo (Murphy e Cleveland, 1995 cit in Nascimento e Pereira, 2015; Guion e Highhouse, 2006 cit in Nascimento e Pereira, 2015).
<b>Listas de verificação e/ou checklist comportamental</b>	De entre uma lista de descrições de comportamentos ou traços de personalidade, o avaliador escolhe as que se adequam ao seu avaliado e pontua o desempenho em função de uma determinada escala de cotação (Nascimento e Pereira, 2015).	Fácil compreensão e utilização (Cascio e Aguinis, 2005 cit in Nascimento e Pereira, 2015).	Difícil atribuição de feedback devido à falta de especificação dos comportamentos de trabalho (Nascimento e Pereira, 2015).
<b>Ensaio narrativo</b>	O avaliador descreve por escrito todas as características dos colaboradores no seu posto de trabalho, como por exemplo os pontos fracos, fortes e possíveis sugestões de melhoria (Nascimento e Pereira, 2015).	Pode ser uma ferramenta simples se for elaborada corretamente (Nascimento e Pereira, 2015); fácil atribuição de feedback detalhado (Cascio e Aguinis, 2005 cit in Nascimento e Pereira, 2015).	Grande variabilidade de estrutura, extensão e conteúdo (Nascimento e Pereira, 2015); apenas contém informações qualitativas (Cascio e Aguinis, 2005 cit in Nascimento e Pereira, 2015).

### Gestão por Competências

<b>Escalas de competências</b>	Escalas que descrevem um conjunto de atitudes, valores, habilidades, capacidades, conhecimentos e características que os indivíduos detêm e que têm impacto num desempenho superior (Nascimento e Pereira, 2015).	Permitem atingir um maior esforço, motivação, satisfação e compromisso por parte do colaborador; pode contribuir para atingir um sentimento de realização; possibilita a autoavaliação; é possível integrar as diferentes estratégias de gestão estratégica de pessoas,	Construção exigente pela difícil definição e especificação das competências chave (Nascimento e Pereira, 2015).
--------------------------------	---	---	---

como a avaliação e desempenho, formação, recrutamento e seleção, gestão de carreiras) e medir o seu impacto na estratégia organizacional (Nascimento e Pereira, 2015).

### Comparação com Outros

<b>Ordenação Simples</b>	Em função de um determinado critério, o avaliador realiza uma ordenação simples dos colaboradores, ou seja, do mais adequado para o menos adequado (Almeida, 1996; Caetano e Vala, 2002; Caetano, 2008)	Facilita os processos de tomada de decisão (Cascio e Aguinis, 2005 cit in Nascimento e Pereira, 2015); consiste numa fundamentação para promoções e despedimentos e apresenta baixo custo (Caetano e Vala, 2002).	É necessária a participação de pelo menos três avaliados; a avaliação é pouco discriminante e é difícil a atribuição de feedback (Caetano e Vala, 2002; Caetano, 2008); não é adequada para um elevado número de colaboradores e pode ser sujeito a diferentes erros, como o efeito de halo e influência de comportamentos recentes por parte do colaborador (Almeida, 1996).
<b>Comparação por pares</b>	Os avaliados estão agrupados por pares e o avaliador identifica qual dos dois apresenta um melhor desempenho. A ordenação dos indivíduos é realizada tendo em consideração o número de vezes em que o colaborador foi o melhor do par (Almeida, 1996; Caetano, 2008).	Método simples e utilizado para a tomada de decisões e obter julgamentos entre os colaboradores (Almeida, 1996).	Difícil atribuição de feedback (Caetano, 2008); método sujeito a erros (efeito de halo e influência de comportamentos recentes por parte do colaborador) (Almeida, 1996); Dispendio de tempo em situações de elevado número de colaboradores a serem avaliados (McComick e Bachus, 1952 cit in Nascimento e Pereira, 2015).
<b>Distribuição forçada</b>	É realizada uma ordenação descendente dos avaliados em função de diferentes categorias (Almeida, 1996; Caetano, 2008). Este método é utilizado para avaliar um grande número de indivíduos e não se pretende	Apresenta baixos custos de avaliação; ajuda no processo de tomada de decisão (Cascio e Aguinis, 2005 cit in Nascimento e Pereira, 2015); e é considerado um método útil para atribuir prémios ou recompensas (Murphy e	Difícil atribuição de feedback, avaliação discricionária (Nascimento e Pereira, 2015); método sujeito a erros (efeito de halo e influência de comportamentos recentes por parte do colaborador) (Almeida, 1996).

fazer distinções específicas entre os mesmos Cleveland, 1995 cit in Nascimento e Pereira, (Nascimento e Pereira, 2015). 2015).

### Orientação para Resultados

<b>Padrões de desempenho</b>	É realizada a comparação do desempenho do indivíduo com desempenhos anteriores, com desempenhos de outros colaboradores ou com desempenhos standards (Nascimento e Pereira, 2015).	De fácil aplicação; possível comparação entre os colaboradores; possível de identificar necessidades de formação (Nascimento e Pereira, 2015).	Exigente ao nível do trabalho prévio de análise de funções; possui elevados custos e apresenta problemas ao nível de fidelidade (Nascimento e Pereira, 2015).
<b>Gestão por objetivos</b>	É realizada a comparação de resultados obtidos com os objetivos definidos pela companhia (Caetano e Vala, 2002)	É visível por parte do colaborador um aumento do esforço, motivação, satisfação, compromisso e sentimento de realização, crescimento e contribuição para a organização; é possível realizar autoavaliação; existe informação clara do impacto nos resultados da organização; resultados objetivos; facilita o processo de feedback e aconselhamento (Nascimento e Pereira, 2015).	Difícil de atribuir e definir objetivos quantificáveis e atingíveis (Caetano e Vala, 2002); a eficácia do sistema é dependente das competências dos superiores na definição de objetivos (Murphy e Cleveland, 1995 cit in Nascimento e Pereira, 2015); difícil de controlar fatores externos e contextuais; facilidade em extrapolar resultados para o desempenho geral e em ter falta de foco nos processos; difícil de realizar uma avaliação de objetivos a longo prazo (Nascimento e Pereira, 2015).

### 1.3 As fontes na gestão de desempenho

Durante o desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho, uma das questões fundamentais a ter em consideração é a escolha dos avaliadores para este processo (Nikoloski, 2016).

A maioria das avaliações de desempenho é realizada pelo superior direto, considerando-as como as avaliações tradicionais. Contudo, os autores salientam sentir-se mudanças, uma vez que um maior número de pesquisas revelava as avaliações realizadas pelos pares, subordinados e pelos próprios como válidas (Bretz, Milkovich e Read, 1992).

Após o final dos anos de 1990, as organizações começaram a experimentar uma avaliação de desempenho que tinha em consideração diversos avaliadores. Este facto decorreu da evolução dos postos de trabalho e da importância atribuída ao trabalho em equipa, o que salientou que os pares estavam numa posição importante para dar feedback relativamente aos seus colegas (Toegel e Conger, 2003).

No entanto, há que salientar que o contexto social da avaliação de desempenho pode tornar difícil ou desconfortável que pares forneçam feedback ou classificações negativas, visto que os colegas trabalham juntos no seu quotidiano (Ock e Oswald, 2015; Pulakos, 2004).

Segundo Lathan e Wexley (1981 cit in Appelbaum, Nadeau e Cyr, 2008) as avaliações de desempenho deveriam combinar opiniões e informações de diversas fontes a fim de recolher uma avaliação precisa e realista do desempenho do colaborador, sem interferência de qualquer obstáculo ou opiniões pessoais. Desta forma, é possível compreender os pontos fortes e fracos de cada colaborador, percebendo como ele é reconhecido por diversas fontes. Apenas assim, cada colaborador consegue perceber quais as áreas que deve melhorar e qual o valor que tem dentro da companhia, não apenas pela perceção da sua chefia, mas também pelos colegas com que contacta (Appelbaum, Nadeau e Cyr, 2008).

Assim, no decorrer do processo de gestão de desempenho podem atuar diversos intervenientes como o próprio indivíduo que está a ser avaliado, o seu superior hierárquico, os colegas, os subordinados e outros *stakeholders* como clientes, acionistas, fornecedores, entre outros (Caetano, 2008; Nascimento e Pereira, 2015).

Uma avaliação que inclua múltiplos avaliadores permite que a organização interprete o desempenho do colaborador de acordo com uma abordagem global e não apenas pela perspectiva de um único avaliador (Appelbaum, Nadeau e Cyr, 2008). Também Friedman, Cox e Maher (2009) salientam que cada avaliador tem uma perspectiva única, pelo que perspectivas múltiplas, no caso de diversos avaliadores, culminam numa informação abrangente relativamente ao desempenho do funcionário.

É possível distinguir os avaliadores pela sua abordagem de avaliação, em que, por exemplo os supervisores diretos são considerados avaliadores importantes dos seus subordinados, uma vez que possuem informação privilegiada pela visão abrangente que têm das atividades do colaborador e pelos anos de experiência que possam ter nas funções. Ou seja, o facto da interação direta com os colaboradores permite-lhes ter conhecimento dos esforços que cada trabalho exige para realizar os objetivos definidos pela organização. Por sua vez, os colegas de trabalho podem trazer mais-valias ao processo de avaliação pelo conhecimento pormenorizado das funções, no entanto, podem não possuir informação detalhada sobre os resultados do trabalho (Nikoloski, 2016).

Também a autoavaliação é identificada como um método útil que deve ser tido em conta no sistema de avaliação do desempenho (Appelbaum, Nadeau e Cyr, 2008). Diversas são as vantagens que estão associadas à implementação de uma autoavaliação, como: melhor compreensão dos avaliadores entre o trabalho e as taxas de classificação associadas; maior participação e envolvimento por parte dos funcionários, onde pode salientar a sua opinião face ao sistema de gestão de desempenho; diminuição do Efeito de Halo; e, aquisição de outras informações pertinentes sobre o trabalho que podem ser objeto de avaliação (Farh, Werbel e Bedeain, 1988 cit in Appelbaum, Nadeau e Cyr, 2008).

Segundo Caetano (2008), a autoavaliação é importante para a eficácia e validação do processo de avaliação, uma vez que contribui para que o avaliador prepare melhor toda a sua argumentação e adote uma atitude construtiva e de aconselhamento para com o avaliado. Por sua vez, é permitido ao avaliado confrontar a sua opinião com a de um superior relativamente aos pontos fortes e fracos do seu desempenho, levando a possíveis iniciativas de melhoria. Efetivamente, os colaboradores encontram-se numa adequada posição para avaliar os seus próprios conhecimentos e capacidades, no entanto, pode ser notória a tendência dos indivíduos serem motivados por impulsos de autoaperfeiçoamento (Heijden e Nijhof, 2004).

É evidente a importância atribuída à autoavaliação, pelo sentido de responsabilidade que aumenta com o avaliado, assim como a sua aceitação e percepção quanto ao processo de avaliação. Contudo, maioritariamente, é a chefia direta que tem uma posição fulcral ao nível da fonte de informação em todo o sistema de gestão de desempenho (Nascimento e Pereira, 2015). Esta decisão de enaltecer a avaliação do supervisor face à do avaliado, pode ser justificada, segundo Heijden e Nijhof (2004), pelo facto de a confiabilidade da classificação do supervisor ser superior à classificação que resulta da autoavaliação do colaborador.

McGregor (1987) salienta que devem existir mudanças relativamente à abordagem tradicional da avaliação de desempenho, em que a chefia deve julgar as realizações dos colaboradores. Deste modo, refere que deve ser desenvolvido um modelo em que os colaboradores passam a ser agentes ativos no seu processo de avaliação de desempenho. O colaborador deverá definir os seus próprios objetivos a curto prazo, após fazer uma avaliação sobre o seu trabalho, as suas forças e fraquezas e formulação de planos para cumprir o que irá delinear. Numa primeira fase, o colaborador deve fazer uma clara descrição das suas tarefas de trabalho e principais responsabilidades. Todo este processo é acompanhado pelo supervisor, para que ambos concordem com o que está a ser delineado e, uma vez que o supervisor tem mais conhecimentos do que é necessário para o sucesso da organização. Após o período de seis meses, o colaborador faz a avaliação das suas concretizações face aos objetivos que o próprio definiu e é realizada uma "entrevista" de autoavaliação com o supervisor para que se possam discutir as alterações necessárias para o plano dos próximos meses.

Num processo em que o colaborador tenha uma atitude ativa, é evidente o sentimento de satisfação, uma vez que é o próprio que desenvolve os seus planos de ação, tem noção das suas forças e fraquezas e, ao mesmo tempo, sente que utiliza as suas capacidades para alcançar simultaneamente os seus objetivos e os da organização. A principal diferença desta abordagem é que se baseia no facto de que é o colaborador que melhor conhece as suas capacidades, necessidades, forças e fraquezas. Dado que o colaborador definiu o seu próprio plano de ação, o supervisor pode delegar-lhe uma maior responsabilidade para concretizá-lo (McGregor, 1987).

A avaliação de Desempenho 360 Graus, ou Avaliação de Fontes Múltiplas ou Feedback de 360 Graus, consiste num processo em que as avaliações de desempenho são realizadas

por diversas fontes como supervisores, pares, subordinados e clientes. Estas diferentes perspectivas fornecem informações que aumentam a validade e objetividade à avaliação do desempenho individual de cada colaborador (Heijden e Nijhof, 2004). Também Javidmehr e Ebrahimpour (2015) salientam que uma vantagem da avaliação 360° é que a avaliação de desempenho não resulta de uma opinião tendenciosa de apenas uma chefia, mas advém de uma opinião coletiva de intervenientes que contactaram com o colaborador.

É notória a crescente evolução na utilização de diversas fontes para a avaliação de desempenho, identificada na literatura como avaliação 360° (Toegel e Conger, 2003). Contudo, a decisão de adotar um sistema de avaliação de desempenho de 360° deve ser tomada o mais cedo possível e comunicada a todos os funcionários, visto que um dos fatores críticos é a manutenção da confiança dos colaboradores no sistema (DeNisi e Kluger, 2000).

De acordo com Heijden e Nijho (2004) existem algumas situações a ter em consideração durante a aplicação de um sistema de avaliação 360 Graus. Em primeira instância, é necessário avaliar se todos os intervenientes compreendem o significado de todos os critérios que estão a ser avaliados. Adicionalmente, é necessário ter em consideração que normalmente as pessoas que estão a ser avaliadas não têm qualquer influência ou contribuição na construção dos itens e critérios de avaliação. Neste sentido, é fundamental que os critérios sejam cuidadosamente desenvolvidos e explicados, para que mutuamente, os intervenientes possam ter informação sobre os seus pontos fortes e fracos no desempenho de determinada função.

Adicionalmente, Rao (2008) refere que as avaliações de desempenho são maioritariamente consideradas subjetivas, resultado das diferenças entre os avaliadores quanto aos seus julgamentos, assimilação de informações, processamento de informação, entre outros fatores.

