



Implementação de um Modelo de Avaliação de Desempenho 360°
dos Colaboradores numa empresa de Consultoria e *Outsourcing*
de Tecnologia Informática

João Pedro Almeida Coelho

Projeto-Empresa submetido como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Paula Vicente, Prof^a Auxiliar com Agregação

ISCTE Business School

Departamento de Métodos Quantitativos para Gestão e Economia

Setembro 2019

ÍNDICE GERAL

Principais Abreviaturas Utilizadas	III
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1 – Contextualização do problema.....	1
1.2 – Apresentação da Empresa X.....	2
1.3 – Objetivos do Projeto-Empresa.....	6
1.4 – Estrutura do Projeto-Empresa.....	7
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	8
2.1 – Desempenho.....	8
2.2 – Avaliação de Desempenho.....	10
2.2.1 – Modelos de Avaliação de Desempenho.....	11
2.2.2 – A Consultoria e Outsourcing de Tecnologia Informática e os Modelos de Avaliação mais utilizados nesta área.....	16
Capítulo 3 – Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação do Desempenho 360°...	18
3.1. Organigrama e Gestão dos Recursos Humanos na Empresa X.....	18
3.2 – Histórico de aplicação dos modelos de Avaliação de Desempenho na Empresa.....	20
3.3 – Modelo de Avaliação de Desempenho utilizado atualmente pela Empresa.....	24
3.4 – Modelo proposto – Avaliação de Desempenho 360°.....	27

3.4.1 – Processo de desenvolvimento do Modelo.....	27
3.4.2 – O Modelo 360°.....	29
3.4.3 – Ponderações associadas aos diferentes documentos de Avaliação de Desempenho.....	42
3.5 – Comparação do Modelo Atual com o Modelo 360° Proposto.....	45
3.6 – Calendarização de aplicação do Modelo 360°.....	48
Capítulo 4 – Conclusão.....	50
4.1 – Limitações e Futura Investigação.....	50
Bibliografia.....	52
Anexos.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

FIGURAS	
Figura 1: Visão da Empresa X.....	3
Figura 2: Valores da Empresa X.....	4
Figura 3: Processo de construção e aplicação do método de Avaliação de Desempenho 360°.....	14
Figura 4: Organigrama da empresa X.....	19
Figura 5: Evolução da Avaliação de Desempenho na Empresa X.....	25
Figura 6: Pontos fortes e fracos do Modelo de Avaliação de Desempenho atual.....	26
Figura 7a: Modelo de Avaliação de Desempenho 360°: Documento de Avaliação do Líder de Equipa pelo Gestor de Operações ou do Colaborador pelo Líder de Equipa..	33
Figura 7b: Modelo de Avaliação de Desempenho 360°: Documento de Avaliação do Líder de Equipa pelo Colaborador.....	36
Figura 7c: Modelo de Avaliação de Desempenho 360°: Documento de Avaliação do Colaborador pelo Colaborador.....	38
Figura 7d: Modelo de Avaliação de Desempenho 360°: Documento de Avaliação do Colaborador pelo Cliente (Líder ou membro da Equipa).....	40
Figura 8: Cronograma de aplicação do Modelo de Avaliação de Desempenho 360° para o ano de 2020.....	49
Anexo 1: Método de Avaliação de Desempenho de Escala Gráfica de Avaliação.....	57
Anexo 2: Método de Avaliação de Desempenho Escala Indexada a Componentes Comportamentais.....	57
Anexo 3a: Modelo de Avaliação Atual: Escala de Avaliação.....	58

Anexo 3b: Modelo de Avaliação Atual: Fatores técnicos, Comportamentais e de Liderança e Gestão.....	59
Anexo 3c: Modelo de Avaliação Atual: Fatores Comportamentais.....	60
Anexo 3d: Modelo de Avaliação Atual: Fatores de Liderança e Gestão.....	61
Anexo 4: Cumprimento de objetivos, capacidade de aprendizagem e desempenho geral.....	62
Anexo 5: Objetivos, Sugestões e data de Avaliação.....	62

QUADROS

Quadro 1: Principais Modelos de Avaliação de Desempenho e respectivas Vantagens e Desvantagens.....	15
Quadro 2: Modelo de Avaliação de Desempenho em vigor na Empresa X entre 2011 e 2013.....	22
Quadro 3: Síntese das reuniões da equipa de desenvolvimento do Modelo 360°.....	28
Quadro 4: Ponderações associadas aos diferentes documentos de Avaliação do Desempenho dos colaboradores, por dimensão de equipa e posição hierárquica.....	43
Quadro 5: Pontos fortes e fracos do modelo atual e do modelo proposto.....	46

PRINCIPAIS ABREVIATURAS UTILIZADAS

- AD – *Avaliação de Desempenho*
- GRH – *Gestão de Recursos Humanos*
- PME – *Pequena e Média Empresa*
- FCS – *Factor Crítico de Sucesso*
- VCS – *Vantagem Competitiva Sustentável*

Agradecimentos

A realização deste projeto-empresa representa o final de um período académico de aprendizagem e evolução. Completar o Mestrado em Gestão na ISCTE Business School com o Double Degree no EBP International Program na KEDGE Business School Bordeaux, foi sem dúvida um processo que me fez evoluir e no qual aprendi que o objetivo da vida é uma vida com objetivos. Para mim, isto significa que devemos aprender todos os dias e que podemos alcançar aquilo a que nos propomos se estivermos dispostos a dar em troca o esforço necessário e formos organizados.

Em primeiro lugar, agradeço à Empresa X e especialmente ao seu CEO. Foi ele que me permitiu realizar este projeto e que me abriu as portas da empresa, tornando isto possível. Logo de seguida, agradeço aos outros responsáveis da empresa, nomeadamente ao colaborador responsável pela gestão de talento e ao gestor de operações, mais uma vez, sem o seu contributo não teria sido possível completar este projeto. Foram eles que orientaram e enriqueceram todo o processo com a sua experiência e com a quantidade inesperada de informação que introduziram.

Indo para o quotidiano, agradeço profundamente aos meus pais. Sem eles isto não teria sido possível, mas mais do que isso, eu não seria quem sou! Para além de serem exemplares e de sempre terem agido corretamente e com integridade, esforçaram-se muito para me educar e hoje, quando olho para o passado, reconheço em mim a sua influência e os seus valores, que se refletem naquilo que sou, no que faço, como me transporto e movo pela vida. Obrigado! Logo de seguida, agradeço ao meu irmão, o seu exemplo, a sua conduta, alegria e todos os seus atributos... Desde há alguns anos que é um exemplo para mim. Sempre esteve disponível para discutir qualquer assunto de forma puramente altruísta – é para mim um ativo, um conselheiro e amigo.

Agradeço aos meus amigos e companheiros, também é por causa deles que tenho uma vida rica. Acompanharam-me nas peripécias da vida e aprendemos juntos, uns com os outros. Agradeço aos meus professores, treinadores, mentores, personalidades e outras pessoas que me inspiram e inspiraram, obrigado – através deles aprendi inúmeras lições e moldei a minha personalidade. Finalmente, agradeço à minha orientadora, a Professora Doutora Paula Vicente, que me ajudou e orientou durante a realização desta tarefa, sem o seu contributo e orientação a realização deste projeto teria sido muito diferente e possivelmente não teria acontecido. Para além deste projeto, a sua conduta, forma de

lecionar e de orientar incutiram em mim um nível de rigor que considero um valor fundamental.