Toegel e Conger (2003) no seu estudo identificam diversas diretrizes que consideram fundamentais na construção de um modelo de avaliação de 360 Graus: a avaliação de 360 Graus deve ser construída tendo por base as necessidades estratégicas da empresa, principalmente as que têm elevado impacto no futuro da organização; o instrumento deve ser personalizado para cada avaliador, em função da sua relação com o entrevistado, uma

vez que as pessoas não devem responder a itens para os quais não conseguem fornecer informação útil; o feedback deve ser fornecido separadamente em função dos grupos de avaliadores (pares, supervisores, entre outros); o instrumento deve aumentar as suas características qualitativas, incluindo um maior número de questões de resposta aberta e adaptadas ao entrevistador. Paralelamente a este instrumento de avaliação de competências, deve ser desenvolvido um instrumento de maior orientação para resultados quantitativos, que irá revelar as informações necessárias para decisões administrativas, de sucessão e estratégicas para a empresa.

#### 1.4 Os erros de avaliação de desempenho

São diversos os tipos de erros de avaliação de desempenho (tabela 3) que os estudos têm salientado (Carroll e Schneier, 1982, Cascio, 1987, Cooper, 1981, Feldman, 1981, Landy&Farr, 1983, Latham&Wexley, 1981 cit in Hanges, Braverman e Rentsch, 1991).

Para Bretz, Milkovich e Read, já em 1992, o efeito dos erros na classificação da avaliação de desempenho é uma área de grande foco de pesquisa por diversos investigadores.

Tabela 3 - Tipos de Erros de Avaliação de Desempenho

Tipos de Erros	Características
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efeito de halo</b> (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Javidmehr e Ebrahimpour, 2015; Thorndike, 1920 cit in Appelbaum, Nadeau e Cyr, 2008)</li> </ul>	<p>Tendência para classificar o colaborador de forma uniforme nos diversos elementos que constituem a avaliação, ou seja, correlacionar diversos atributos que são avaliados numa pessoa.</p> <p>Existe uma tendência para este erro acontecer pela relação que avaliado e avaliador têm, sendo que é evidente os sentimentos pessoais pelo colaborador afetarem a avaliação que é realizada.</p> <p>Segundo Edwards e Sproull (1988 cit in Appelbaum, Nadeau e Cyr, 2008), esta tendência pode ser minimizada se puder ser considerado um sistema de avaliação com múltiplos avaliadores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erro de contraste</b> (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Javidmehr e Ebrahimpour, 2015)</li> </ul>	<p>Tendência para analisar o desempenho de um colaborador tendo por base o desempenho de outros colaboradores e não fazendo a comparação com os critérios e padrões estipulados pela empresa. Quando são realizadas estas comparações, há funcionários que, conseqüentemente, assumem classificações baixas, mesmo que se enquadrem nos padrões da companhia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estereótipo ou Preconceito pessoal</b> (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Javidmehr e Ebrahimpour, 2015)</li> </ul>	<p>O avaliador tende a fazer um juízo relativamente a um grupo de pessoas como um todo, não considerando cada individuo como um</p>

	caso individual, ou seja, julga o desempenho específico do colaborador em função da sua pertença a um determinado grupo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erro de semelhança</b> (Almeida, 1996)</li> </ul>	Tendência do avaliador para perceber o que existe em comum com o colaborador;
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erro de primeira impressão</b> (Almeida, 1996)</li> </ul>	<p>Tendência para permanecer a primeira ideia que o avaliador construiu em relação ao colaborador, independentemente de ocorrerem diversas mudanças.</p> <p>Esta tendência ocorre porque os avaliadores utilizam informações prévias para formar impressões sobre o colaborador e fazer previsões relativamente a comportamentos futuros do colaborador. A influência de impressões anteriores pode dissipar-se no decorrer do tempo, no entanto, a curto prazo podem resultar em classificações desajustadas para determinado colaborador (Hanges, Braverman e Rentsch, 1991).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erro de clemência/severidade</b> (Caetano, 2008; Javidmehr e Ebrahimpour, 2015)</li> </ul>	<p>Tendência para classificar o desempenho muito acima ou abaixo do ponto médio da escala, ou seja, classificarem acima ou abaixo do que seria requerido pelo seu desempenho, sendo clemência ou severidade, respetivamente.</p> <p>Ambos os erros são comuns em avaliações gráficas, uma vez que apenas utilizam números e não necessitam de nenhuma justificação como suporte.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erro de tendência central</b> (Caetano, 2008; Javidmehr e Ebrahimpour, 2015)</li> </ul>	Avaliação tende a ser classificada em torno do ponto médio da escala, evitam fazer julgamentos extremos sobre o desempenho dos colaboradores. Não são feitas distinções entre os colaboradores, o que resulta na classificação na parte média da escala.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erro de restrição de amplitude</b> (Caetano, 2008)</li> </ul>	Tendência para os avaliadores utilizarem apenas um ou dois pontos da escala.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efeito de recência</b> (Caetano, 2008; Javidmehr e Ebrahimpour, 2015)</li> </ul>	O avaliador é influenciado excessivamente pelos acontecimentos e desempenhos mais recentes do colaborador. Neste sentido, torna-se fundamental manter registos da evolução do desempenho ao longo do ano.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erro fundamental de atribuição causal</b> (Caetano, 2008)</li> </ul>	Existe uma tendência para o avaliador atribuir as causas do comportamento do avaliado a fatores internos e não a possíveis fatores contextuais e situacionais.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erro de proximidade</b> (Javidmehr e Ebrahimpour, 2015)</li> </ul>	Tendência para o avaliador atribuir a mesma classificação em itens que se encontram próximos no questionário/escala de avaliação.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efeito de transbordamento ou Ancoragem de registro passado</b> (Javidmehr e Ebrahimpour, 2015)</li> </ul>	O avaliador tende a classificar o desempenho do funcionário com base nas suas classificações de avaliações anteriores e não o seu desempenho atual.

Efetivamente é evidente a dificuldade inerente a um sistema de avaliação de desempenho isento de erros, visto que a avaliação envolve julgamentos sobre os comportamentos e desempenho dos indivíduos. Neste sentido, é fundamental avaliar com o mínimo de erros

possível, o que pode conseguir-se através da combinação de diferentes métodos de avaliação (Javidmehr e Ebrahimpour, 2015).

De acordo com Bretz, Milkovich e Read (1992), os gestores salientam que o sentimento de injustiça por parte dos colaboradores é o desafio mais evidente que as organizações enfrentam. Existem também muitos sistemas de classificação que fornecem às pessoas uma falsa sensação de objetividade, proteção e segurança (Heijden e Nijhof, 2004).

Adicionalmente, quando os procedimentos das metodologias de avaliação não estão claramente definidos, existe um aumento de possibilidade de subjetividade na avaliação e pontuação (Banks e Roberson, 1985), que podem também influenciar a falta de segurança sentida.

### **1.5 A qualidade da avaliação de desempenho**

A qualidade da avaliação de desempenho pode ser percebida com recurso a critérios básicos como: fidelidade, validade, praticabilidade e isenção de erros (Thorndike, 1949 cit in Caetano, 1996; Murnford, 1983 cit in Nikoloski, 2016).

A fidelidade encontra-se relacionada com o grau de alinhamento entre os avaliadores em todo o processo de avaliação de desempenho, i.e., o processo é isento de variação devido ao erro aleatório (Nikoloski, 2016). A validade refere-se à avaliação, tendo por base todas as características das pessoas, do teste e da situação, de qualquer inferência feita sobre um colaborador que obteve um determinado resultado de desempenho (Nascimento e Pereira). A praticabilidade tem por base fatores de economia, conveniência e interpraticabilidade relativamente à adequação do instrumento à sua aplicação (Thorndike, 1949 cit in Caetano, 1996). Para Nikoloski (2016) é fundamental que um sistema seja simples de utilizar e garanta a aceitação por parte de todos os seus intervenientes. A isenção de erros está relacionada com o sentimento de justiça entre todos os intervenientes.

Por outro lado, para Banks e Roberson (1985) uma das formas de assegurar a qualidade da avaliação de desempenho é através da formação dos avaliadores. Os autores descrevem diversas formas para potenciar a qualidade das avaliações através de: discussões de grupo; workshops; e, *Rater Accuracy Training*. As discussões de grupo, permitem aos avaliadores discutir os erros de avaliação que outras pessoas já experienciaram e quais as

possíveis estratégias que podem evitá-los. Nos workshops é possível realizar exercícios práticos de classificações de desempenho e, no fim, debaterem sobre as decisões e receberem feedback de especialistas relativamente às suas decisões. Efetivamente, estas discussões possibilitam contactar com diversas perspetivas de avaliação, contudo, a maioria está centrada na diminuição de erros de avaliação. Por fim, a *Rater Accuracy Training*, permite que os avaliadores definam quais as dimensões fundamentais para cada trabalho e recebam feedback dos especialistas sobre o que desenvolveram e cheguem aos exemplos válidos. Contrariamente às discussões de grupo e workshops, esta metodologia tem por base a definição dos itens válidos para cada trabalho e não a diminuição dos erros de avaliação.

### **1.6 O ciclo de gestão do desempenho**

O ciclo de gestão de desempenho é um processo que engloba cinco etapas: analisar o trabalho; descrever as funções; associar as funções a um instrumento adequado; desenvolver as políticas e procedimentos de avaliação; e, formar os avaliadores (Buford, Burkhalter e Jacobs, 1988 cit in Appelbaum, Nadeau e Cyr, 2008). Desta forma, são evitadas expectativas que se encontrem desalinhadas ao desempenho do colaborador especificamente para as funções que lhe competem. Deste modo, é notória a necessidade de se associar a descrição das funções de trabalho com a avaliação de desempenho. Em suma, os autores apontam para a criação de um modelo de gestão de desempenho contínuo e integrado, que tenha por base informação de diversas fontes, reflita a relação entre os objetivos individuais e a estratégia da organização e, permita a partilha de feedback, motivando os colaboradores, com o objetivo final de potenciar o desenvolvimento da organização (Appelbaum, Nadeau e Cyr, 2008).

De acordo com Caetano (2008), as principais fases para criar um sistema de avaliação de desempenho são: alinhar a estratégia da avaliação com a estratégia organizacional; definir os objetivos da avaliação; integrar o sistema de avaliação de desempenho com os restantes sistemas de gestão de recursos humanos; definir um sistema que seja transversal a todos os níveis da organização; definir todos os fatores que devem ser avaliados, como os traços de personalidade, competências, comportamentos, resultados, entre outros; definição de como e o que medir, como as escalas a utilizar, a conjugação das diversas dimensões e em que se deve traduzir a avaliação global; definição de quem deve estar envolvido em

todo o sistema; definir alvos de avaliação; definir fontes de avaliação; descrever o formulário; adicionar os suportes ao formulário; validar todo o sistema; realizar um teste piloto; formar os avaliadores e avaliados; clarificar os critérios interpretativos dos avaliadores; construir um manual de avaliação; descrever a entrevista de avaliação e planeamento; e, por fim, realizar a avaliação da avaliação.

Quanto ao processo e à sua duração, Bretz, Milkovich e Read (1992) referem que é evidente a variabilidade de horas utilizadas pelas empresas para avaliação dos seus colaboradores. Neste sentido, afirmam que existe uma média de 7 horas de tempo despendido por ano para avaliar colaboradores de cargos superiores e 3 horas para colaboradores com funções de menor responsabilidade. Contudo, defendem a existência de organizações que abdicam de uma quantidade considerável de tempo para este sistema, enquanto outras referem dedicar menos de uma hora por avaliação.

### **1.7 A gestão de desempenho e as recompensas**

De acordo com Rao (2008), um bom desempenho por parte dos colaboradores deve ser recompensado, no entanto, todas as pessoas devem ter consciência do que é um bom desempenho e recompensável desde o início do processo de gestão de desempenho.

Um colaborador pode ser motivado a assumir um melhor desempenho, quando acredita que esse desempenho se traduz numa avaliação positiva que poderá refletir-se numa recompensa (Kumar e Misra, 2012). O mesmo é defendido por Maimako e Bambale (2016) ao referirem que a remuneração é um dos principais motivos pelo qual as pessoas trabalham.

No estudo de Ibidunni, Osibanjo, Adeniji, Salau, Falola (2016) é notório que o pagamento tem implicações positivas significativas no envolvimento e empenho dos colaboradores. Neste sentido, sugerem que devem ser incorporadas variáveis como o salário, prémios, recompensas, incentivos e participação nos lucros, nas estratégias de Gestão de Recursos Humanos, o que permitirá aumentar o comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a organização.

## **2 Gestão por Competências e Gestão por Objetivos**

Ainda que a Gestão por Competências e a Gestão por objetivos tenham sido referidas como um dos métodos de Gestão de Desempenho, no início deste capítulo, importa pela sua pertinência no Modelo que será adotado para o presente trabalho, uma abordagem mais detalhada.

### **2.1 Gestão por competências**

O termo competências pode assumir diversas interpretações e consequentes definições (Jevšček, 2016). McClelland (1973 cit in Jevšček, 2016), refere que devem ser distinguidas as competências “tradicionais” como a leitura, escrita e aritmética, de outras competências que, frequentemente, são identificadas como traços de personalidade, que se caracterizam pela capacidade no estabelecimento de metas, capacidade de comunicação, entre outras.

Spencer e Spencer (1993 cit in Jevšček, 2016), realizaram uma pesquisa sobre diversos modelos de competências e, concluíram, que em 80 a 98% dos estudos, existem 21 competências que se repetem, sendo: orientação para a realização; pensamento analítico; pensamento concetual; preocupação pela ordem, qualidade e precisão; orientação para o cliente; preocupação com os outros; assertividade; flexibilidade; influência; aprendizagem constante; espírito de iniciativa; cooperação interpessoal; consciência organizacional; compromisso organizacional; construção de relacionamentos; autoconfiança; autocontrole; liderança de equipas; trabalho em equipa; experiência técnica; e, outras características pessoais e competências. Estas últimas caracterizam todas as outras competências indefinidas. Os resultados do estudo de Jevšček (2016) referem que as competências que assumem maior impacto e que devem estar presentes em qualquer perfil de gestores de processos, são: preocupação com a ordem, qualidade e precisão; consciência organizacional; orientação para a realização; trabalho em equipa; espírito de iniciativa; aprendizagem constante; liderança de equipas; e, autocontrole.

Para Godbout (2000), as competências consideradas essenciais são específicas para cada função, pelo que cada organização tende a desenvolver a sua própria combinação de competências. Neste sentido, as empresas consideram que é fundamental a definição de um conjunto de competências de alto desempenho para que possam manter a vantagem competitiva.

Nos seus estudos, Spencer e Spencer (1993 cit in Godbout, 2000), propuseram um modelo de arquitetura de competências, com base em diversas camadas, semelhante a um iceberg, onde apenas as camadas superiores são perceptíveis e identificáveis. Neste sentido, a primeira camada, ou seja, a mais visível corresponde ao *know-how* e às habilidades técnicas essenciais ao trabalho de determinada função. Geralmente, correspondem às competências que, mais facilmente, são aprendidas com recurso a formação profissional e técnica. A segunda camada engloba as competências que não são específicas do trabalho e que podem ser necessárias ou aplicar-se a diversas situações. Estas competências como as sociais e comunicativas, são fundamentais para avaliar a flexibilidade e mobilidade do funcionário para diversas funções. A terceira camada do iceberg está direcionada para os valores, padrões, ética e moral de cada indivíduo e, da forma como cada um se relaciona com as expectativas sociais e políticas da organização. Por fim, a quarta camada da estrutura, corresponde às características pessoais de cada indivíduo, que são difíceis de identificar e avaliar. Estas competências estão direcionadas para fatores como motivação, autopercepção, compromisso, dedicação, entre outros.

Diversas empresas líderes de consultoria, ao contratar um novo colaborador, privilegiam as competências individuais em detrimento dos conhecimentos e competências técnicas, visto estas últimas serem mais facilmente aprendidas. Ao contrário do *know-how* e das competências profissionais, os aspetos psicológicos e sociais são difíceis de aprender com recurso a formação profissional (Godbout, 2000).

Segundo Clark (1993 cit in Clark e Salaman, 1998) e Mitchell (1994 cit in Clark e Salaman, 1998), na indústria de consultoria de gestão, a intangibilidade é um fator que influencia a difícil garantia de qualidade. Dado que os serviços de consultoria não assumem uma forma física, torna difícil a perceção da qualidade do serviço no início por parte do cliente, assim como distinguir a qualidade de diversas empresas de consultoria alternativas. Neste sentido, surge a necessidade de o consultor gerir impressões, persuadindo os clientes da sua qualidade, tendo por base os seus talentos, especialidades e capacidades. Por este facto, os resultados de um serviço de consultoria encontram-se dependentes da qualidade da interação entre o cliente e o consultor. Neste sentido, os consultores de gestão devem construir imagens atraentes do seu trabalho com o objetivo de persuadir os clientes da sua qualidade e valor, consolidando imagens favoráveis dos serviços que desenvolvem. Cada interação entre um cliente e um consultor é única, onde

os consultores devem demonstrar aos clientes as suas qualidades e que são indispensáveis para que atinjam os objetivos que têm delineados (Clark e Salaman, 1998).

De acordo com Godbout (2000) existem diversas competências que devem estar na base de um perfil de consultor como: (1) orientação para o desempenho, onde estão incluídas diversas competências como orientação para resultados, empreendedorismo, eficácia na conceção de planos e programas de projetos, capacidade em manter os padrões requeridos em todas as tarefas; (2) liderança de equipas, que inclui capacidades de resolução de problemas, resolução de conflitos e capacidade de negociação; (3) habilidades conceituais, como criatividade, pensamento estratégico, capacidade de discriminar e capacidade de propor soluções para os problemas; (4) capacidade analítica, que inclui desenvolvimento de soluções, sensibilidade para o que é aceitável e desejável para o cliente, capacidade de criar planos de implementação adequados; (5) autoconfiança, como capacidade de assumir responsabilidades, independência, vontade de compreender e partilhar pontos de vista e conceitos inovadores, capacidade de lidar com questões sensíveis; e, por fim, (6) capacidade de iniciativa, como sensibilidade às oportunidades, perseverança, capacidade de decisão e capacidade de agir.

Em 2002, Roe, realizou um estudo com o intuito de definir as competências profissionais de um Psicólogo, e na sua concretização deparou-se com modelos de definição de competências que considerou insuficientes, pelo que construiu um modelo integrador, o modelo arquitetónico de competências.

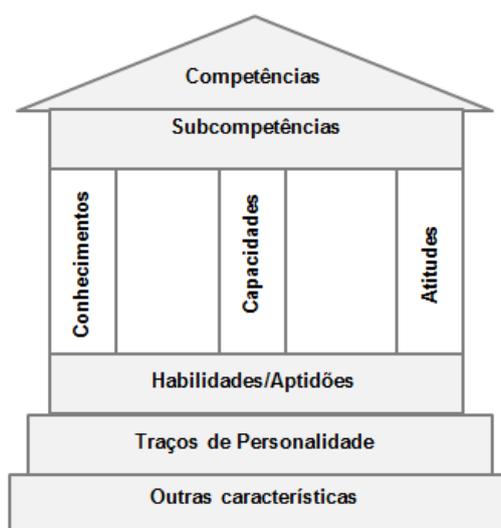


Figura 1- Modelo Arquitetónico de Roe, 2002

De acordo com o modelo de Roe (2002), explícito na figura 1, é possível identificar 3 domínios distintos: o primeiro onde são evidentes as competências e subcompetências necessárias para concretizar os objetivos de desempenho delineados pela companhia; o segundo que enaltece os conhecimentos, capacidades e atitudes fundamentais para a realização das funções profissionais; e, por fim, o terceiro domínio refere quais as habilidades, traços de personalidade e características biográficas essenciais ao adequado desempenho do colaborador. Para o autor, é fundamental diferenciar o nível de competências, uma vez que as competências são específicas e essenciais ao exercício de determinada função e, as subcompetências são genéricas e insuficientes para uma determinada função, pelo que deve existir uma combinação de diversas para assegurar o desempenho de determinada função. Ainda é necessário definir o conhecimento que se refere às diversas teorias e estudos empíricos; as habilidades que estão relacionadas com a comunicação, análise de problemas, utilização de softwares entre outros; as atitudes relacionam-se com a integridade, pensamento crítico e responsabilidade. Por fim, é fundamental que o modelo inclua as habilidades, traços de personalidade e outras características biográficas como valores, interesses, estilos de vida e outros.

Neste sentido, para Roe (2002: 197) um modelo de competências deve ser definido por “uma lista de competências, subcompetências, conhecimentos, capacidades, atitudes, habilidades / aptidões, traços de personalidade e outras características que são essenciais para desempenhar determinada profissão ou função”.

## **2.2 Gestão por objetivos**

Para Locke e Latham (2002), um objetivo refere-se ao alvo de uma ação para alcançar um determinado nível de proficiência num período delimitado no tempo.

A dificuldade de um objetivo está relacionada com o grau em que os objetivos delineados pelo superior hierárquico são alcançáveis (Locke e Latham, 1990 cit in Fang, Evans e Zou, 2005).

Os objetivos afetam o desempenho tendo por base quatro mecanismos: o primeiro salienta que os objetivos se baseiam numa função diretiva, em que é dirigida a atenção e o esforço necessários para as atividades relevantes para a concretização do objetivo, desviando de todas as que não seguem esse caminho; em segundo, o esforço é direcionado em função da dificuldade dos objetivos, ou seja, os objetivos mais difíceis de alcançar suscitam um

maior esforço; em terceiro, os objetivos também influenciam a persistência, uma vez que em objetivos mais difíceis e, quando lhes é possível controlar o tempo gasto nas atividades, os profissionais prolongam o esforço para os atingirem; e, por fim, em quarto, os objetivos influenciam a ação, visto que evidenciam o uso de conhecimento e estratégias importantes para as tarefas (Locke e Latham, 2002).

De acordo com Latham, Mitchell e Dossett (1978 cit in Locke e Latham, 2002), os profissionais que estabelecem metas e objetivos para os seus resultados, evidenciam um desempenho superior que os profissionais que apenas são incentivados a fazer o seu melhor.

Para que os objetivos sejam alcançados, é fundamental que os profissionais recebam feedback quanto ao progresso e evoluções relativamente aos objetivos que acompanham, para que lhes seja possível ajustar o nível de esforço, direção e estratégias a adotar. Também é fundamental ressaltar que a relação desempenho-objetivo é mais forte quando os profissionais se encontram comprometidos com os objetivos (Locke e Latham, 2002).

Os objetivos devem ser definidos ao nível estratégico da organização e definidos em cascata para todos os departamentos e unidades, iniciando-se pela definição dos objetivos de longo prazo, posteriormente os de curto prazo e, por fim, os objetivos de departamento e individuais, o que é prorrogado por Armstrong (2009), apesar do autor também salientar que é fundamental que cada profissional tenha oportunidade de participar na definição dos próprios objetivos.

De acordo com Armstrong (2009), a conceção de objetivos deve seguir determinadas orientações, construindo desta forma objetivos SMART, em que o S significa *Specific* (específicos), M de *Measurable* (mensuráveis), A de *Achievable* (alcançáveis), R de *Relevant* (relevantes) e, T de *Time framed* (com prazos).

### **3 Executive Search**

Os serviços de *executive search* surgiram em meados dos anos 40, num período de expansão industrial no pós-guerra, onde se encontrava em vigor um cenário de elevada necessidade de quadros executivos para as empresas (Pinho, 2001 cit in Gonçalves, 2009).

As empresas de consultoria de *executive search* são consideradas como uma extensão dos recursos internos do cliente, uma vez que ambos cooperam para atingir todos os objetivos delineados ao nível dos Recursos Humanos (Kenny, 1978).

De acordo com Clark e Salaman (1998) o principal objetivo dos consultores de *executive search* é encontrar os candidatos ideais para as funções organizacionais pretendidas pelo seu cliente. O seu trabalho não se foca na pesquisa de candidatos através de anúncios, mas sim de pesquisa direta no mercado.

Neste sentido, as metodologias adotadas pelas empresas de *executive search* permitem identificar e desafiar candidatos que se enquadrem com as necessidades e interesses da empresa cliente, mesmo que os candidatos não se encontrem no momento recetivos para um novo projeto profissional. Com recurso aos serviços de *executive search*, o candidato é abordado de forma personalizada, após um estudo sobre o sector e as suas funções, para que se possa apresentar-lhe um desafio interessante e motivador para o seu percurso profissional.

Todo o processo deve ser gerido pelo consultor, desde a pesquisa inicial de candidatos, o acompanhamento e preparação dos candidatos para o projeto (Kenny, 1978), e reunião com o cliente, assim como assegurar que todo o processo se mantém confidencial (Clark e Salaman, 1998).

As especificações das posições são fundamentais para definir toda a estratégia de pesquisa dos candidatos. Desta forma, o processo deve iniciar-se com a definição clara das necessidades do cliente, assumindo, a empresa de consultoria um papel fulcral no apoio das tomadas de decisões corporativas relativamente às prioridades do cliente. Dado que é o consultor que representa o seu cliente perante os candidatos, é crucial que compreenda toda a estrutura e dinâmica da companhia (Kenny, 1978).

As empresas de consultoria de *executive search* têm atraído diversas pessoas que têm em comum o gosto pelo ritmo exigente e desafios constantes, capacidades comunicativas e foco nos objetivos (Kenny, 1978). O que vai ao encontro com as competências que Godbout (2000) defende, estas devem estar na base de um perfil de consultor como: orientação para o desempenho, liderança de equipas, habilidades conceituais, capacidade analítica, autoconfiança e, capacidade de iniciativa.

Apesar dos processos de Recrutamento e Seleção terem sofrido grandes evoluções, nomeadamente com recurso às tecnologias de informação, o que se pode tornar uma

ameaça a todos os processos desenvolvidos nesta área, é necessário ter em consideração que o *executive search* não é meramente tecnológico e assume características bastante específicas como referido anteriormente.

#### **4 Quadro Concetual de Referência**

Depois de realizada uma breve descrição sobre o quadro teórico que foi considerado pertinente para este projeto, neste subcapítulo procura-se realçar os conceitos que evidenciaram um maior contributo para a realização desta investigação.

Atualmente, as empresas têm-se deparado com diversas mudanças, pelo que o sucesso da Gestão de Recursos Humanos surge pela sua capacidade de aliar os interesses e motivações dos colaboradores com o eficaz desempenho da organização. Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos pode considerar-se como uma área estratégica da organização, pelo seu contributo para o alcance de objetivos e metas da companhia.

Das mais diversas áreas dos Recursos Humanos, os investigadores têm demonstrado nos últimos 50 anos, um evidente interesse na avaliação de desempenho. São notórios os diversos conceitos e definições mutáveis que caracterizam a avaliação de desempenho, no entanto, mais do que um método para avaliar a contribuição dos colaboradores para atingir os objetivos organizacionais, segundo Rao (2008), o conceito de avaliação de desempenho deve ser alterado, de forma a caracterizar um processo contínuo que enaltece o potencial que o colaborador tem para contribuir para o crescimento da organização.

Nesta linha de pensamento, também Armstrong e Baron (1988 cit in Cheng, Dainty e Moore, 2007) caracterizam a gestão de desempenho como um processo que pretende proporcionar o sucesso às organizações através da melhoria das capacidades individuais dos seus colaboradores e das próprias equipas.

No que concerne aos intervenientes no processo de gestão de desempenho, todos os estudos mais recentes realçam a suprema importância de combinar opiniões e informações de diversas fontes com o intuito de recolher uma avaliação precisa e realista do desempenho do colaborador. O mesmo é defendido por McGregor, já em 1987, ao salientar a necessidade de se realizarem mudanças quanto à abordagem tradicional da avaliação de desempenho, em que seria apenas a chefia a julgar as realizações dos colaboradores. O autor defende que o colaborador deverá ser envolvido no processo,

como um agente ativo, onde irá definir os seus próprios objetivos e utilizar as suas capacidades da melhor forma possível para os concretizar, em função do contexto de prioridades da organização.

No que se refere ao ciclo de gestão de desempenho, o processo inicialmente é associado à descrição das funções de trabalho e, consiste num processo contínuo que engloba informações de diversas fontes, alia os objetivos individuais com a estratégia da organização e, por fim, permite a partilha de feedback e a motivação dos colaboradores, com o último objetivo de potenciar o crescimento da organização (Appelbaum, Nadeau e Cyr, 2008).

Na literatura apresentada é possível constatar a existência de diversos métodos e instrumentos de avaliação de desempenho. Neste sentido, considera-se fundamental aproveitar o melhor de cada abordagem, considerando todas as suas potencialidades. No que se refere à gestão por competências, Godbout (2000) ressalva que as competências consideradas essenciais devem ser específicas para cada função, pelo que tem de ser a organização a construir a sua própria combinação de competências. Relativamente à gestão por objetivos, Armstrong (2009) refere que os objetivos devem ser definidos ao nível estratégico da organização, para que possam beber de todas as metas que a empresa pretende alcançar. Só após esta definição, devem ser delineados para todos os departamentos e para todos os colaboradores, apesar do autor defender a importância de cada indivíduo participar na definição dos próprios objetivos. Por fim, é necessário ter em consideração que todos os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com *timings* determinados.

## Capítulo II - Metodologia

A presente investigação caracteriza-se como um Estudo de Caso, uma vez que é considerado como o método mais adequado aquando da análise de acontecimentos contemporâneos dentro do seu contexto real (Yin, 2003). Este estudo é considerado de natureza exploratória, sendo o plano de pesquisa assente sobre uma metodologia qualitativa.

No que se refere à recolha de dados, depois de realizada a análise da principal literatura sobre o tema em estudo, quer a nível Nacional como Internacional, com o intuito de realizar um breve *benchmarking* das principais empresas de consultoria em Portugal, foram contactadas as 10 principais empresas do setor, contudo, apenas duas responderam positivamente para a colaboração neste estudo. Neste sentido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (anexo A) aos responsáveis de Recursos Humanos destas empresas para que fosse possível caracterizar os sistemas de gestão de desempenho que utilizam. Efetivamente, e apesar das entrevistas poderem variar quanto ao grau de estruturação, o instrumento que se afigurou como o mais apropriado para este estudo, foi a entrevista semiestruturada, uma vez que inclui questões estruturadas comuns a todos os participantes, mas também possibilita liberdade para novas questões no próprio momento da entrevista (Gray, Williamson, Karp e Dalphin, 2007).