Sou verdadeiramente e realmente abençoado, rodeado de boas pessoas! Que venha o futuro!

Resumo

Na indústria de Consultoria e *Outsourcing* de Tecnologia Informática, uma indústria competitiva e de conhecimento intensivo, o valor das empresas baseia-se no somatório do valor de cada um dos seus colaboradores, principalmente dos colaboradores da área de operações, os programadores. Num contexto assim, para que uma empresa seja bem-sucedida é crucial desenvolver uma cultura de inovação e evolução de competências dos colaboradores. Para tal, as empresas devem proporcionar as melhores ferramentas que facilitem esta cultura de inovação, de melhoria de competências. Uma ferramenta que permite impulsionar este processo de modo formal é a Avaliação de Desempenho dos Colaboradores. Com a utilização desta ferramenta não só se obtêm os resultados do desempenho do colaborador no período anterior como também se definem objetivos e sugestões de melhoria para o período posterior.

Este projeto teve como objetivo otimizar o Modelo de Avaliação de Desempenho dos colaboradores utilizado atualmente numa empresa de Consultoria e *Outsourcing* de Tecnologia Informática e desta forma permitir que a empresa proporcione aos seus colaboradores uma ferramenta mais dotada para contribuir para o seu desenvolvimento profissional. Concretamente, foi desenvolvido um Modelo de Avaliação de Desempenho 360° adaptado e customizado aos requisitos da empresa, ao seu contexto interno e externo, aos seus objetivos e aos seus recursos.

A implementação do Modelo acontecerá em 2020 e espera-se que produza resultados positivos para o desenvolvimento da empresa.

Palavras Chave: Avaliação de Desempenho, Modelo 360°, Desempenho dos Colaboradores, Consultoria e *Outsourcing* de Tecnologia Informática, Competitividade.

Classificação JEL: M12

Abstract

In the Software Consultancy and Outsourcing Industry, a competitive and knowledge intensive Industry, the value of the companies is based on the aggregate of the value of each one of their employees, especially the employees in the operations area, the Software developers.

In this context, for a company to be successful it is crucial to develop a culture of innovation and development of employee skills. Having identified this requirement, companies should provide the best tools to facilitate the spread of this culture of innovation and development of employee skills. A tool that boosts this process in a formal way is the Performance Appraisal of employees. By utilizing this tool, companies are able to obtain not only information regarding employee's performance in the previous period but also to define goals and strategies to improve employee's performance in the following period. For this reason, the Performance Appraisal is one valuable tool that can even be considered fundamental for the development of companies in this context.

This project objective was to optimize the Performance Appraisal Model of employees used by a Consultancy and Outsourcing Software company in the present and this way allowing the company to provide their employees with the best tool to develop professionally. To reach this goal, an adapted and customized 360° Performance Appraisal Model of employees was developed, considering the company internal and external context, their objectives and resources.

The creation of the Performance Appraisal Model was successful and it is expected that its implementation in 2020 produces positive results.

Key words: Performance Appraisal, 360° Model, Employees performance, Consultancy and Outsourcing in Software Industry, Competitiveness.

JEL classification: M12

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

Na área da Consultoria e *Outsourcing* de Tecnologia Informática, onde a palavra de ordem é “inovação”, é relativamente fácil um produto ou tipo de *Software* ser ultrapassado e tornar-se obsoleto. Tendo este fator em conta, para que as empresas desta área sejam competitivas de forma sustentável, é fundamental acompanhar o ritmo da inovação pois só assim podem fornecer as tecnologias mais atualizadas e continuar na vanguarda do mercado em relação aos seus concorrentes. Caso uma empresa deixe de acompanhar o ritmo da inovação, rapidamente perderá os seus clientes para outra empresa concorrente que ofereça as tecnologias mais atualizadas que são, por definição, mais eficientes e/ou mais eficazes.

Nesta área, para acompanhar a inovação, um profissional tem de estar em permanente formação para acompanhar as linguagens de programação (programas para criar e desenvolver *Software*) que surgem ou são mais utilizadas, saber qual a linguagem mais adequada a determinado tipo de projeto e tipo de aplicação, que métodos são os melhores... No caso de uma empresa, para acompanhar a inovação, é necessário ter colaboradores competentes que estejam atualizados. De facto, para avaliar se uma empresa está na vanguarda desta área devem analisar-se as tecnologias que oferece. As tecnologias que a empresa oferece, por sua vez, dependem das competências dos seus colaboradores. Desta forma, é imperativo que a empresa promova uma cultura de desenvolvimento das competências dos colaboradores para que possa ser competitiva. Contudo, tem-se verificado uma tendência negativa recente nesta área de negócio – a taxa de retenção¹ e o tempo de permanência dos colaboradores nas empresas é baixo. Numa área cujo crescimento tem sido continuado desde os finais do século XX, as ofertas de oportunidades para os profissionais são extraordinariamente elevadas. É frequente um profissional desta área ter várias ofertas de trabalho por parte de empresas diferentes e acabar por optar por uma proposta mais vantajosa em termos monetários ou extra monetários caso não se sinta globalmente satisfeito no seu atual emprego. Esta situação

¹ Taxa de retenção = $(1 - (\text{Número de empregados que saíram voluntariamente da empresa no mês} / \text{número médio de empregados no mês})) * 100$
Número médio de empregados = $(\text{número de empregados no início do mês} + \text{número de empregados no fim do mês}) / 2$

dificulta claramente as estratégias de crescimento das empresas nesta área, que, por um lado têm de investir no desenvolvimento dos seus colaboradores, e por outro lado, receiam que estes saiam da empresa passado pouco tempo, ficando por rentabilizar o investimento que neles fizeram em formação.

Num setor onde a possibilidade de mobilidade do produto final é total (um *Software* desenvolvido na África do Sul, por exemplo, pode ser utilizado em qualquer parte do mundo), Portugal revela-se um país com características comparativamente valiosas, especialmente para eventuais parceiros Europeus: fuso horário comum ou semelhante dentro do espaço Europeu, custo do trabalho reduzido e profissionais com boas qualificações. Graças a este conjunto de fatores, muitas empresas dos mais diversos setores procuram serviços de Consultoria e *Outsourcing* de Tecnologia Informática em Portugal e como consequência tem-se verificado a criação de várias novas empresas nesta área que tem registado das maiores taxas de *turnover* na Economia Portuguesa, com uma média de 30,2% de 2015 a 2017 (INE, 2019).

Ainda que este seja claramente um fator positivo, pelas oportunidades que representa para as empresas desta área em Portugal, também influencia positivamente a oferta de oportunidades de emprego para os profissionais, sendo este, por sua vez, um fator negativo para o desenvolvimento das empresas que necessitam de reter os seus colaboradores.

Este projeto-empresa, realizado em parceria com uma empresa de Consultoria e *Outsourcing* de Tecnologia Informática – doravante designada por Empresa X – tem por objetivo aperfeiçoar o modelo de Avaliação de Desempenho (AD) atualmente utilizado pela Empresa X. Procura-se assim, dotar a empresa de uma ferramenta capaz de providenciar aos colaboradores os melhores recursos para o seu desenvolvimento profissional, numa área em que, quer os colaboradores que as próprias empresas, necessitam e procuram um constante desenvolvimento e incremento do seu valor de mercado.

1.2 Apresentação da Empresa X

A Empresa X é uma PME, sediada em Lisboa, que atua na área da Consultoria e *Outsourcing* de Tecnologia Informática (CAE 62090– Outras atividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática). Fundada em 2009, a sua atividade consiste em apoiar empresas no desenvolvimento de múltiplos tipos de *Software* e

respetiva manutenção; testar aplicações de *Software* e eventualmente reparar ou modificar esse *Software*; e Controlar a segurança dos *Softwares* utilizados.

A Empresa X tem como missão “Fornecer serviços de Desenvolvimento, Suporte, Testes e Segurança de *Software* de elevado valor acrescentado, que ajudem os clientes a melhorar os seus processos de negócio e a criar vantagens competitivas”. A Visão de uma empresa representa como a empresa quer ser vista no futuro, ou seja, que características deseja manter e quais deseja obter, características que também serão percebidas pela envolvente da empresa (Collins & Porras, 1996). De acordo com a Figura 1, a Visão da Empresa X sobre o futuro passa por ser Abrangente, Global, Íntegra, Integrante e Sustentável.



Figura 1: Visão da Empresa X

Os Valores de uma empresa definem como os colaboradores da empresa devem agir individual e coletivamente, como guiam a sua ação em todas as atividades; são a cultura organizacional e a pessoa coletiva da empresa (Senge, 1990). Os valores suportados pela Empresa X podem ser observados na Figura 2

Inovação	<ul style="list-style-type: none">• Adotar e impulsionar diferentes formas de inovação.
Afiliação	<ul style="list-style-type: none">• Construir relacionamentos abertos, de confiança e duradouros com colaboradores, clientes e parceiros.
Proximidade	<ul style="list-style-type: none">• Manter relações de proximidade com clientes, oferecendo-lhes as melhores opções para dar resposta às suas necessidades.
Potencialização	<ul style="list-style-type: none">• Recrutar, integrar e desenvolver as melhores pessoas.
Integridade	<ul style="list-style-type: none">• Agir com integridade em todas as situações.
Solidariedade	<ul style="list-style-type: none">• Apoiar causas solidárias, políticas ecológicas e ideias que ajudem a construir um mundo melhor.

Figura 2: Valores da Empresa X

No seu plano estratégico, a Empresa X identificou como principais objetivos gerais de médio prazo (5 anos) os seguintes:

- Alcançar 8M € de faturação, mantendo um resultado líquido não inferior a 10%.
- Estar presente em dois continentes (Europa e América do Norte) de forma consolidada (com instalações físicas);
- Ter uma rede de cerca de vinte (20) colaboradores na área de desenvolvimento de negócio espalhados pelas diferentes geografias;
- Ser uma empresa de referência em Portugal na criação de valor através da exportação de serviços profissionais;

Como objetivos específicos para os Recursos Humanos a médio prazo, a empresa define os seguintes:

- Aumentar a taxa de retenção e o tempo de permanência dos colaboradores na empresa;
- Ser reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal²;
- Avaliar o modelo de liderança com base em responsabilidade, desempenho e resultados;
- Ter uma equipa de cerca de 200 colaboradores.

² Este objetivo liga-se com a competição “Top 10 das Melhores Empresas para trabalhar em Portugal”, organizada pela revista Exame, conforme regulamento disponível em <https://www.mept.pt>.

Após a fundação, o crescimento da empresa ocorreu de forma rápida: em 2010, obtém um valor de faturação de 227 800€, sendo a equipa composta por 6 colaboradores nesse ano; em 2012, atingiu o pico do crescimento com 1 428 300€ de faturação e 28 colaboradores; de 2012 a 2014 contudo, a empresa passou por um período de recessão, tendo o volume de faturação caído para os 820 700€ em 2014 e o número de colaboradores reduzido para 20; de 2014 a 2017, verificam-se novamente sinais de crescimento, registando em 2017 uma faturação de 1.196.200€ com 23 colaboradores.

Relativamente ao valor da faturação de 2017, 5% foram provenientes de Portugal e os restantes 95% de outros países Europeus, revelando o padrão de *nearshoring* que caracteriza a maioria das operações da Empresa X. Uma grande parte dos seus clientes localizam-se em países Europeus (destaque para clientes Noruegueses, com 25% da faturação em 2017) para os quais a empresa desenvolve as tecnologias pretendidas a partir das suas instalações em Lisboa, usufruindo das características favoráveis que a cidade oferece, como o baixo custo de vida e do trabalho, o fuso horário idêntico à maioria dos países localizados na Europa, a estabilidade política e legal, a disponibilidade de boas infraestruturas e da existência de profissionais qualificados.

A empresa já operou em mais de 15 indústrias diferentes e mantém vários clientes para os quais desenvolveu produtos de *Software* e para os quais assegura a sua manutenção. A faturação provem maioritariamente (cerca de 70%) do Desenvolvimento e Manutenção de *Software* e os restantes 30% provêm de atividades de Teste, Suporte e Segurança de *Software*.

O maior obstáculo ao crescimento sustentado da empresa tem sido o recrutamento e a retenção de colaboradores. Devido ao elevado número de empresas no sector informático em Portugal (INE, 2019), a procura por colaboradores com competências em Programação de *Software* é elevada e os colaboradores da empresa recebem frequentemente propostas de emprego aliciantes de empresas concorrentes. Em relação às atividades de recrutamento, também elas são dificultadas por existirem muitas empresas ativamente à procura de trabalhadores. Todavia, a Empresa X reconhece que pode fazer mais e melhor no que respeita à retenção dos colaboradores.

Além dos incentivos monetários, que são considerados os mais determinantes na decisão de um trabalhador manter o seu emprego ou mudar (Dewhurst *et al.*, 2009), a empresa identificou outros fatores que podem ser melhorados com o objetivo de aumentar a taxa de retenção de colaboradores, nomeadamente dentro das práticas de GRH. Dentro destes fatores, foram identificados através de sucessivas análises feitas pela equipa de

gestão alguns fatores como sendo os principais: melhorar o acompanhamento das atividades diárias dos colaboradores e proporcionar mais oportunidades para o desenvolvimento profissional dos mesmos.