Para além do recurso às fontes de informação anteriormente referidas, também se realizou uma entrevista com o *Managing Partner* da companhia para que pudesse ser caracterizado o sistema de avaliação de desempenho da empresa em estudo. Adicionalmente, dada a necessidade de se construírem descritivos de funções pela sua pertinência para o sistema de gestão de desempenho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a todos os colaboradores da companhia, para que se pudesse ter informações sobre os três perfis profissionais em vigor (*Researcher, Consultant e Manager*). As entrevistas basearam-se num guião (anexo B) que permitia recolher a seguinte informação:

- Titular da Função;
- *Report* da Função;
- Principais atividades/responsabilidades da Função;
- Principais competências técnicas e relacionais da Função;
- Principais objetivos;

- Descrição breve de um dia de trabalho;
- Sugestões de mudança.

Quanto às técnicas de tratamento de dados recorreu-se à análise de conteúdo, com o intuito de analisar os dados obtidos a partir das entrevistas. Deste modo, realizou-se uma análise qualitativa com recurso a uma análise de conteúdo, sugerida por Bardin (1977). Para a autora, a análise de conteúdo consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977: 38).

## Capítulo III – Diagnóstico

### 1 Descrição da Organização

A Bravemind foi fundada em 2006, em Lisboa, com capital exclusivamente nacional, com o intuito de proporcionar serviços diferenciadores de Consultoria em Recursos Humanos aos seus clientes, recorrendo ao desenvolvimento de relações *win-win* com os mesmos. O seu compromisso prende-se com a criação de valor para clientes, colaboradores e acionistas, garantindo inovação nas soluções e excelência no serviço, sustentada no desenvolvimento das pessoas e em relações de confiança.

Neste sentido, a Bravemind fornece serviços de Consultoria em Recursos Humanos direcionados para o âmbito de *Executive Search*, Seleção e Recrutamento, *Salary Survey* – *Benchmarking*, Coaching de Executivos, Formação Comportamental e Treino para o Alto Rendimento, Avaliação Psicológica.

Para além destes serviços, são ainda desenvolvidos Projetos Estratégicos em Recursos Humanos, como: Avaliação de Desempenho, Análise e Descrição de Funções, Reestruturação de Empresas, Análise Estratégica de Recursos Humanos, Compensação e Benefícios, Diagnósticos de Clima e Cultura Organizacional, Retenção e Desenvolvimento de Talentos, Portefólios de Competências, Feedback 360º e Assessments.

Relativamente aos projetos de *Executive Search* e Recrutamento e Seleção, a companhia apresenta diversas propostas de valor acrescentado: (1) inovação ao nível das práticas de *Executive Search* e Recrutamento e Seleção, com base em pesquisa direta e intrusiva nos concorrentes diretos e indiretos do Cliente, de forma a atrair os Talentos mais adequados às necessidades da Empresa; (2) apoio na tomada de decisão do Cliente, assegurando o alinhamento com a estratégia organizacional; (3) estabelecimento de relações de ética, respeito e confiança com o Cliente e com o Candidato, garantindo confidencialidade e feedback, durante e no final de cada Projeto; (4) compromisso na entrega, *follow-up* com o Cliente e com o Candidato selecionado, para medir o sucesso e obter *outputs* para possíveis melhorias de performance.

O principal objetivo da empresa centra-se na satisfação plena das empresas suas clientes e candidatos. A experiência que os seus colaboradores assumem nestas diferentes áreas

possibilita alocar a cada projeto que desenvolvem, o perfil que melhor responde às necessidades dos seus clientes.

Assente nos valores de excelência, integridade, inovação, ética e persistência, esta companhia assume como visão: criar valor para clientes, colaboradores e acionistas, garantindo inovação nas soluções e excelência no serviço, sustentada no desenvolvimento das pessoas e em relações de confiança.

Atualmente, conta com uma equipa polivalente de dez colaboradores que respondem, às necessidades dos seus clientes nacionais e internacionais, direcionados para as mais diversas áreas de negócio, como Banca, Seguros, Telecomunicações, Indústria Farmacêutica, Retalho, Marketing, Distribuição, Tecnologias de Informação, entre outras.

No que se refere à Política de Gestão de Recursos Humanos da companhia, é evidente que o seu maior foco se concentra no recrutamento, seleção, contratação e acolhimento de colaboradores. Efetivamente a pequena estrutura da empresa permite que se concentrem esforços na integração dos colaboradores e no desenvolvimento de um ambiente dinâmico, familiar e acolhedor para com os seus colaboradores. Relativamente a todas as áreas de desenvolvimento de recursos humanos, como a gestão de carreiras, a avaliação de desempenho, a gestão da formação, carecem de um investimento por parte da companhia, com o intuito de criar políticas alinhadas com a gestão estratégica da empresa.

Por fim, considerou-se pertinente apresentar o organograma da companhia (Figura 2), para que seja possível uma visão transversal da sua estrutura.

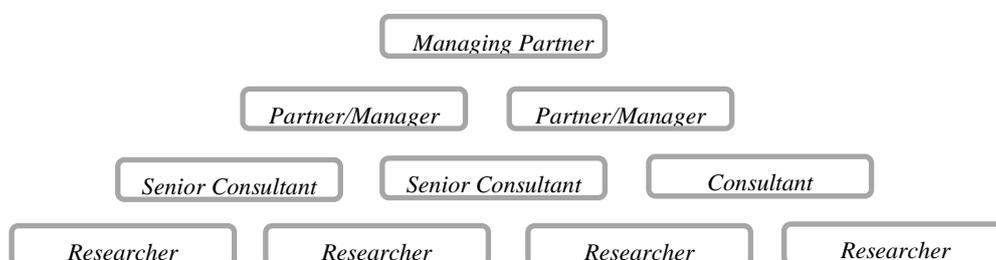


Figura 2 - Organograma da Empresa em estudo

## **2 Caracterização do Modelo de Gestão de Desempenho da Organização em Estudo**

O modelo de Gestão de Desempenho da companhia em estudo foi desenvolvido com o objetivo de conhecer e gerir o desempenho dos colaboradores, a fim de concretizar e potenciar a missão e os valores da organização.

A empresa tem um modelo que permite a utilização de qualquer das abordagens, definidas anteriormente, uma vez que deixa ao critério do avaliado refletir sobre o seu desempenho de forma transversal a qualquer abordagem que considere pertinente. Adicionalmente, existe um enfoque numa gestão baseada em objetivos, que irá repercutir-se e influenciar em grande parte a nota global da avaliação.

Neste sentido, existe uma Ficha de Gestão de Desempenho que é preenchida pelo colaborador e, posteriormente discutida com o superior hierárquico, baseado num feedback mútuo. Esta Ficha define-se como uma análise SWOT, onde cada colaborador face às atividades que desenvolveu no ano anterior, define os seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Também é possível, nesta mesma Ficha, fazer comentários e sugestões relativamente a temas diversos da companhia.

Relativamente aos intervenientes, a avaliação é realizada pelo superior hierárquico e pelo próprio colaborador. Deste modo, existe uma autoavaliação por parte do colaborador que deverá ser devidamente comentada e avaliada pelo seu superior hierárquico no momento da reunião de final de ano. Também será neste momento que, em função da avaliação, o avaliador deverá desenvolver, em conjunto com o colaborador, o plano de ação para o próximo ano e, a reunião terminará com a avaliação global, onde é evidente a nota da avaliação.

A avaliação assenta numa escala de *Likert* com 5 níveis, em que:

- Nível 1 – Desempenho Mau – inferior a 80% dos objetivos;
- Nível 2 – Desempenho Insatisfatório – 80 a 99% dos objetivos;
- Nível 3 – Desempenho Satisfatório – 100 a 109% dos objetivos;
- Nível 4 – Desempenho Bom – 110 a 119% dos objetivos;
- Nível 5 – Desempenho Excecional – igual ou superior a 120% dos objetivos.

A avaliação global irá repercutir-se num dos 5 níveis apresentados anteriormente, com a respetiva influência da avaliação feita à análise SWOT. Ou seja, em função da análise aos critérios em que o colaborador se autoavaliou, a avaliação global pode manter o nível da avaliação baseada em objetivos ou aumentar ou diminuir um nível.

No que concerne ao ciclo de gestão de desempenho, os momentos de contratualização e de avaliação final coincidem, uma vez que é na mesma reunião de final de ano que se avalia o ano anterior e se propõe o plano de ação para o seguinte. A monitorização é realizada de forma informal ao longo de todo o ano, sempre que o superior hierárquico considere pertinente. Esta monitorização é passível de concretizar, uma vez que todos os colaboradores da companhia trabalham num *open space* que lhes permite um acompanhamento próximo de todas as suas tarefas pelo superior hierárquico.

Este modelo, ainda se encontra em vigor na companhia, contudo, a sua falta de transparência e objetividade transformam-se nas suas principais limitações. Dado que se trata de uma análise SWOT realizada pelo próprio colaborador e que não tem parâmetros ou critérios específicos a seguir, é notória subjetividade. Ou seja, cada colaborador pode referir qualquer fator que considere pertinente nas suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, não existindo critérios que devam ser seguidos ou abordados.

Adicionalmente, apesar dos colaboradores realizarem a sua autoavaliação e a mesma ser discutida com o superior hierárquico, não estão definidas diretrizes claras relativamente às consequências das classificações que irão ser obtidas. Quer isto dizer que apesar de cada colaborador ter perceção de quais as possibilidades de evolução de carreira face à sua performance e resultados, não há um modelo que interligue a avaliação de desempenho e as recompensas ou a gestão de carreira. Neste sentido, apesar de um colaborador ter a classificação de nível 5 de avaliação global, não lhe são garantidas qualquer tipo de impactos como promoções, revisões salariais ou prémios. E, o contrário também se verifica, ou seja, se um colaborador tiver a classificação mais baixa da escala (nível 1), não está alinhada nenhuma política de impactos de resultados para esta avaliação. Contudo, é importante ressaltar que, mesmo que não se verifique um modelo claro no que se refere aos impactos da avaliação de desempenho, pela dinâmica da empresa e proximidade entre todos os colaboradores, é notório que cada colaborador tem perceção da sua possibilidade de evolução e reconhecimento dentro da companhia, em função dos seus resultados.

### 3 Caracterização do Modelo de Gestão de Desempenho das Empresas de Consultoria

No seguimento das entrevistas realizadas às Direções de Recursos Humanos das principais empresas de consultoria em Portugal, foi possível descrever, sucintamente, os modelos de Gestão de Desempenho, apresentados, de forma comparativa, na tabela 4.

Tabela 4 - Caracterização do Modelo de Gestão de Desempenho das Empresas de Consultoria

Categorias	Unidades em Análise	
	A	B
<b>Caracterização da Empresa</b>		
<b>Número de Colaboradores (Portugal)</b>	2000	295
<b>Core Business</b>	Serviços nas áreas de auditoria, consultoria, <i>financial advisory</i> , <i>risk advisory</i> e consultoria fiscal	Serviços de consultoria nas áreas de capital humano, benefícios, pensões e investimentos
<b>Sistema de Gestão de Desempenho</b>	Sim	Sim
<b>Caracterização do Sistema de Gestão de Desempenho</b>		
<b>Objetivos do Sistema de Avaliação de Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciar, ou seja, perceber e alinhar talentos com Carreiras e Benefícios</li> <li>- Feedback regular e focado no desenvolvimento;</li> <li>- Definição de Objetivos – objetivos individuais e de projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atingir os resultados da companhia e desenvolver o colaborador, proporcionando oportunidades de carreira.</li> </ul>
<b>Perfis Profissionais</b>		
<b>Estrutura hierárquica para as funções de consultoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Analyst</i></li> <li>- <i>Consultant</i></li> <li>- <i>Senior Consultant</i></li> <li>- <i>Manager</i></li> <li>- <i>Senior Manager</i></li> </ul> <p>Existe a passagem de níveis, mas apenas um de cada vez: A norma (mas não é regra) é: 1 ano como <i>Analyst</i> 2 anos como <i>Consultant</i> 3 ou 4 anos como <i>Senior Consultant</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estagiário</li> <li>- <i>Junior Consultant</i></li> <li>- <i>Consultant</i></li> <li>- <i>Senior Consultant</i></li> <li>- <i>Associate</i></li> <li>- <i>Senior Associate</i></li> <li>- <i>Principal</i></li> <li>- <i>Principal 1</i></li> <li>- <i>Principal 2</i></li> <li>- <i>Partner</i></li> </ul> <p>Não existe um tempo predefinido para a permanência em casa função. O <i>owner</i> da carreira é o colaborador.</p>
<b>Principais Responsabilidades, Competências e KPI's (Key Performance Indicator)</b>	Estão dependentes das funções e projetos de cada colaborador.	Estão dependentes das funções e projetos de cada colaborador.
<b>Modelo de Avaliação de Desempenho</b>		
<b>Métodos</b>	Método baseado em gestão por objetivos (através de resultados) e gestão por competências.	Método baseado em gestão por objetivos e gestão por competências.

	<p>As competências encontram-se no documento de avaliação (<i>Form</i>). Existem 3 níveis de proficiência para cada competência, em função do grau de exigência.</p> <p>1 - <i>Foundation</i> 2 - <i>Advanced</i> 3 - <i>Master</i></p>	<p>- Cada colaborador desenha o plano de desenvolvimento em conjunto com o supervisor.</p> <p>1º - Estabelecimento de 3 objetivos anuais 2º - Definição do plano de desenvolvimento pessoal 3º - Definição de ações de formação necessárias, onde o colaborador propõe as formações que considera pertinentes para atingir os objetivos que definiu.</p> <p>Na intranet têm à disposição um mapeamento de competências chave, descritas e com sugestões de melhorias para o alcance de cada uma.</p>
<b>Intervenientes</b>	<p>Superiores</p> <p>Quem faz a análise dos indicadores e quem preenche é quem trabalhou mais diretamente com o colaborador no período específico – avaliador principal.</p> <p>Os clientes apenas dão feedback da qualidade do serviço e do projeto, que é um <i>input</i>, mas é sempre ponderado e não tem impacto direto na avaliação.</p>	<p>Superiores e Colegas.</p> <p>Existe uma ferramenta onde cada colaborador pode solicitar feedback do seu trabalho, ou pode deixar feedback de outro colaborador. No momento da avaliação, o Superior irá analisar todos os feedbacks para ter uma visão transversal do trabalho do seu avaliado.</p>

**Ciclo de Gestão de Desempenho**

<b>Contratualização</b>	<p>Momento de entrada – em setembro, no processo de acolhimento existem sessões de esclarecimento sobre o modelo de desenvolvimento profissional.</p> <p>Quando iniciam os projetos, verbalmente, são transmitidos os objetivos iniciais, contudo, por vicissitudes dos projetos, os objetivos podem ser modificados. O que valorizam é a transparência, que é trabalhada desde o momento zero do projeto.</p>	<p>Anualmente há a formalização. Contudo, podem ir revisitar e mudar os objetivos sempre que necessário. A ferramenta permite uma atualização constante.</p>
<b>Monitorização</b>	<p><i>Mid Year</i> – momento intercalar – novembro a janeiro</p> <p>Têm instrumentos para fornecer feedback regular. Têm um formulário de fácil preenchimento para dar feedback.</p> <p>Estes instrumentos devem ser preenchidos por projeto, contudo, nos projetos mais longos, os colaboradores não devem estar mais de 3 meses sem feedback.</p> <p>Cada profissional é o último responsável do seu desenvolvimento. Inclusive deve ser o avaliado a solicitar o feedback ou pelo menos que o processo de feedback seja iniciado.</p>	<p>Existem <i>check in's</i> trimestrais, que é uma conversa entre o colaborador e o supervisor mais próximo para fazer-se um ponto de situação e acompanhamento de todo o seu processo.</p>
<b>Avaliação Final</b>	<p><i>Year End Review</i> – de Maio a início Julho</p> <p>Com base no feedback anterior e nas perspetivas de carreira, os colaboradores devem definir 2 ou 3 objetivos e os respetivos planos para os atingir. Com o</p>	<p>No início do ano (fevereiro-março) é realizada uma reunião onde se comunica a nota final ao colaborador e se discutem as áreas fortes e as áreas a melhorar.</p>

	<p>intuito de medir sucessos e criar compromisso.</p> <p>A avaliação tem uma escala com <b>6 níveis</b>.</p>	<p>A nota global irá repercutir uma escala de 1 a 5, em que:</p> <p>1 – Não satisfaz, ou seja, não cumpre nada do estabelecido</p> <p>2 – Satisfaz, mas não totalmente</p> <p>3 – Satisfaz, cumpre 100% dos objetivos</p> <p>4 – Excede consistentemente os objetivos</p> <p>5 - Contribuição excepcional, muito para além do que foi definido</p>
<b>Impacto do resultado da Avaliação de Desempenho</b>		
<b>Impactos no Sistema</b>	<p><i>Inputs</i> da avaliação têm impacto nas decisões de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção</li> <li>- Remuneração</li> </ul> <p>A remuneração é indexada à avaliação, mas não é exclusiva da avaliação anual, tem também em consideração a avaliação do ano anterior.</p>	<p>A avaliação final irá ter impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoções/Demissões</li> <li>- Aumentos salariais</li> <li>- Bónus</li> </ul>

Qualquer uma das companhias, para além do objetivo de contribuir para o crescimento da companhia, evidenciam que o sistema de Gestão de Desempenho tem no seu foco, a evolução do colaborador dentro da companhia, onde ele deve assumir o ónus do seu desenvolvimento.