1.3 Objetivos do Projeto-Empresa

A realização deste projeto-empresa tem como objetivo principal fortalecer o sistema de gestão de recursos humanos da Empresa X através da criação de um modelo de Avaliação de Desempenho adequado ao contexto interno e externo da empresa. Concretamente propõe-se a implementação de um modelo de AD 360°, que permitirá à empresa dispor de uma ferramenta mais eficaz do que a atual, para fornecer os recursos necessários para o desenvolvimento dos colaboradores. Na área de Consultoria e *Outsourcing* de Tecnologia Informática, caracterizada pela necessidade constante de desenvolvimento de competências, providenciar as melhores ferramentas para este fim revela-se um fator muito atrativo para os profissionais. Espera-se assim que o acréscimo na qualidade do acompanhamento dos colaboradores contribua para a capacidade da empresa alcançar vários objetivos específicos ao nível dos Recursos Humanos, nomeadamente com os que se prendem com o aumento da taxa de retenção e do tempo de permanência dos colaboradores na empresa e o reconhecimento de ser uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal.

O objetivo de ser reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal é considerado pela equipa de gestão da empresa como ambicioso, mas importante para crescer de forma sustentável. De facto, trata-se de obter, da parte de uma entidade independente, o reconhecimento de um *fazer bem* em 3 aspetos cruciais: assegurar a satisfação dos colaboradores com a Empresa X; implementação de iniciativas por parte da Empresa X em prol do desenvolvimento dos seus colaboradores; e atuação da Empresa X perante a sociedade. A obtenção de semelhante reconhecimento é indicativa, em primeiro lugar, de que os colaboradores estão satisfeitos e não ponderam sair da empresa. Em segundo lugar, o processo de recrutamento e atração de novos talentos será facilitado, o que, em última instância possibilitará desenvolver projetos de maior dimensão, resultando assim um crescimento financeiro da empresa.

Através da utilização deste novo modelo de AD, os membros da equipa de Gestão geral e da Gestão dos Recursos Humanos conseguirão realizar uma avaliação mais completa, detalhada e fidedigna do desempenho dos seus colaboradores e, desta forma,

podem identificar e agir atempadamente sobre situações de descontentamento ou mau desempenho. Por outro lado, a empresa fica melhor apoiada para tomar decisões administrativas e para trabalhar no desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, podendo dar-lhes *feedback*, definir objetivos e fornecer sugestões com a finalidade de melhorar o seu desempenho futuro.

1.4 Estrutura do Projeto-Empresa

O presente trabalho está estruturado em 4 capítulos. Após este capítulo introdutório, é apresentada, no capítulo 2, uma revisão de literatura, na qual se abordam conceitos como desempenho e avaliação de desempenho; apresentam-se também os principais modelos de avaliação de desempenho e quais os mais adequados para a área da Consultoria e *Outsourcing* de Tecnologia Informática.

No capítulo 3, faz-se uma análise do histórico de utilização de modelos de avaliação de desempenho na empresa X e é apresentado o modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente, com uma análise dos seus pontos fortes e fracos. Apresenta-se, em seguida, o modelo de avaliação de desempenho 360° proposto, detalhando-se o seu processo de desenvolvimento e o cronograma para a sua aplicação. Discute-se neste capítulo os resultados expectáveis e as melhorias resultantes da introdução do modelo proposto.

No capítulo 4 apresentam-se as principais conclusões e apontam-se linhas de ação futuras.

Capítulo 2 – REVISÃO DA LITERATURA

Existem múltiplos métodos e estratégias para gerir projetos no ramo do Desenvolvimento de *Software*. No entanto, o sucesso dos projetos não depende só do tipo de método e estratégia adotada, mas também dos profissionais envolvidos e da sua liderança (AlQaisi *et al.*, 2017). Paradoxalmente, numa área onde as competências técnicas são condição obrigatória, muitos investigadores concluem que as relações e qualidades humanas são mais importantes para obter um *Software* prático e sem erros (AlQaisi *et al.*, 2013; Yilmaz *et al.*, 2017). Isto acontece porque as características psicológicas, emocionais e a personalidade dos profissionais têm uma elevada influência no produto final da sua atividade (AlQaisi *et al.*, 2013, AlQaisi *et al.*, 2017).

De acordo com a visão baseada nos Recursos, apresentada por Jay Barney (1991) e que até hoje é consensual, um recurso tem de reunir obrigatoriamente 4 características para que possa ser considerado como fator crítico de sucesso (FCS): capacidade da empresa para utilizar o recurso, ser valioso, raro e difícil de copiar. Reunidas estas 4 características, o recurso pode ser considerado um FCS e através dele pode obter-se uma vantagem competitiva sustentável (VCS).

Por serem consideradas empresas de conhecimento intensivo (Starbuck, 1992; Alvesson, 2001), uma maneira disponível para as empresas que operam na área da Consultoria e *Outsourcing* de Tecnologias Informáticas obterem uma VCS face à concorrência, passa por extrair essa vantagem do seu capital humano e social (Starbuck, 1992; Alvesson, 2001; AlQaisi *et al.*, 2013; AlQaisi *et al.*, 2016), ou seja, dos seus colaboradores que, sendo um recurso inimitável, podem tornar-se um FCS (Barney, 1991). Com a utilização da ferramenta adequada de AD este objetivo pode ser mais facilmente alcançado, pois através da utilização correta desta ferramenta o sistema de GRH fica mais robusto e qualificado para melhorar vários aspetos relacionados com o desempenho dos colaboradores (Collins & Smith, 2006).

2.1 Desempenho

O conceito de desempenho é historicamente reconhecido como um conceito multidimensional (Matitz, 2011). Para simplificar a sua definição, podem considerar-se duas dimensões principais: o desempenho baseado nos resultados e o desempenho baseado nos comportamentos, de um indivíduo ou de uma equipa (Caetano, 2008).

Para avaliar a dimensão do desempenho baseada nos comportamentos, o foco deve incidir sobre os comportamentos requeridos aos colaboradores na realização das suas tarefas em situação de trabalho, ou seja, o que fazer e como fazer (Caetano, 2008). Isto implica que os colaboradores saibam previamente o que devem fazer e como deve ser feito. Consequentemente, a avaliação desta dimensão do desempenho consiste na análise dos comportamentos adotados pelos colaboradores no decorrer das atividades quotidianas. O objeto de estudo principal na avaliação deste tipo de desempenho é o diferencial entre os comportamentos adotados pelos colaboradores e os comportamentos considerados ideais pela empresa, sendo esta análise mais associada a objetivos de orientação e melhoria do desempenho (Teixeira, 2005).

Para fazer uma avaliação apropriada dos comportamentos é preciso identificar quais são os comportamentos mais relevantes, ou seja, os que mais se relacionam com a atividade exercida pelos colaboradores e com os objetivos estratégicos da empresa. Um modelo desenvolvido por Campbell (1990), com o objetivo de identificar as componentes principais da avaliação do desempenho baseado nos comportamentos, identificou as seguintes: aptidão nas tarefas específicas do cargo (domínio técnico); aptidão nas tarefas não específicas do cargo mas que a dinâmica organizacional requer; aptidão na comunicação oral e escrita; demonstração de esforço, quando o individuo se empenha no trabalho mesmo em condições adversas; persistência de disciplina pessoal; suporte ao desempenho dos colegas ou da equipa; supervisão/liderança (em cargo hierárquicos ou de coordenação); e capacidade de Gestão, enquanto comportamento distinto da supervisão direta, como a ponderação entre objetivos para a empresa e a organização de recursos.

Para avaliar a dimensão do desempenho baseada nos resultados, o foco deve incidir no resultado das atividades exercidas pelos colaboradores intrínsecas ao seu posto de trabalho. Esta avaliação deve ocorrer durante um determinado período de tempo e analisar o contributo dos colaboradores para o cumprimento dos objetivos da empresa (Caetano, 2008; Leea *et al.*, 2010). Segundo esta visão, para o colaborador, o desempenho é a consequência dos seus comportamentos e, para a empresa, o desempenho verifica-se nos resultados que os colaboradores atingem.

Tendo em conta a facilidade de mensurar e a acessibilidade do objeto de estudo principal da avaliação deste tipo de desempenho, que são os resultados obtidos pelos colaboradores no decorrer das suas atividades, é uma avaliação cujos resultados são frequentemente utilizados como suporte às decisões de gestão (*e.g.*, promover ou

recompensar um colaborador) (Caetano, 2008). No entanto, uma observação a ter em conta é o facto de os resultados poderem ser influenciados por aspetos como a sazonalidade ou as condições do mercado.

Adicionalmente, Caetano (2008) afirma que para efetuar uma análise correta do desempenho baseado nos resultados é crucial “*evitar confundir os resultados do desempenho com a pessoa que os obteve ou os comportamentos que lhe deram origem*”.

2.2 Avaliação de Desempenho

Para avaliar corretamente o desempenho dos colaboradores de uma empresa, um modelo de AD deve incluir tanto fatores orientados para os comportamentos como fatores orientados para os resultados. Ao incluir estes fatores, a AD estará mais completa e capacitada para revelar uma visão global das atividades realizadas pelos colaboradores e informações importantes acerca das mesmas (Gomes, 2008).

A AD pode ser considerada como um processo formal e uma prática de GRH (Sudin, 2011). Foi definida por Chiavenato (1997) como a apreciação sistemática da atuação de cada pessoa em função das suas atividades, das metas a serem alcançadas e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo com grande impacto, dada a combinação existente entre a gestão da empresa e o desempenho do colaborador e que transmite, também, o ambiente que se vive na empresa (Agarwal & Mehta, 2014).

Dentro dos benefícios resultantes da boa utilização desta ferramenta (*cf.* Lawler, 1994; Fletcher 2001; Kuvaas 2006; Bilhim, 2009; Caetano, 2008; Dusterhoff *et al.*, 2014) encontram-se: permitir fornecer *feedback* e motivar os colaboradores para desenvolverem as suas competências; aumentar a perceção de equidade na empresa; identificar objetivos da organização e individuais; alinhar os objetivos individuais com as prioridades organizacionais; fornecer informação para uma tomada de decisão relativamente a recompensas salariais, promoções, demissões e rescisões contratuais; e identificar necessidades de formação dos colaboradores.

Para ser corretamente aplicado, um modelo de AD deve estar alinhado com os objetivos da empresa para que os resultados obtidos cubram as suas necessidades, e conter o propósito de desenvolver os colaboradores (Torrington *et al.*, 2009). Os critérios incluídos no modelo devem ser o mais objetivos possível, para evitar erros de interpretação ou subjetividade, e devem ser comunicados aos colaboradores previamente, sendo que estes podem fazer sugestões acerca dos critérios durante o seu processo de

seleção. Para garantir a objetividade, os critérios devem ser quantificáveis e adaptados à atividade em questão (Sousa *et al.*, 2006). Por fim, o último fator a ter em conta na aplicação de um modelo de AD é a escolha dos avaliadores. McCarthy & Garavan (2007) verificaram que quando a avaliação é realizada por diversos avaliadores o colaborador tem tendência a aceitar mais facilmente o *feedback* que lhe é dado do que quando a avaliação é realizada por uma única fonte.

Existe um consenso crescente entre investigadores e profissionais que afirmam que o sucesso no processo de AD é essencial para a boa gestão de uma empresa (Lawler, 1994). Isto verifica-se especialmente em empresas cujos colaboradores necessitem de ter competências avançadas e revelem uma grande importância para o seu crescimento económico (Leea *et al.*, 2010), como é o caso da Empresa X. Por outro lado, quando os colaboradores não estão satisfeitos com o processo de AD, podem surgir fatores negativos como uma redução no compromisso organizacional ou desejo de sair da empresa (Brown *et al.*, 2010).

2.2.1 Modelos de Avaliação de Desempenho

Ao realizar uma revisão da literatura sobre modelos de AD utilizados por empresas ao longo do tempo encontram-se dois tipos de métodos distintos, os métodos tradicionais e os métodos modernos (Aggarwal & Thakur, 2013; Shaout & Yousif, 2014).

Nos métodos tradicionais incluem-se o Método de *Ranking*, o Método das Escalas Gráficas de Avaliação, o Método dos Incidentes Críticos e o Método dos Ensaio Narrativos. Destes métodos, só o método das Escalas Gráficas de Avaliação é considerado válido e atualizado, sendo que os outros foram modificados (Aggarwal & Thakur, 2013). As Escalas Gráficas de Avaliação são um método que consiste na utilização de escalas numéricas, idealmente de 5 a 9 níveis, para avaliar várias componentes do desempenho, sendo estas componentes definidas pelos avaliadores com o objetivo de caracterizarem as atividades realizadas pelos colaboradores bem como o contexto da empresa (Dessler, 2011). Para utilizar este método, os avaliadores selecionam o nível do trabalhador nas várias componentes e posteriormente mostram essa mesma avaliação aos colaboradores, explicando porque obtiveram determinado nível e fornecendo sugestões para melhoria do futuro desempenho (ver Anexo1).

Com a finalidade de corrigir falhas como a subjetividade e de melhorar os métodos tradicionais, foram desenvolvidos os métodos modernos (Aggarwal & Thakur, 2013).

Neles, incluem-se os seguintes: Gestão pelos objetivos, Escala de Avaliação Indexada a Componentes Comportamentais, Contabilidade dos Recursos Humanos, Centros de Avaliação, 360° graus e 720° graus (*cf.* Aggarwal & Thakur, 2013; Shaout & Yousif, 2014).

No método de Gestão pelos Objetivos, o desempenho de um colaborador é avaliado tendo por base a concretização de objetivos determinados pela equipa de gestão da empresa. Este método, criado por Drucker (1954), era composto originalmente por três componentes: definição dos objetivos, avaliação do cumprimento dos objetivos e transmissão do *feedback*. Passados vários anos, Wehrich (2000) desenvolveu o método e deu origem à sua versão atual, composta por sete componentes: planeamento estratégico e hierarquização de objetivos, definição de objetivos, definição de um plano de ação, implementação do método de Gestão pelos Objetivos, controlo e avaliação e definição de subsistemas para desenvolvimento da gestão e da empresa.

No método da Escala de Avaliação Indexada a Componentes Comportamentais, são descritos e associados comportamentos específicos aos diferentes níveis da escala gráfica de avaliação utilizada (Aggarwal & Thakur, 2013; Shaout & Yousif, 2014). Para utilizar este método, os avaliadores começam por descrever os comportamentos associados aos diferentes níveis de avaliação existentes na escala e posteriormente, na fase de avaliação, classificam o colaborador de acordo com o seu comportamento, a quem é apresentado o resultado e são fornecidas sugestões de melhoria (ver Anexo 2).