No que concerne aos perfis profissionais, são evidentes diversas funções, para que seja dada aos colaboradores a possibilidade de crescerem na estrutura hierárquica da companhia. Não é notório um tempo predefinido para a permanência em cada função, o que existe são referências para que o colaborador tenha a oportunidade de ser o owner da sua carreira.

Para as duas companhias, as principais responsabilidades, competências e KPI's são definidos tendo por base os projetos em que os colaboradores se encontram. Apesar de considerarem que existe uma matriz de competências relacionais transversais para todos os colaboradores da organização. Este mapeamento está disponível para os colaboradores, com o intuito de compreenderem as competências que possuem e quais devem potenciar.

Relativamente ao Modelo de Avaliação de Desempenho, foram também identificadas algumas semelhanças entre as companhias. A empresa A apresenta um modelo que assume um método baseado em resultados e em competências, e a empresa B tem o seu modelo assente em resultados, através da gestão por objetivos, e em competências. Quanto aos intervenientes, no modelo da empresa A são apenas os superiores que, formalmente, fazem toda a análise dos indicadores. A empresa B, para além dos

superiores, inclui a intervenção dos colegas, visto que existe uma ferramenta onde todos os colegas podem fazer uma apreciação do trabalho do avaliado.

No que se refere ao Ciclo de Gestão de Desempenho, qualquer uma das companhias apresenta, anualmente, a contratualização do Sistema de Avaliação de Desempenho. No entanto, os objetivos delineados, em função do decurso dos projetos, podem ser redefinidos. Qualquer dos sistemas apresenta como referência uma monitorização trimestral entre o colaborador e a sua chefia. Por fim, existe um momento, onde se formaliza a avaliação final e se discutem os resultados e os próximos compromissos.

Em síntese, da análise efetuada às duas empresas do setor de consultoria, verifica-se a existência de um modelo ancorado em duas abordagens: gestão por competências e gestão por objetivos. Este modelo é anual e avaliado pelo próprio e pelo superior. Em qualquer das empresas existem descrições de funções que orientam a definição de todos os critérios da Avaliação de Desempenho.

Ainda havia a pretensão de integrar nesta análise, alguns casos de empresas internacionais, contudo a descrição sumária e genérica que foi obtida através da análise de conteúdo ao *benchmarking* não permitiu realizar uma análise comparada, o que não viabilizou estas integrações adicionais.

## Capítulo IV - Proposta de Intervenção

De acordo com a revisão da literatura analisada e do *benchmarking* realizado ao sistema de avaliação de desempenho das principais organizações de consultoria em Portugal, foi possível delinear um sistema de gestão de desempenho para a organização em estudo.

Neste sentido, face ao exposto anteriormente, como oportunidade de melhoria propõe-se a definição do Perfil Profissional e a redefinição do Modelo de Gestão de Desempenho.

### 1 Perfis Profissionais

Numa primeira fase, com o intuito de desenvolver todo o sistema de gestão de desempenho da companhia, considerou-se fundamental a construção dos perfis profissionais/*job description* da companhia, uma vez que os mesmos não estavam até ao momento definidos.

Neste sentido, foram desenhados os perfis profissionais para as funções de *Manager*, *Consultant* e *Researcher*, disponíveis no Anexo D.

Na tabela 5, em seguida, é exemplificado um descritivo de funções para o perfil de *Manager*.

Foram realizadas reuniões com colaboradores de cada uma das funções para que fossem identificadas as principais tarefas associadas à posição, as competências relacionais e competências técnicas cruciais para o desenvolvimento das suas principais atividades. Juntamente com as chefias foi definida a estrutura de *report*, o contexto da função e os principais objetivos.

Tabela 5 - Descritivo de Função para o Perfil de Manager

<b>1. DETALHES DA FUNÇÃO</b>		<b>BRAVEMIND</b> Human Resources Consultants
<b>Designação da Função</b>	<i>Manager</i>	<b>Data de criação:</b> 15.09.2017
<b>Report</b>	<i>Managing Partner</i>	<b>Data de Revisão:</b> 15.09.2017
<b>2. CONTEXTO DA FUNÇÃO</b>		
<b>Atribuições</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Assegurar a gestão de clientes, prospeção de novos clientes e concretização de negócios.</li> </ul>	
<b>3. REQUISITOS GERAIS</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Licenciatura em Gestão, Gestão de Recursos Humanos ou similar;</li> <li>● Mínimo de 3 a 5 anos de experiência profissional na área de Recrutamento e Seleção;</li> <li>● Disponibilidade para deslocações;</li> <li>● Disponibilidade de horários.</li> </ul>	
<b>4. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Idiomas (Inglês e Espanhol, principalmente)</li> <li>● Gestão e Análise Financeira</li> <li>● Estatística e Matemática</li> <li>● Marketing Comercial e Vendas</li> <li>● Estratégia</li> <li>● Negociação</li> <li>● Etiqueta e Protocolo</li> <li>● Gestão de Recursos Humanos</li> <li>● Legislação Laboral</li> <li>● Recrutamento e Seleção</li> <li>● Informática (Office, Outlook, Internet, LinkedIn, ERP)</li> <li>● Gestão de Processos</li> <li>● Gestão de Tempo</li> <li>● Gestão de Stress</li> <li>● Desenvolvimento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>5. COMPETÊNCIAS RELACIONAIS</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicação</li> <li>● Relações Interpessoais</li> <li>● Planeamento e Organização</li> <li>● Liderança</li> <li>● Coaching e Motivação de Equipas</li> <li>● Negociação</li> </ul>	

- Gestão de Conflitos
- Inovação e Criatividade
- Orientação para o Cliente
- Trabalho em Equipa
- Orientação para Objetivos
- Polivalência
- Resolução de Problemas
- Responsabilidade
- Flexibilidade
- Adaptação
- Autonomia
- Proatividade
- Resiliência
- Assertividade
- Escuta Ativa
- Empatia
- Automotivação

**PRINCIPAIS ATIVIDADES/ RESPONSABILIDADES**

- Assegurar o desenvolvimento de negócio em clientes novos e clientes existentes;
- Assegurar a prospeção de novos clientes;
- Gerir a carteira de clientes existentes;
- Realizar a negociação de propostas;
- Gerir e acompanhar os processos de recrutamento;
- Realizar a avaliação de candidatos;
- Gerir a equipas de projetos;
- Concretizar apresentações aos clientes para defesa da *Short List* de candidatos validados;
- Fornecer formação *on job* da equipa de recrutamento;
- Realizar entrevistas presenciais aos candidatos;
- Realizar relatórios de avaliação de candidatos;
- Assegurar a elaboração e entrega de *Reports*;
- Realizar a construção de Mapas de Search.

**6. Objetivos**

- Volume de faturação
- Número de visitas novas
- Número de visitas a clientes existentes
- Número de projetos concluídos

## **2 Sistema de Gestão de Desempenho**

De acordo com a revisão da literatura realizada e com os objetivos da Administração da companhia, pretende-se desenvolver um sistema de Gestão de Desempenho que seja transparente e aplicável, do mesmo modo que possa ser modificado em função das alterações que ocorrem nos projetos. Desta forma é possibilitado aos colaboradores delinearem o seu percurso, atingirem os objetivos individuais a que se propõem e, conseqüentemente, concretizar os objetivos organizacionais.

Pretende-se desenhar um sistema que seja motivador para os colaboradores, com o intuito que sintam que o mesmo é baseado num sistema de avaliação justo e coerente.

Por fim, o modelo de gestão de desempenho deve ser contínuo e integrado, ter por base informação de diversas fontes, refletir a relação entre os objetivos individuais e a estratégia da organização e, permitir a partilha de feedback, motivando os colaboradores, com o objetivo final de potenciar o desenvolvimento da organização (Appelbaum, Nadeau e Cyr, 2008).

### **2.1 Objetivos do sistema de gestão de desempenho**

O principal objetivo do sistema de Gestão de Desempenho consiste em facilitar e potenciar a estratégia da organização.

Neste sentido, foi possível identificar os diversos objetivos que estarão na base do sistema de Gestão de Desempenho da companhia:

1. Delinear o desempenho dos colaboradores em função dos objetivos estratégicos da organização;
2. Potenciar o desempenho e produtividade individual e das equipas de trabalho;
3. Maximizar a motivação dos colaboradores;
4. Envolver o colaborador na definição do seu plano de carreira;
5. Assegurar a transparência das funções;
6. Promover o feedback e aconselhamento regular aos colaboradores sobre o seu desempenho;
7. Providenciar informações para a tomada de decisão, relativamente à gestão de carreiras, ao sistema de remunerações e às necessidades de formação.

## 2.2 Métodos de avaliação de desempenho

De acordo com os pressupostos definidos pela companhia, definiu-se um modelo misto que integra a gestão por objetivos e a gestão por competências.

Deste modo, foram identificadas e descritas um conjunto de competências técnicas e relacionais que deverão contribuir para o desempenho superior de cada colaborador (Anexo E e Anexo F, respectivamente).

Adicionalmente, para a avaliação por objetivos irá realizar-se uma comparação de resultados obtidos com os objetivos definidos para cada colaborador (Anexo G).

Para atribuir uma classificação aos resultados da gestão por competências, irá recorrer-se a uma escala de *Likert* de 5 níveis, em que:

- Nível 1 – Conhece – o colaborador encontra-se abaixo do modelo de comportamento definido para as suas competências, sendo notório o desajuste com as suas funções;
- Nível 2 – Aplica – o colaborador não atinge o modelo de comportamento definido para as suas competências, evidenciando dificuldades no seu desempenho;
- Nível 3 – Domina – o colaborador está enquadrado com o modelo de comportamento definido para as competências;
- Nível 4 – Desenvolve – o colaborador supera os comportamentos definidos para as suas competências; é evidente a sua qualidade de desempenho;
- Nível 5 – Referência – o colaborador excede o nível de comportamento que é definido para a sua competência. É claramente uma referência, destacando-se dos outros colaboradores, através de um desempenho relevante e de elevada qualidade.

No que concerne à gestão por objetivos, também será utilizada uma escala de *Likert* com os mesmos 5 níveis, com a seguinte equivalência, face à gestão por competências:

- Nível 1 – Conhece – inferior a 80% dos objetivos;
- Nível 2 – Aplica – 80 a 99% dos objetivos;
- Nível 3 – Domina – 100 a 109% dos objetivos;
- Nível 4 – Desenvolve – 110 a 119% dos objetivos;
- Nível 5 – Referência – igual ou superior a 120% dos objetivos.

Ainda dentro da avaliação por objetivos, é de salientar que cada objetivo terá uma ponderação distinta, em função da importância que a empresa atribui a cada um. Assim sendo, para a função de *Manager*, o objetivo “volume de faturação” terá uma ponderação de 70%, o objetivo “número de visitas novas” de 15%, o objetivo “número de visitas a clientes existentes” de 10% e, por fim, ao objetivo “número de projetos concluídos” irá ser atribuída uma ponderação de 5%. No que se refere à função de *Consultant*, é atribuído 80% ao objetivo “número de placements”, 15% ao objetivo “número de entrevistas” e 5% ao objetivo “número de projetos concluídos”. Por último, relativamente à função de *Researcher*, as ponderações são: 80% para o objetivo “número de placements”, 10% para o objetivo “número de candidatos validados para os projetos” e, 10% para o “número de contactos telefónicos”.

Por fim, é importante salientar que a avaliação final se obtém a partir de uma ponderação que é atribuída a cada uma das avaliações, ou seja, à avaliação por competências e à avaliação por objetivos. Neste sentido, e de acordo com os interesses da empresa, serão atribuídas as seguintes ponderações: 30% para a gestão por competências e 70% para a gestão por objetivos.

A nota final irá refletir-se, igualmente, numa escala de 5 valores, sofrendo, sempre, um arredondamento à unidade, como mostra a tabela 5.

Tabela 6 - Avaliação Global

Pontuação obtida	Avaliação/Nota Global arredondada
De 1 a 1,4	1
De 1,5 a 2,4	2
De 2,5 a 3,4	3
De 3,5 a 4,4	4
De 4,5 a 5	5

### 2.3 Intervenientes

Ainda que seja fundamental desenvolver um sistema de gestão de desempenho adequado à realidade da organização, considera-se crucial que o mesmo seja partilhado e aceite pelos colaboradores que participam no processo de avaliação.

Deste modo, é necessário que todos os intervenientes compreendam inteiramente o sistema, nomeadamente, os benefícios individuais e o valor acrescentado para a organização.

Tendo em consideração a realidade da companhia, como intervenientes no processo de avaliação irão constar os superiores hierárquicos e o próprio colaborador. Dada a dinâmica do negócio, como o trabalho por projetos, não irão ser considerados terceiros à organização como avaliadores. O principal motivo prende-se com o facto de que os clientes podem não ter um contacto direto com a equipa de *research* ou de consultores, dado que apenas interagem com o *Manager* do projeto, o que, os impossibilita de fazer uma avaliação detalhada à equipa.