No método da Contabilidade dos Recursos Humanos, o desempenho de um colaborador é avaliado tendo por base os custos e os contributos associados à sua atividade enquanto membro da empresa num determinado período de tempo (Flamholtz, 1973). Para utilizar este método, os avaliadores utilizam um documento no qual fazem o balanço contabilístico dos colaboradores, ou seja, são inseridos todos os valores de custos como por exemplo o salário e formação, e todos os valores de receitas como por exemplo o retorno dos projetos nos quais os colaboradores estão envolvidos. Posteriormente, é analisado o desempenho dos colaboradores com base no diferencial entre receitas e custos (Johanson *et al.*, 1999).

No método dos Centros de Avaliação o objetivo é avaliar os comportamentos e atitudes dos colaboradores durante a realização de uma atividade específica. É um método utilizado habitualmente nos processos de recrutamento e decorre num local e período de tempo específicos (Aggarwal & Thakur, 2013; Shaout & Yousif, 2014). Para realizar este método, os avaliadores definem tarefas específicas que devem ser realizadas pelos

avaliados com o objetivo de obter informações sobre a competência dos colaboradores para realizar essas atividades em particular. Quando este método é utilizado com os colaboradores da empresa, as capacidades avaliadas estão associadas a atividades que serão realizadas no futuro, seja para decidir sobre uma eventual promoção ou para avaliar se os colaboradores têm as capacidades necessárias para um novo projeto. No decorrer da AD associada a este método, os avaliadores analisam exaustivamente os avaliados com a finalidade de perceber se estes possuem as capacidades específicas necessárias e posteriormente são tomadas decisões e os resultados são comunicados aos avaliados (Byham, 1996).

No método 360°, é feita uma AD do colaborador através da análise de componentes fornecidas por várias fontes: o superior hierárquico do colaborador, colegas, subordinados, clientes, fornecedores e outros (Jafari *et al.*, 2009). É um método robusto e bastante popular. Tem a particularidade de providenciar informação sobre as consequências das ações dos colaboradores sobre outras pessoas, inclusive pessoas que não pertencem à empresa, como por exemplo clientes e fornecedores. É um método que permite desenvolver a percepção do colaborador relativamente à sua atividade na empresa (Church & Bracken, 1997). O processo de aplicação deste método inicia-se com a seleção dos critérios de avaliação colocados nos múltiplos documentos que serão preenchidos por cada um dos avaliadores. Após a distribuição e preenchimento dos modelos pelos múltiplos avaliadores é feita uma compilação da informação recolhida de forma a organizar os resultados sobre o desempenho dos colaboradores. Finalmente, a informação é utilizada para suportar a tomada de decisões administrativas, transmitir o feedback aos colaboradores e definir objetivos e ações concretas para que os colaboradores possam melhorar o seu desempenho (Espinilla *et al.*, 2013). A Figura 3 ilustra a aplicação deste modelo.

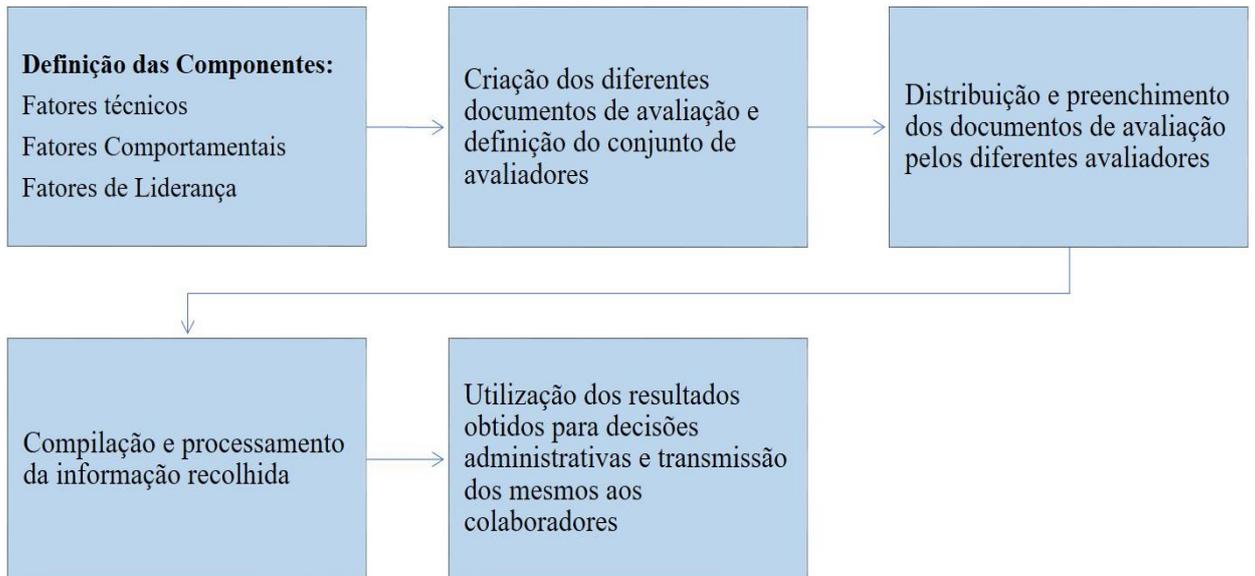


Figura 3: Processo de construção e aplicação do método de Avaliação de Desempenho 360°

O método de 720° graus consiste na aplicação do método de 360° graus duas vezes. Na prática, numa primeira fase é realizado o método de AD 360° graus e, depois de serem transmitidos os resultados ao colaborador, são definidos objetivos e feitas recomendações para que o trabalhador possa melhorar o seu desempenho. Numa segunda fase, é realizada novamente uma AD 360° graus onde é verificado se o colaborador alcançou os objetivos definidos e se obtém, novamente, o feedback das diferentes partes incluídas no conjunto de avaliadores. Após este último passo, o método de 720° graus fica completo (Sapra, 2012; Shaout & Yousif, 2014; Jency & Changanassery-Kottayam, 2016).

O Quadro 1 resume as vantagens e desvantagens associadas à utilização de cada um dos métodos mencionados.

Quadro 1: Principais Modelos de Avaliação de Desempenho e respetivas Vantagens e Desvantagens

Método de AD	Vantagens	Desvantagens
Escalas Gráficas de Avaliação (Aggarwal & Thakur, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo adaptável, de fácil execução e construção, • Custo reduzido, • Qualquer tipo de atividade pode ser avaliado, • Pode cobrir um grande número de colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Contem alguma subjetividade, • Critérios têm todos o mesmo peso.
Gestão pelos Objetivos (Wehrich, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de executar e medir, • Os colaboradores compreendem os seus papéis e que responsabilidades são esperadas de si, • Suporta o aconselhamento e processo de orientação do colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferença na interpretação de objetivos e dificuldade para o avaliado concordar com os objetivos, • Possibilidade de não conter algumas componentes comportamentais como integridade ou qualidade do trabalho realizado, • Não é aplicável a todos os tipos de trabalho.
Escala de Avaliação Indexada a Componentes Comportamentais (Shaout & Yousif, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • O desempenho dos colaboradores é definido em variáveis comportamentais relacionadas com as tarefas exercidas, • Identificação clara das componentes avaliadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • O desempenho é analisado tendo por base comportamentos e não resultados, • Requer muito tempo para ser executado, • Cada área ou tipo de colaborador requer variáveis diferentes.
Contabilidade dos Recursos Humanos (Johanson <i>et al.</i> , 1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria das competências dos Recursos Humanos responsáveis pela realização da AD, • Desenvolvimento e implementação de medidas personalizadas, • Retorno do investimento nos Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de medidas objetivas para avaliar os custos e contributos efetivos de um colaborador,
Centros de Avaliação (Byham, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores previsões sobre o futuro desempenho e progresso, • Metodologia flexível com conceitos são simples, • Suporta decisões sobre promoções e no diagnóstico sobre necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, • Permite analisar múltiplas características. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo elevado e difícil de gerir, • Necessitam de muitos Recursos Humanos e tempo para realizar, • Número limitado de colaboradores que podem participar em cada evento.
360° (Espinilla <i>et al.</i> , 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback proveniente de múltiplas fontes, • Excelente ferramenta de desenvolvimento do colaborador, • Sistema credível e extenso, • Permite ao colaborador obter informação sobre o seu comportamento sobre outros, • Avaliação das necessidades de desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil de analisar quando os resultados diferem de grupo para grupo, • Difícil de implementar em equipas com múltiplas funções, • Os resultados podem baixar a autoestima dos colaboradores se forem muito negativos, • Difícil de manter confidencialidade e requer muito tempo para ser executado
720° (Jency & Changanassery-Kottayam, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback proveniente de múltiplas fontes, • Excelente ferramenta de desenvolvimento dos colaboradores, • Avaliação das necessidades de desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas acrescidas para este modelo, • Foco nos aspetos negativos, • Requer compromisso da Gestão de topo e dos Recursos humanos, • Requer muito tempo para ser executado.

2.2.2 A Consultoria e *Outsourcing* de Tecnologias Informáticas e os métodos de Avaliação mais utilizados nesta área

O conceito de *Outsourcing* consiste numa relação contratual na qual uma das partes providencia determinados serviços relacionados com as atividades de negócio da outra parte, ou seja, ocorrem atividades de *Outsourcing* quando determinado serviço de uma empresa é desenvolvido por um agente externo (Quinn & Hilmer, 1994; Belcourt, 2006). As razões que levam uma empresa a optar por uma estratégia de *Outsourcing* são: existirem funções do seu negócio que podem ser executadas externamente de forma mais eficaz e eficiente, existirem atividades de negócio que não estão diretamente relacionadas com as atividades nucleares da empresa e ser possível obter múltiplos tipos de benefício. Através da utilização de serviços de *Outsourcing* as empresas conseguem, geralmente, otimizar o foco dos seus recursos nas suas atividades nucleares e assim obter melhores resultados (Quinn & Hilmer, 1994).

No caso específico do *Outsourcing* de Tecnologia Informática, a área não para de crescer em Portugal desde 2005 (Ministério da Economia, 2019) (e a tendência continua a ser de crescimento, de acordo com os dados publicados regularmente pelo grupo Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia. Esta tendência positiva é suportada por um fenómeno comum neste setor denominado “*Offshoring*” que consiste na realização de atividades de *Outsourcing* entre duas partes de países diferentes (Ellram *et al.*, 2008). Como consequência deste fenómeno assistiu-se a uma transferência dos serviços de Desenvolvimento de *Software* para países com baixo custo de trabalho e disponibilidade de trabalhadores qualificados (Smith *et al.*, 1996; Gonzalez *et al.*, 2006), como é o caso de Portugal.

Por motivos similares aos que guiaram o crescimento do *Outsourcing* nesta área, ou seja, motivos relacionados com a otimização do desempenho de uma empresa, também a Consultoria de Tecnologia Informática passou a ser uma atividade relevante na estratégia de várias empresas de diversos setores de atividade (Gonzalez *et al.*, 2006; Luo & Liberatore, 2009).

Os métodos de AD mais utilizados na área de Consultoria Informática são os que promovem o maior desenvolvimento dos Recursos Humanos, ou seja, o método 360° graus e o método 720° graus (Chandhana & Easow, 2015). Como mencionado anteriormente, estes métodos trabalham com uma avaliação proveniente de várias fontes e consequentemente permitem uma avaliação mais rica em informação face aos outros

métodos. Após a obtenção dessa avaliação, é transmitido o *feedback* ao colaborador e são apresentadas sugestões com foco na melhoria do seu desempenho futuro.

Numa área caracterizada pela elevada importância dos recursos humanos, fundamentais na proposta de valor da empresa (Starbuck, 1992; Alvesson, 2001; AlQaisi *et al.*, 2013; AlQaisi *et al.*, 2016), é compreensível que se utilizem estes métodos devido à sua valia potencial para a empresa. Alguns exemplos da sua utilização são apresentados nos trabalhos desenvolvidos por Espinilla *et al.*, 2013, Hamouda & Adia, 2009 e Sanwong, 2008. Todavia, estes métodos são os que necessitam de mais tempo da parte dos gestores e avaliadores para serem aplicados com sucesso (Aggarwal & Thakur, 2013; Shaout & Yousif, 2014).

Capítulo 3 – DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360°

Neste capítulo é apresentado o modelo de AD utilizado atualmente pela empresa e o modelo de AD proposto. Este último tem por base a revisão de literatura realizada, a problemática apresentada – reduzida taxa de retenção e tempo de permanência dos colaboradores na empresa –, o objetivo de fortalecer o sistema de GRH da empresa e os *inputs* obtidos com os responsáveis da empresa durante várias sessões, nas quais o novo modelo de AD foi discutido e aprimorado.

O capítulo iniciará com a descrição do Organigrama da empresa e da história dos vários processos de AD utilizados desde a introdução do primeiro modelo na empresa. Posteriormente, são apresentados o modelo de AD utilizado atualmente e o modelo desenvolvido com uma descrição do seu processo de desenvolvimento e das suas diferentes componentes. Para concluir o capítulo, é apresentada uma comparação entre os dois modelos baseada nos seus pontos fortes e fracos e o calendário de aplicação do modelo.

3.1. Organigrama e Gestão dos Recursos Humanos na Empresa X

Em Julho de 2019, a Empresa X era constituída por 45 colaboradores distribuídos da seguinte forma: 2 membros da direção, 3 colaboradores na área de desenvolvimento de negócio, 3 colaboradores na área de gestão de talento e recrutamento, 1 colaborador na área de marketing e 36 colaboradores na área de operações (dos quais 7 eram sub-contratados).