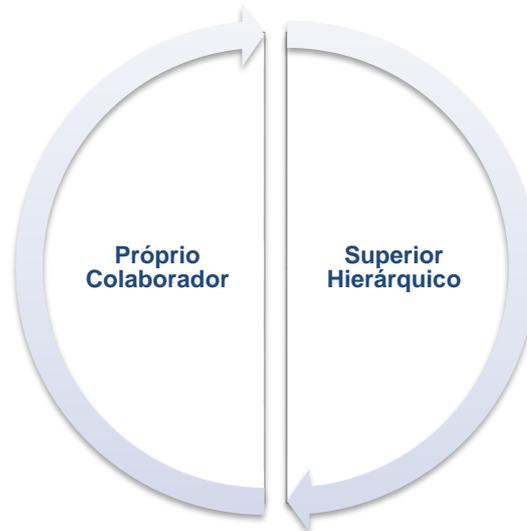


Figura 3 - Intervenientes no Sistema de Gestão de Desempenho da Empresa em estudo

Neste sentido, como apresentado na figura 3, a avaliação irá combinar opiniões e informações do próprio colaborador e dos superiores hierárquicos que com ele trabalham, a fim de recolher uma avaliação precisa e realista do desempenho do colaborador. Por

consequente, a organização poderá interpretar o desempenho do colaborador de acordo com uma abordagem global e não apenas pela ótica de um único avaliador.

Deste modo, o colaborador, para além da sua perspectiva enquanto avaliado, poderá perceber quais as áreas que deve melhorar e qual o valor que tem dentro da companhia, através da percepção de todos os superiores que teve oportunidade de contactar nos projetos que desenvolveu.

## **2.4 Ciclo de gestão de desempenho**

Desenhado em função da estratégia, visão e missão da organização, o ciclo de gestão de desempenho deve estar assente num conjunto de fases, que se iniciam na contratualização, em seguida da monitorização e, culmina na avaliação final. Sendo que, posteriormente se inicia novamente numa nova contratualização, onde há uma renovação do processo tendo por base os *inputs* provenientes da avaliação anterior.

### **2.4.1 Contratualização**

Inicialmente é realizada uma reunião de planeamento do desempenho, entre o colaborador e o avaliador (superior hierárquico). Nesta reunião, o superior hierárquico deve transmitir ao colaborador o descritivo de funções, onde constam as suas principais responsabilidades, competências técnicas e relacionais e, objetivos.

Posteriormente, é pedido ao colaborador que defina, em função dos seus interesses e da organização, 3 ou 4 grandes objetivos que pretende alcançar nesse ano.

Será neste momento que o colaborador desenvolve os seus planos de ação, tem noção das suas forças e fraquezas e, ao mesmo tempo, sente que utiliza as suas capacidades para alcançar simultaneamente os seus objetivos e os da organização. Esta atitude ativa irá contribuir para o compromisso com todo o sistema de gestão de desempenho e, consequentemente, com a sua satisfação no trabalho.

Visto que o colaborador tem uma posição interventiva no seu próprio plano de desenvolvimento, o superior pode delegar-lhe uma maior responsabilidade para que o possa concretizar.

### **2.4.2 Monitorização**

No decorrer de todo o processo é fundamental o acompanhamento da sua implementação, com o intuito de assegurar uma sustentada eficácia. Devem obter-se resultados que permitam a partilha de feedback formal e informal com o objetivo de incentivar os funcionários a permanecerem motivados durante todo o processo.

Neste sentido, achou-se pertinente a existência de um feedback contínuo que pode ser transmitido de forma informal pelo superior quando considerar adequado, ao mesmo tempo, que o avaliado pode solicitar feedback nas situações em que sentir necessidade.

Formalmente, considerou-se que a monitorização deve ser realizada com recurso a reuniões semestrais entre o superior hierárquico e o colaborador, com o intuito de fazer um ponto de situação, onde deve ocorrer:

1. Feedback formal sobre o plano acordado no início do período;
2. Reajustamento do plano face às alterações que podem ocorrer, sempre que se justifique;
3. Motivação por parte do superior para o colaborador para as próximas etapas e reforçar os comportamentos que ocorreram positivamente;
4. Comprometimento do colaborador com a continuação do plano, com as alterações realizadas e preparar-se para as próximas etapas;
5. Feedback detalhado do desempenho do colaborador em cada um dos projetos em que participou durante os 6 meses.

Há que salientar que cada colaborador é o principal responsável do seu desenvolvimento, pelo que deve solicitar feedback sempre que considerar pertinente para a gestão das suas melhorias e evolução. Também é o colaborador que deve planear todo o seu trabalho, ou seja, cada indivíduo irá utilizar as suas capacidades da melhor forma possível para responder aos seus objetivos dentro do contexto das prioridades da companhia, pelo que sempre que necessitar pode solicitar apoio aos seus superiores para este planeamento.

### **2.4.3 Avaliação final**

Anualmente, os avaliadores (superior hierárquico e próprio colaborador) preenchem uma ficha de avaliação, onde devem constar diversas observações e comentários relativamente ao desempenho do avaliado.

Em seguida, o superior hierárquico analisa todas as avaliações para que possa construir uma avaliação final com base em todas as perspectivas. Nesta ficha de avaliação final, para além da nota global, estarão presentes comentários, fatores críticos de sucesso, fatores a melhorar, e os possíveis impactos da avaliação (Anexo C).

Depois de partilhadas as avaliações com a Administração, é agendada uma entrevista final entre o colaborador e o superior hierárquico, onde os temas a abordar são os seguintes:

1. Resultados atingidos;
2. Competências relacionais e técnicas concretizadas;
3. Fatores críticos de sucesso/ pontos fortes;
4. Áreas a melhorar/ pontos fracos;
5. Avaliação global;
6. Impactos da avaliação.

Por fim, de todos os temas discutidos, é renovada e realizada uma nova contratualização do desempenho para o próximo ano que se define. Será nessa nova contratualização que deverão ser definidos o conjunto de competências e objetivos que devem ser incluídos no Plano de Desenvolvimento Individual do próximo ano.

## **2.5 Impactos do resultado da avaliação de desempenho**

Com base no pressuposto de que o sistema de Gestão de Desempenho foi implementado com sucesso, existem diversos impactos que podem advir dos seus resultados.

Qualquer colaborador pode ser motivado a assumir um melhor desempenho, quando acredita que esse desempenho se traduz numa avaliação positiva que poderá refletir-se em consequências positivas para o seu desenvolvimento,

Efetivamente, podem ser evidentes impactos ao nível do sistema de remunerações, da gestão de carreiras e do plano de formação.

No que concerne ao sistema de remunerações, apesar das opiniões entre os autores poderem divergir, de acordo com as políticas da companhia, em função da avaliação positiva global, poderá haver um impacto também positivo no sistema de remunerações do colaborador, no vencimento fixo ou no vencimento variável.

Quanto à gestão de carreiras, há que salientar que, os resultados da avaliação terão impacto no desenvolvimento do colaborador ao nível das funções que exerce na companhia, pelo que pode crescer em função da estrutura hierárquica da companhia.

Relativamente à Formação, a mesma irá ter um plano definido alinhado com as necessidades que irão ser identificadas após os resultados da avaliação global de desempenho de cada um dos colaboradores.

Atendendo que as Carreiras, as Remunerações e a Formação não são alvo deste trabalho, não foram desenvolvidos planos para cada um destas áreas. Contudo, considera-se pertinente que a empresa desenvolva todos estes planos alinhados com o sistema de Gestão de Desempenho.

## Conclusões

Dado o atual contexto em que as empresas se inserem, de crescente dinamismo e competitividade, os ativos intangíveis são premiados de uma crescente importância.

Diversos autores evidenciam a gestão de desempenho como um fator com elevada influência na gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que tem capacidade de envolver as pessoas com a organização, reconhecendo-as e motivando-as a alinharem os seus objetivos com os objetivos da companhia.

O presente trabalho teve como finalidade desenvolver um sistema de gestão de desempenho para a empresa em estudo, após realizar um levantamento das melhores práticas identificadas na literatura e no mercado como um sistema de avaliação de desempenho e, fazer um diagnóstico ao sistema de avaliação de desempenho da empresa em estudo.

Após a realização deste trabalho é possível, em primeiro lugar, concluir que a avaliação de desempenho é um tema complexo para as empresas e, por isso, tem vindo a ser alvo de diversos estudos e mudanças, mas também pela sua importância dentro de todos os processos de gestão estratégica dos recursos humanos.

Talvez pela sua complexidade, também foi possível verificar que as empresas de Consultoria de Recursos Humanos não se encontram plenamente satisfeitas com os modelos que detém, enaltecendo que os mesmos têm sempre espaço para melhorias e transformações.

Efetivamente, é evidente a panóplia de métodos e instrumentos de avaliação de desempenho que existem e, não há um que se considere indispensável, talvez porque, mais do que conseguir reter e incluir as mais valias de diversos métodos, é fundamental que seja desenvolvido um ajustado à realidade da empresa. Neste sentido, deve construir-se um sistema de avaliação de desempenho, que para além de incluir as diretrizes mais vantajosas dos diferentes métodos, deve ser integrador de todos os processos de gestão de recursos humanos, deve ser coerente com a estratégia da organização, transparente para todos os intervenientes e objetivo, com o intuito de enaltecer o sentimento de justiça, a motivação dos colaboradores e, com o objetivo último de alcançar o crescimento da empresa e dos seus colaboradores.

Os métodos escolhidos para este trabalho, nomeadamente a gestão por objetivos e gestão por competências, permitiram incluir as variáveis que a empresa considerava pertinentes para o seu sistema de avaliação de desempenho, cumprindo com os objetivos delineados para o sistema. Neste sentido, ao se ter desenvolvido um sistema de gestão de desempenho para a empresa em estudo, integrado e com alinhamento estratégico, pretendeu-se potenciar uma organização competitiva e sustentável que responda aos desafios do mercado atual.

Uma vez que este trabalho foi aprovado e validado pela organização, em seguida, proceder-se-á implementação do sistema de gestão de desempenho desenvolvido, com um início programado para o ano de 2018.

Este estudo apresenta algumas limitações que podem ser objeto de estudo em pesquisas futuras. Uma limitação deve-se ao facto de não terem sido encontrados estudos que relacionem a avaliação de desempenho e as empresas de consultoria de recursos humanos. Deste modo, não foi possível analisar outros estudos em diferentes contextos, o que realça a natureza exploratória do presente estudo. Outra limitação tem por base o horizonte temporal da elaboração do presente trabalho, que inevitável pela natureza do estudo e, condiciona a realização de alguns aspetos, em detrimento de outros. No entanto, apesar das limitações reconhecidas neste trabalho, foi possível concretizar os objetivos definidos inicialmente.

No final desta etapa, torna-se crucial refletir sobre os desafios que surgiram, pelo que são identificadas algumas sugestões de investigação futura, tendo por base apelos feitos no passado e acrescentando novas preocupações. Em investigações futuras, deveria recorrer-se a uma amostra mais alargada. Em função do atual contexto económico, onde se realça um mercado cada vez mais competitivo, um dos principais interesses das empresas deverá prender-se com a formação, motivação e crescimento dos seus colaboradores, o que irá contribuir de forma ativa para a construção de riqueza do país.

Por fim, é importante salientar que este trabalho se traduz num contributo para a empresa em causa e para outras organizações que atuem neste setor de atividade.

## Referências Bibliográficas

- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. 2015. The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23: 472-492. doi: 10.1108/IJOA-11-2014-0822
- Almeida, F. N. 1996. *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Amadora: McGraw-Hill de Portugal.
- Appelbaum, S. H., Nadeau, D., & Cyr, M. 2008. Performance evaluation in a matrix organization: a case study (Part Two). *Industrial and Commercial Training*, 40 (6): 295-299. doi: 10.1108/00197850810900048
- Armstrong, M. 2009, *Armstrong's Handbook of Performance Management*. 4ª Edição, Lisboa: Livros Horizonte.
- Banks, C., & Roberson, L. 1985. Performance Appraisers as Test Developers. *Academy of Management Review*, 10: 128-142. Retirado de <http://amr.aom.org/content/10/1/128.abstract>
- Bardin, L. 1977. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bretz, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. 1992. The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *CAHRS Working Paper Series - Cornell University ILR School*: 1-53. Retirado de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1298&context=cahrswp>
- Caetano, A. 1996. *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. 2008. *Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Vala, J. 2002. *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Chauhan, A., Sharma, S. K., & Tyagi, T. 2011. Role of HRIS in Improving Modern HR Operations. *Review of Management*, 1 (2): 58-70. Retirado de <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2675320041/role-of-hris-in-improving-modern-hr-operations>
- Cheng, M.I., Dainty, A., & Moore, D. 2007. Implementing a new performance management system within a project-based organization - A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (1). doi: 10.1108/17410400710717082
- Chiavenato, I. 2001. *Desempenho Humano nas Empresas - Como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. São Paulo: Editora Atlas.
- Clark, T., & Salaman, G. 1998. Creating the 'Right' Impression: Towards a Dramaturgy of Management Consultancy. *The Service Industries Journal*, 18: 18-38. doi: 10.1080/02642069800000002

- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. 2000. Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14: 129-139. Retirado de [https://www.jstor.org/stable/4165614?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4165614?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Esteves, T. P., & Caetano, A. 2010. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (2): 159-176. Retirado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572010000200012](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200012)
- Fang, E., Evans, K. R., & Zou, S. 2005. The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control systems–job performance relationship. *Journal of Business Research*: 1214– 1222. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.03.006
- Flanagan, J. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51. Retirado de <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>
- Friedman, B. A., Cox, P. L., & Maher, L. 2009. Best Practices for the Implementation of Goal Setting and Peer Assessment: Curriculum and Research Design. *Journal of Applied Business and Economics*, 10. Retirado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/50937529/best-practices-implementation-goal-setting-peer-assessment-curriculum-research-design>
- Godbout, A. J. 2000. Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations. *Knowledge and Process Management*, 7: 76-86. doi: 10.1002/1099-1441
- Gonçalves, C. 2009. Executive Search em Portugal: Desafios e Dilemas Éticos. Tese de Mestrado não publicada. Tese Apresentada no Departamento de Psicologia Social e das Organizações: ISCTE - IUL
- Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A., e Dalphin, J. R. 2007. *The Research Imagination - An Introduction to Qualitative and Quantitative Methods*. New York: Cambridge University Press.
- Hanges, P. J., Braverman, E. P., & Rentsch, J. R. 1991. Changes in Raters' Perceptions of Subordinates: A Catastrophe Model. *Journal of Applied Psychology* , 76: 878-888. doi: 10.1037/0021-9010.76.6.878
- Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. 2004. Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review* , 53 (4): 556–569. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x
- Heijden, B. I., & Nijhof, A. H. 2004. The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (3): 493-511. doi: 10.1080/0958519042000181232
- Ibidunni, S., Osibanjo, O., Adeniji, A., Salau, O. P., & Falola, H. 2016. Talent Retention and Organizational Performance: A Competitive Positioning in Nigerian Banking Sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences* , 24. doi: 10.3311/PPso.7958
- Jevšček, M. 2016. Competencies of process managers. *Journal of Universal Excellence*: 13–29. Retirado de <http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO/2016-5->

1/RUO\_036\_cLANEK\_JEVscEK\_Competicencies\_of\_process\_managers\_prejeto\_2016\_02\_03\_koncen\_za\_objavo\_docx\_1.pdf

- Kamp, D. 1996. *Successful Appraisals*. Lisboa: Editorial Presença.
- Kenny, R. M. 1978. Executive Search Today. *California Management Review*, XX: 79-83. Retirado de <http://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=3925>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. 2012. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36: 86-104. doi: 10.1108/03090591211192647
- Kumar, P., & Misra, B. 2012. Motivation and Behavior Modification with Reference to Health Care Services: Are we underperforming? *Anusandhanika*, IV: 51-60. Retirado de <https://search.proquest.com/openview/a012ac29f9a581d93f8fb7a3fee2fb0e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032620>
- Latham, G., Fay, C., & Saari, U. 1979. The Development of Behavioral Observation Scales for Appraising the Performance of Foremen. *Personnel Psychology*, 32. doi: 10.1111/j.1744-6570.1979.tb02136.x
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist Association*, 57: 705–717. Retirado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12237980>
- Maamari, B. E., & Alameh, K. 2016. Talent Management Moderating the Relationship between Recruitment for the Highly Skilled and HR Policies. *Contemporary Management Research*, 12: 121-138. doi: 10.7903/cmr.14133
- Maimako, L. B., & Bambale, A. J. 2016. Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Kano State owned Universities: A Conceptual Model. *Journal of Marketing and Management*, 7: 1-18. Retirado de <https://search.proquest.com/openview/a200a8cf9139602ccb121334b0393205/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032031>
- McGregor, D. 1987. An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review*: 89-94. Retirado de [https://my.apa.org/apa/idm/login.seam?ERIGHTS\\_TARGET=http%3A%2F%2Fpsycnet.apa.org%2Fpsycinfo%2F1987-33044-001](https://my.apa.org/apa/idm/login.seam?ERIGHTS_TARGET=http%3A%2F%2Fpsycnet.apa.org%2Fpsycinfo%2F1987-33044-001)
- Nascimento, G. d., & Pereira, A. 2015. A gestão e avaliação de desempenho. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*: 247-306. Lisboa: Editora RH.
- Nikoloski, K. 2016. Strategic Human Resource Management: Assessment and Evaluation of Human Resources as Factors to Achieving Better Economic Performance. *International Journal of Information, Business and Management*, 8: 81-95. Retirado de <http://eprints.ugd.edu.mk/16044/>
- Ock, J., & Oswald, F. L. 2015. Managing the Interpersonal Aspect of Performance Management. *Industrial and Organizational Psychology*, 8: 111-119. doi: 10.1017/iop.2015.8
- Pulakos, E. D. 2004. Performance Management: A Roadmap for Developing Implementing and Evaluating Performance Management Systems. *South Asian Journal of Management*, 23: 150-153. Retirado de

<https://www.questia.com/library/journal/1P3-4156839061/performance-management-a-roadmap-for-developing-implementing>

- Rao, T. V. 2008. Lessons from Experience: A New Look at Performance Management Systems. *VIKALPA*, 33 (3): 1-15. doi: 10.1177/0256090920080301
- Reis, H., & Rodrigues, J. 2011. *Controlo de gestão - Ao encontro da eficiência*. Lisboa: Escolar Editora.
- Roe, R. A. 2002. What Makes a Competent Psychologist? *European Psychologist*, VII: 192–202. doi: 10.1027//1016-9040.7.3.192
- Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, et al. 2001. *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. 2016. The impact of recruitment, employee, retention and labor relations to employee performance on Batik Industry in solo city Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17: 375-390. Retirado de <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol17-no2-paper13.pdf>
- Toegel, G., Conger, J. 2003. 360-Degree Assessment: Time for Reinvention. *Academy of Management Learning and Education*, 2 (3): 297-311. Doi 10.5465/AMLE.2003.10932156
- Watling, B. 2000. *The Appraisal Checklist*. Lisboa: Prefácio.
- Yin, R. 2003. *Case study research: design and methods*. 3ª Edição. Sage Publications.
- Yun, G. J., Donahue, L. M., Dudley, N. M., & McFarland, L. A. 2005. Rater Personality, Rating Format, and Social Context: Implications for Performance Appraisal Ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (2): 97-107. doi: 10.1111/j.0965-075X.2005.00304.x

## **Anexos**

Anexo A – Questionário para as Empresas de Consultoria

Anexo B – Questionário para os Colaboradores da Empresa em Estudo

Anexo C – Ficha de Avaliação de Desempenho

Anexo D – Descritivos de Funções

Anexo E – Mapeamento de Competências Técnicas

Anexo F – Mapeamento de Competências Relacionais

Anexo G – Mapeamento de Objetivos

## Anexo A – Questionário para as Empresas de Consultoria

### ENTREVISTA

Este trabalho integra-se no Mestrado de Gestão de Empresas do ISCTE Business School, sob a orientação da Professora Doutora Generosa do Nascimento. O objetivo geral é analisar os modelos de Gestão de Desempenho que estão a ser aplicados nas empresas de Consultoria em Portugal.

#### Caracterização da Empresa:

- 1- Número de colaboradores
- 2- *Core Business*
- 3- Divisão por Departamentos/Unidades
- 4- Tem um Sistema de Avaliação de Desempenho?
- 5- Que objetivos definem este Sistema de Avaliação de Desempenho, em termos gerais e estratégicos?

#### Caracterização da Avaliação de Desempenho:

- 1- Qual a estrutura hierárquica que têm definida para as funções de consultoria, isto é, carreiras e hierarquias funcionais?
- 2- A quem reporta cada uma das funções?
- 3- Quais as principais responsabilidades/ atividades de cada função?
- 4- Quais as principais competências técnicas de cada função?
- 5- Quais as principais competências relacionais de cada função?
- 6- Quais os principais KPI's em cada função?
- 7- Quais os métodos e instrumentos de avaliação de desempenho que são utilizados, isto é, os parâmetros da avaliação de desempenho?
- 8- Quais os intervenientes na gestão de desempenho?
  - a. Chefia
  - b. Chefia e clientes
  - c. Chefia, clientes, colegas, subordinados, e outros *stakeholders*
- 9- Como é definido o ciclo de Gestão de Desempenho?
  - a. Caracterização do processo e calendarização da Avaliação de Desempenho
    - i. Contratualização
    - ii. Monitorização e metodologias (questionários, observação direta, entrevistas...)
    - iii. Momento de Avaliação Final e metodologias utilizadas
- 10- Qual o impacto do resultado da avaliação de desempenho, por exemplo, na gestão de carreiras e gestão de remunerações e benefícios, ou outros?

## Anexo B – Questionário para os Colaboradores da Empresa em Estudo

### ENTREVISTA

Este trabalho integra-se no Mestrado de Gestão de Empresas do ISCTE Business School, sob a orientação da Professora Doutora Generosa do Nascimento. O objetivo geral é analisar os modelos de Gestão de Desempenho que estão a ser aplicados nas empresas de Consultoria em Portugal.



#### **Caracterização do Colaborador:**

- 6- Nome do Colaborador
- 7- Designação da Função
- 8- *Report* da Função

#### **Caracterização da Função:**

- 11- Quais as principais atribuições da função?
- 12- Quais as principais atividades/responsabilidades da Função?
- 13- Quais as principais competências técnicas da Função?
- 14- Quais as principais competências relacionais da Função?
- 15- Quais os seus principais objetivos?
- 16- Como descreve de forma breve um dia do seu trabalho?
- 17- Quais as principais sugestões de mudança?

## Anexo C – Fichas de Avaliação por Função

FICHA DE AVALIAÇÃO					
<b>7. IDENTIFICAÇÃO</b>					
Função: <i>Manager</i>			Data de Avaliação:		
Nome:			Data de Revisão:		
Avaliador:					
<b>8. AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS</b>					
<b>Competências Técnicas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
● Idiomas (Inglês e Espanhol, principalmente)					
● Gestão e Análise Financeira					
● Marketing Comercial e Vendas					
● Estratégia					
● Negociação					
● Etiqueta e Protocolo					
● Gestão de Recursos Humanos					
● Legislação Laboral					
● Recrutamento e Seleção					
● Informática (Office, Outlook, Internet, LinkedIn, ERP)					
● Gestão de Processos					
● Gestão de Tempo					
● Gestão de Stress					
<b>Competências Relacionais</b>					
● Comunicação					
● Relações Interpessoais					
● Planeamento e Organização					
● Liderança					
● Coaching e Motivação de Equipas					
● Negociação					
● Gestão de Conflitos					
● Inovação e Criatividade					

• Orientação para o Cliente							
• Trabalho em Equipa							
• Orientação para Objetivos							
• Polivalência							
• Resolução de Problemas							
• Responsabilidade							
• Flexibilidade							
• Adaptação							
• Autonomia							
• Proatividade							
• Resiliência							
• Assertividade							
• Escuta Ativa							
• Empatia							
• Automotivação							
<b>Média Total</b>							
<b>9. AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS</b>							
<b>Objetivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ponderação</b>	<b>Total</b>
• Volume de faturação						70%	
• Número de visitas novas						15%	
• Número de visitas a clientes existentes						10%	
• Número de projetos concluídos						5%	
<b>Média Total</b>							
<b>10. AVALIAÇÃO FINAL</b>							
<b>Avaliação por competências</b>							
<b>Avaliação por objetivos</b>							
<b>Avaliação final</b> (0.3*avaliação por competências + 0.7*avaliação por objetivos)							

<b>11. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL</b>	
<b>Objetivos de Desenvolvimento</b>	<b>Resultados Esperados e Prazos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
<b>12. COMENTÁRIOS DO AVALIADOR</b>	

**Avaliador**

\_\_\_\_\_

**Avaliado**

\_\_\_\_\_

FICHA DE AVALIAÇÃO						
<b>1. IDENTIFICAÇÃO</b>						
Função: <i>Consultant</i>			Data de Avaliação:			
Nome			Data de Revisão:			
Avaliador						
<b>2. AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS</b>						
<b>Competências Técnicas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
● Idiomas (Inglês e Espanhol, principalmente)						
● Gestão e Análise Financeira						
● Marketing Comercial e Vendas						
● Estratégia						
● Negociação						
● Etiqueta e Protocolo						
● Gestão de Recursos Humanos						
● Legislação Laboral						
● Recrutamento e Seleção						
● Informática (Office, Outlook, Internet, LinkedIn, ERP)						
● Gestão de Processos						
● Gestão de Tempo						
● Gestão de Stress						
<b>Competências Relacionais</b>						
● Comunicação						
● Relações Interpessoais						
● Planeamento e Organização						
● Liderança						
● Coaching e Motivação de Equipas						
● Negociação						
● Gestão de Conflitos						
● Inovação e Criatividade						
● Orientação para o Cliente						
● Trabalho em Equipa						

• Orientação para Objetivos							
• Polivalência							
• Resolução de Problemas							
• Responsabilidade							
• Flexibilidade							
• Adaptação							
• Autonomia							
• Proatividade							
• Resiliência							
• Assertividade							
• Escuta Ativa							
• Empatia							
• Automotivação							
<b>Média Total</b>							
<b>3. AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS</b>							
<b>Objetivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ponderação</b>	<b>Total</b>
• Volume de Placements						80%	
• Número de Entrevistas						15%	
• Número de Projetos Concluídos						5%	
<b>Média Total</b>							
<b>4. AVALIAÇÃO FINAL</b>							
<b>Avaliação por competências</b>							
<b>Avaliação por objetivos</b>							
<b>Avaliação final</b> (0.3*avaliação por competências + 0.7*avaliação por objetivos)							
<b>5. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL</b>							
<b>Objetivos de Desenvolvimento</b>	<b>Resultados Esperados e Prazos</b>						

<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
<b>6. COMENTÁRIOS DO AVALIADOR</b>	

**Avaliador**

\_\_\_\_\_

**Avaliado**

\_\_\_\_\_

FICHA DE AVALIAÇÃO						
<b>1. IDENTIFICAÇÃO</b>						
Função: <i>Researcher</i>			Data de Avaliação:			
Nome			Data de Revisão:			
Avaliador						
<b>2. AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS</b>						
<b>Competências Técnicas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
● Idiomas (Inglês e Espanhol, principalmente)						
● Gestão e Análise Financeira						
● Marketing Comercial e Vendas						
● Estratégia						
● Negociação						
● Etiqueta e Protocolo						
● Gestão de Recursos Humanos						
● Legislação Laboral						
● Recrutamento e Seleção						
● Informática (Office, Outlook, Internet, LinkedIn, ERP)						
● Gestão de Processos						
● Gestão de Tempo						
● Gestão de Stress						
<b>Competências Relacionais</b>						
● Comunicação						
● Relações Interpessoais						
● Planeamento e Organização						
● Liderança						
● Coaching e Motivação de Equipas						
● Negociação						
● Gestão de Conflitos						
● Inovação e Criatividade						
● Orientação para o Cliente						
● Trabalho em Equipa						

• Orientação para Objetivos							
• Polivalência							
• Resolução de Problemas							
• Responsabilidade							
• Flexibilidade							
• Adaptação							
• Autonomia							
• Proatividade							
• Resiliência							
• Assertividade							
• Escuta Ativa							
• Empatia							
• Automotivação							
<b>Média Total</b>							
<b>3. AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS</b>							
<b>Objetivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ponderação</b>	<b>Total</b>
• Volume de Placements						70%	
• Número de Contactos Telefónicos						15%	
• Número de candidatos validados para os Projetos						10%	
<b>Média Total</b>							
<b>4. AVALIAÇÃO FINAL</b>							
<b>Avaliação por competências</b>							
<b>Avaliação por objetivos</b>							
<b>Avaliação final</b> (0.3*avaliação por competências + 0.7*avaliação por objetivos)							
<b>5. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL</b>							
<b>Objetivos de Desenvolvimento</b>						<b>Resultados Esperados e Prazos</b>	

<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
<b>6. COMENTÁRIOS DO AVALIADOR</b>	

**Avaliador**

\_\_\_\_\_

**Avaliado**

\_\_\_\_\_

## Anexo D – Descritivos de Funções

### Perfil Profissional: Manager

1. DETALHES DA FUNÇÃO	
Designação da Função	<i>Manager</i>
Report	<i>Managing Partner</i>
	Data de criação: 15.09.2017
	Data de Revisão: 15.09.2017
2. CONTEXTO DA FUNÇÃO	
Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assegurar a gestão de clientes, prospeção de novos clientes e concretização de negócios.</li> </ul>
3. REQUISITOS GERAIS	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licenciatura em Gestão, Gestão de Recursos Humanos ou similar;</li> <li>Mínimo de 3 a 5 anos de experiência profissional na área de Recrutamento e Seleção;</li> <li>Disponibilidade para deslocações;</li> <li>Disponibilidade de horários.</li> </ul>
4. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idiomas (Inglês e Espanhol, principalmente)</li> <li>Gestão e Análise Financeira</li> <li>Estatística e Matemática</li> <li>Marketing Comercial e Vendas</li> <li>Estratégia</li> <li>Negociação</li> <li>Etiqueta e Protocolo</li> <li>Gestão de Recursos Humanos</li> <li>Legislação Laboral</li> <li>Recrutamento e Seleção</li> <li>Informática (Office, Outlook, Internet, LinkedIn, ERP)</li> <li>Gestão de Processos</li> <li>Gestão de Tempo</li> <li>Gestão de Stress</li> <li>Desenvolvimento de Recursos Humanos</li> </ul>

**5. COMPETÊNCIAS RELACIONAIS**

- Comunicação
- Relações Interpessoais
- Planeamento e Organização
- Liderança
- Coaching e Motivação de Equipas
- Negociação
- Gestão de Conflitos
- Inovação e Criatividade
- Orientação para o Cliente
- Trabalho em Equipa
- Orientação para Objetivos
- Polivalência
- Resolução de Problemas
- Responsabilidade
- Flexibilidade
- Adaptação
- Autonomia
- Proatividade
- Resiliência
- Assertividade
- Escuta Ativa
- Empatia
- Automotivação

**PRINCIPAIS ATIVIDADES/ RESPONSABILIDADES**

- Assegurar o desenvolvimento de negócio em clientes novos e clientes existentes;
- Assegurar a prospeção de novos clientes;
- Gerir a carteira de clientes existentes;
- Realizar a negociação de propostas;
- Gerir e acompanhar os processos de recrutamento;
- Realizar a avaliação de candidatos;
- Gerir a equipas de projetos;
- Concretizar apresentações aos clientes para defesa da *Short List* de candidatos validados;
- Fornecer formação *on job* da equipa de recrutamento;
- Realizar entrevistas presenciais aos candidatos;
- Realizar relatórios de avaliação de candidatos;
- Assegurar a elaboração e entrega de *Reports*;
- Realizar a construção de Mapas de Search.

#### **6. Objetivos**

- Volume de faturação
- Número de visitas novas
- Número de visitas a clientes existentes
- Número de projetos concluídos

## Perfil Profissional: Consultant

1. DETALHES DA FUNÇÃO		
Designação da Função	Consultant	Data de criação: 15.09.2017
Report	Manager	Data de Revisão: 15.09.2017
2. CONTEXTO DA FUNÇÃO		
Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assegurar a entrega atempada e de sucesso de todos os projetos que desenvolve para os clientes da companhia.</li> </ul>	
3. REQUISITOS GERAIS		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licenciatura em Gestão, Gestão de Recursos Humanos ou similar;</li> <li>Mínimo de 1 a 3 anos de experiência profissional na área de Recrutamento e Seleção;</li> <li>Disponibilidade de horários.</li> </ul>	
4. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idiomas (Inglês e Espanhol, principalmente)</li> <li>Estratégia</li> <li>Etiqueta e Protocolo</li> <li>Gestão de Recursos Humanos</li> <li>Recrutamento e Seleção</li> <li>Informática (Office, Outlook, Internet, LinkedIn, ERP)</li> <li>Gestão de Processos</li> <li>Gestão de Tempo</li> <li>Gestão de Stress</li> </ul>	
5. COMPETÊNCIAS RELACIONAIS		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação</li> <li>Relações Interpessoais</li> <li>Planeamento e Organização</li> <li>Liderança</li> <li>Coaching e Motivação de Equipas</li> <li>Negociação</li> <li>Gestão de Conflitos</li> <li>Inovação e Criatividade</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientação para o Cliente</li> <li>● Trabalho em Equipa</li> <li>● Orientação para Objetivos</li> <li>● Polivalência</li> <li>● Resolução de Problemas</li> <li>● Responsabilidade</li> <li>● Flexibilidade</li> <li>● Adaptação</li> <li>● Autonomia</li> <li>● Proatividade</li> <li>● Resiliência</li> <li>● Assertividade</li> <li>● Escuta Ativa</li> <li>● Empatia</li> <li>● Automotivação</li> </ul>
<b>PRINCIPAIS ATIVIDADES/ RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Assegurar a gestão e acompanhamento dos processos de recrutamento;</li> <li>● Realizar a avaliação de candidatos;</li> <li>● Gerir as equipas de projetos;</li> <li>● Concretizar apresentações aos clientes para defesa da ShortList de candidatos validados;</li> <li>● Fornecer formação on job da equipa de recrutamento;</li> <li>● Realizar pesquisas de mercado (empresas, funções, perfis, enquadramentos salariais...);</li> <li>● Realizar entrevistas presenciais aos candidatos;</li> <li>● Realizar relatórios de avaliação de candidatos;</li> <li>● Assegurar o follow-up de candidatos, gerindo o processo desde o seu início até à sua conclusão;</li> <li>● Assegurar a elaboração e entrega de Reports;</li> <li>● Realizar a construção de Mapas de Search.</li> </ul>	
<b>6. Objetivos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Número de Placements</li> <li>● Número de Entrevistas</li> <li>● Número de projetos concluídos</li> </ul>	

## Perfil Profissional: Researcher

<b>1. DETALHES DA FUNÇÃO</b>		
<b>Designação da Função</b>	<i>Researcher</i>	<b>Data de criação:</b> 15.09.2017
<b>Report</b>	<i>Consultant</i>	<b>Data de Revisão:</b> 15.09.2017
<b>2. CONTEXTO DA FUNÇÃO</b>		
<b>Atribuições</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assegurar todo o processo de research transversal a todos os projetos que integra.</li> </ul>	
<b>3. REQUISITOS GERAIS</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licenciatura em Gestão, Gestão de Recursos Humanos ou similar;</li> <li>Máximo de 1 a 2 ano de experiência profissional na área de Recrutamento e Seleção;</li> <li>Disponibilidade de horários.</li> </ul>	
<b>4. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idiomas (Inglês e Espanhol, principalmente)</li> <li>Etiqueta e Protocolo</li> <li>Informática (Office, Outlook, Internet, LinkedIn, ERP)</li> <li>Gestão de Tempo</li> <li>Gestão de Stress</li> </ul>	
<b>5. COMPETÊNCIAS RELACIONAIS</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação</li> <li>Relações Interpessoais</li> <li>Planeamento e Organização</li> <li>Trabalho em Equipa</li> <li>Orientação para Objetivos</li> <li>Responsabilidade</li> <li>Resiliência</li> <li>Assertividade</li> <li>Escuta Ativa</li> <li>Empatia</li> <li>Automotivação</li> </ul>	

#### **PRINCIPAIS ATIVIDADES/ RESPONSABILIDADES**

- Realizar pesquisas de mercado (candidatos, empresas, funções, perfis, enquadramentos salariais...) em função das necessidades dos projetos que integra;
- Receber processos de candidatura;
- Realizar a triagem curricular;
- Realizar relatórios de avaliação de candidatos;
- Assegurar o follow-up de candidatos, gerindo o processo desde o seu início até à sua conclusão;
- Concretizar entrevistas Telefónica;
- Assegurar a elaboração e entrega de Reports;
- Atualizar a Base de Dados.

#### **6. Objetivos**

- Número de Placements;
- Número de Contactos Telefónicos;
- Número de candidatos validados para os Projetos.

## Anexo E – Mapeamento de Competências Técnicas

Competências Técnicas	Funções		
	Manager	Consultant	Researcher
<b>1. Idiomas (Inglês e Espanhol, principalmente)</b> Capacidade de manter uma conversação em Inglês e/ou Espanhol, em função das necessidades dos projetos que desenvolve.	3	3	3
<b>2. Gestão e Análise Financeira</b> Capacidade de avaliar a qualidade da gestão de negócios, através da combinação dos fatores de custo com os dos proveitos esperados, em função dos objetivos estratégicos da companhia.	3	2	1
<b>3. Marketing Comercial e Vendas</b> Capacidade de desenvolver diversas técnicas e métodos destinados à concretização de vendas para a companhia.	3	1	1
<b>4. Estratégia</b> Capacidade de desenvolver estratégias que possibilitem a concretização dos seus objetivos, conferindo vantagens à empresa em relação aos seus concorrentes.	3	3	1
<b>5. Negociação</b> Capacidade de dinamizar um processo de negociação com o objetivo do entendimento entre os diferentes intervenientes.	3	2	1
<b>6. Etiqueta e Protocolo</b> Capacidade de manter, num ambiente social, um conjunto de regras e normas de comunicação, bem como uma postura adequada, que transmita eficiência, gentileza, credibilidade e confiança.	3	3	3
<b>7. Gestão de Recursos Humanos</b> Capacidade de colaborar com a Administração da empresa na implementação e desenvolvimento das políticas de RH, contribuindo com propostas de melhoria contínua.	3	3	1
<b>8. Legislação Laboral</b> Capacidade de compreender e atualizar-se relativamente a um conjunto de normas jurídicas que regem as relações laborais.	3	2	1
<b>9. Recrutamento e Seleção</b> Capacidade de atrair e selecionar candidatos que respondam às necessidades e interesses dos clientes dos projetos que desenvolve.	3	3	2
<b>10. Informática (Office, Outlook, Internet, LinkedIn, ERP)</b> Capacidade de utilizar diversas ferramentas informáticas, como Office, Outlook, Internet, LinkedIn, ERP, em função das necessidades dos projetos que desenvolve.	3	3	3
<b>11. Gestão de Processos</b> Capacidade de gerir e priorizar diferentes processos, de forma a cumprir os seus objetivos.	3	3	2
<b>12. Gestão de Tempo</b>	3	3	2

Capacidade de gerir o tempo, com eficácia, em função das atividades realmente importantes para a empresa e, antecipando diversos pedidos dos clientes.			
<b>13. Gestão de Stress</b> Capacidade de eliminar ou minimizar as diversas fontes de stress do ambiente de trabalho.	3	3	3

## Anexo F – Mapeamento de Competências Relacionais

Competências Relacionais	Funções		
	Manager	Consultant	Researcher
<b>1. Comunicação</b> Capacidade de expressão oral, escrita e gestual, para transmitir as suas ideias com clareza e precisão; revelando assertividade na defesa e exposição das suas ideias assim como adaptando a linguagem aos diversos interlocutores.	3	3	2
<b>2. Relações Interpessoais</b> Capacidade de interagir com pessoas com diversas características e em diferentes contextos sociais e profissionais, revelando facilidade de relacionamento e gestão de eventuais conflitos.	3	3	2
<b>3. Planeamento e Organização</b> Capacidade para estruturar, organizar e controlar as actividades a desenvolver, mobilizar os recursos necessários e estabelecer prioridades em função dos prazos definidos e delineados.	3	3	2
<b>4. Liderança</b> Capacidade de coordenar e dinamizar as equipas de trabalho, fazendo-se ouvir e aceitar pelos outros, através do reconhecimento e do estímulo das competências de cada colaborador, de forma a concretizar os objetivos da organização.	3	3	1
<b>5. Coaching e Motivação de Equipas</b> Capacidade para motivar as equipas de trabalho a concretizarem os seus objetivos, encorajando a criatividade e iniciativa dos colaboradores.	3	3	2
<b>6. Negociação</b> Capacidade de defender ideias e pontos de vista de modo convincente, recorrendo à argumentação mais adequada a cada situação por forma a estabelecer acordos considerados mutuamente vantajosos.	3	2	2
<b>7. Gestão de Conflitos</b> Capacidade de contribuir para o desempenho do grupo, facilitando a exposição das expectativas individuais, estimulando a criatividade e beneficiando os intervenientes na interação.	3	3	2
<b>8. Inovação e Criatividade</b> Capacidade de desenvolver novas soluções para problemas, criando diversos cenários de hipóteses com o intuito de conceber uma mudança ou a melhoria contínua.	3	3	2
<b>9. Orientação para o Cliente</b> Capacidade de construir uma relação de confiança com o cliente, procurando identificar as suas necessidades, satisfazendo os seus interesses, ao mesmo tempo que realiza um acompanhamento próximo de todos os serviços prestados.	3	3	2
<b>10. Trabalho em Equipa</b> Capacidade de adequar os seus comportamentos e atitudes em função dos objetivos do trabalho e de toda a equipa, de forma a colaborar com toda a equipa e obter um consenso para as mais diversas atividades,	3	3	3

independentemente do seu grau de concordância. Revelar preocupação com os resultados globais da equipa e da organização.			
<b>11. Orientação para Objetivos</b> Capacidade para atuar proativamente face aos objetivos que lhe são propostos. Evidencia grau de empenhamento para concretizar com eficácia os objetivos, nos prazos previamente delineados, sem comprometer a qualidade do trabalho.	3	3	3
<b>12. Polivalência</b> Capacidade e disponibilidade para realizar múltiplas tarefas sempre que necessário, dentro do seu nível funcional.	3	3	2
<b>13. Resolução de Problemas</b> Capacidade de identificação de problemas e, conseqüente, identificação de soluções, analisando todas as informações e medindo conseqüências, com o intuito de tomar decisões adequadas dentro dos prazos previstos. Capacidade de assegurar a implementação de soluções e acompanhamento das medidas tomadas.	3	3	2
<b>14. Responsabilidade</b> Capacidade em ponderar os comportamentos e atitudes, tendo por base os objetivos da organização, assumindo todas as possíveis conseqüências dos seus atos. Manter o sigilo em todos os processos profissionais que acompanha, mantendo confidencialidade, neutralidade e discrição.	3	3	3
<b>15. Flexibilidade</b> Capacidade de realizar diversas atividades ao mesmo tempo e capacidade de conseguir interpretar determinadas situações ou informações a partir de vários pontos de vista e perspectivas.	3	3	2
<b>16. Adaptação</b> Capacidade de se adaptar à mudança e aos novos desafios, mantendo o foco na concretização de objetivos da organização. Capacidade em redefinir ações e modificar o comportamento rapidamente, em função de situações novas e de mudança.	3	3	2
<b>17. Autonomia</b> Capacidade de organizar e concretizar ações, de modo independente, assumindo todas as responsabilidades dos seus atos. Ou seja, capacidade de realizar o seu trabalho sem necessidade constante de orientação para realizar os objetivos.	3	3	2
<b>18. Proatividade</b> Capacidade de atuar de forma independente e demonstrar iniciativa perante as diversas situações profissionais com que se depara.	3	3	2
<b>19. Resiliência</b> Capacidade de uma pessoa lidar com seus próprios problemas, ultrapassar obstáculos e não ceder à pressão, independentemente da situação.	3	3	2
<b>20. Assertividade</b> Capacidade de comunicar de forma clara, objetiva, transparente e honesta, revelando um comportamento seguro, respeitoso e que demonstra capacidade de ouvir críticas.	3	3	2

<p><b>21. Escuta Ativa</b>                  Capacidade de interpretar e compreender todas as mensagens que lhe são transmitidas.</p>	3	3	2
<p><b>22. Empatia</b>                  Capacidade de compreender o comportamento do outro e as decisões que são tomadas, em determinadas circunstâncias, fortalecendo a construção de relações interpessoais.</p>	3	3	3
<p><b>23. Automotivação</b>                  Capacidade de se estimular a si próprio a concretizar os seus objetivos, mantendo confiança nas suas ações.</p>	3	3	2

## Anexo G – Mapeamento de Objetivos

Objetivos	Funções		
	Manager	Consultant	Researcher
1. Volume de faturação	<b>Avaliado</b>	Não avaliado	Não avaliado
2. Número de visitas novas	<b>Avaliado</b>	Não avaliado	Não avaliado
3. Número de visitas a clientes existentes	<b>Avaliado</b>	Não avaliado	Não avaliado
4. Número de projetos concluídos	<b>Avaliado</b>	<b>Avaliado</b>	Não avaliado
5. Número de Entrevistas	Não avaliado	<b>Avaliado</b>	Não avaliado
6. Número de Placements	Não avaliado	<b>Avaliado</b>	<b>Avaliado</b>
7. Número de Contactos Telefónicos	Não avaliado	Não avaliado	<b>Avaliado</b>
8. Número de candidatos validados para os Projetos	Não avaliado	Não avaliado	<b>Avaliado</b>