Contrariamente ao que sucede em várias empresas concorrentes, a Empresa X tem todos os colaboradores a trabalhar no seu espaço físico, sendo prática frequente neste ramo atribuir projetos aos colaboradores que impliquem a sua mudança para o espaço físico das empresas clientes, conceito conhecido como “*body shopping*” (Heeks et al., 2001). A decisão de não adotar práticas de “*body shopping*” representa uma vantagem para a Empresa, pois esta prática não só origina frequentemente perceções negativas da parte dos colaboradores, como também impossibilita o seu acompanhamento diário e próximo.



Figura 4: Organograma da empresa X

Como pode ser observado na Figura 4, a estrutura da empresa divide-se em 4 áreas: Recursos Humanos, Desenvolvimento de Negócio, Marketing e Operações.

A liderança das diferentes áreas é feita pelo CEO e pelo Gestor de Operações. O Gestor de Operações atua maioritariamente sobre a área de Operações, estando envolvido na gestão de todos os projetos e na coordenação e desenvolvimento de todos os colaboradores desta área. O CEO, por seu lado, é responsável pela gestão de todas as áreas e procura garantir que todos os recursos estão a ser provisionados e que as várias equipas estão a caminhar na direção dos objetivos definidos. Na área de operações, o CEO atua em conjunto com o Gestor de Operações, mas com um papel menos ativo visto que a maioria das atividades de gestão nesta área são feitas autonomamente pelo Gestor de Operações. Na área dos Recursos Humanos, trabalham dois colaboradores responsáveis pelo Recrutamento e um colaborador responsável pela gestão de talento. Na área de Desenvolvimento de Negócio trabalham 3 colaboradores, sendo 2 responsáveis pelo mercado Internacional e 1 responsável pelo mercado Nacional. Na área de Marketing trabalha 1 colaborador responsável pela gestão da imagem de marca da empresa. Na área de operações, área nuclear da empresa onde são geradas as receitas financeiras, trabalham 36 colaboradores divididos em 9 equipas, cada uma com um líder de equipa definido.

O processo de recrutamento da Empresa X é feito em várias fases. Inicia-se com a definição de um perfil de colaborador a procurar que surge da necessidade de um cliente que está em negociações com os colaboradores da área de Desenvolvimento de Negócio. A empresa considera esta parte do processo de extrema importância, pois adquirir o colaborador correto é essencial para o sucesso do projeto e consequente satisfação dos clientes. Por este motivo, nesta parte do processo envolve-se não só o cliente e o colaborador responsável pelo cliente da área de Desenvolvimento de negócio, mas também o gestor de operações, cujo contributo e conhecimento técnico são fundamentais para definição correta do perfil. Após definição correta do perfil a procurar, os dois colaboradores responsáveis pelo recrutamento iniciam a sua pesquisa recorrendo à sua base de dados. São identificados e selecionados diferentes potenciais colaboradores e, após obtenção de uma resposta positiva de um potencial colaborador, este é convidado para uma entrevista no escritório da empresa. A entrevista é dividida em duas partes e é coordenada por dois colaboradores, o recrutador e um colaborador considerado o “líder da tecnologia”, sendo o gestor de operações frequentemente utilizado neste papel devido ao seu vasto conhecimento. Na entrevista são avaliadas as competências técnicas e as competências comportamentais do colaborador. Caso o potencial colaborador seja aprovado na entrevista, ele é de seguida apresentado ao cliente, a quem é requerido que faça a sua própria entrevista para validar o perfil. Após validação de ambas as partes, o colaborador pode assinar contrato assim que os detalhes finais do negócio estejam acertados.

3.2 Histórico de aplicação dos modelos de Avaliação de Desempenho na empresa

Os modelos de AD dos colaboradores são utilizados pela empresa X desde 2011. A sua aplicação é realizada pela equipa de Recursos Humanos e pelo Gestor de Operações, sendo o processo liderado pelo colaborador responsável pela gestão de talento.

O primeiro modelo de AD utilizado seguia o método da Escala de Avaliação Indexada a Componentes Comportamentais, foi introduzido em 2011 e utilizado até 2013. O método da Escala de Avaliação Indexada a Componentes Comportamentais foi utilizado até ao modelo de AD atual. Este primeiro modelo de AD era preenchido pelo líder de equipa ou gestor de operações, tinha uma escala de avaliação com 4 níveis e

incluía várias componentes que abrangiam a atividade realizada pelos colaboradores, dividida por 3 áreas – Fatores Técnicos, Fatores Comportamentais e Fatores de Liderança e Gestão (aplicado aos líderes de equipa e membros da administração). O modelo era aplicado duas vezes por ano, em Janeiro e Junho, sendo os resultados apresentados aos colaboradores em Fevereiro e Julho, respetivamente. Após discussão com os colaboradores, eram definidos objetivos a curto (6 meses) e médio prazo (1 ano) cuja concretização era verificada na AD seguinte, sendo atribuído um nível à capacidade de aprendizagem e à capacidade para alcançar objetivos do colaborador. De um ponto de vista administrativo, os resultados obtidos com a AD eram utilizados como fator de ponderação para atribuição de bonús monetários ao colaborador e para outras decisões administrativas, como a promoção ou o despedimento do colaborador.

A composição do modelo é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2: Modelo de Avaliação de Desempenho em vigor na Empresa X entre 2011 e 2013

Na sua avaliação considere a seguinte escala:				
1 – Não cumpre os requisitos	2 – Cumpre alguns requisitos	3 – Cumpre os requisitos consistentemente	4 – Excede os requisitos	
Fatores Técnicos	1	2	3	4
Conhecimento técnico				
Competências Técnicas				
Competências Analíticas (Analítico, Conceptual e pensamento Criativo)				
Pesquisa de Informação				
Evolução Técnica				
Adaptabilidade				
Qualidade do Trabalho apresentado				
Quantidade de Trabalho apresentado				
Hábitos de trabalho				
Fatores Comportamentais	1	2	3	4
Competências Comunicativas				
Confiabilidade				
Trabalho em equipa e Cooperação				
Iniciativa e espírito de Inovação				
Flexibilidade				
Assertividade				
Atitude				
Confiança				

Motivação				
Orientação para o Sucesso				
Orientação para o Cliente				
Assiduidade				
Pontualidade				
Fatores de Liderança e Gestão	1	2	3	4
Liderança				
Competências de Gestão de colaboradores				
Competências de planeamento e organização				
Competências administrativas				
Contributo para o desenvolvimento de colaboradores				
Desenvolvimento de relações profissionais				
Cumprimento de objetivos e tarefas definidas no período de avaliação anterior	1	2	3	4
Avaliar se os objetivos definidos no período anterior foram alcançados (se aplicável)				
Desempenho Geral	1	2	3	4
Avaliar o Desempenho Geral do colaborador				

Objetivos	
Sugestões de Melhoria	

Durante a aplicação deste primeiro modelo de AD, um dos problemas identificado pelos colaboradores e pelos responsáveis foi a existência de poucos níveis na escala de avaliação (4). Este facto tornava difícil aos avaliadores fazer uma distinção entre colaboradores, facto que se refletia no resultado das avaliações onde não havia variações significativas. Por este motivo, em 2013, introduziram-se mais dois níveis na escala de avaliação (6), permitindo uma avaliação mais diferenciada dos colaboradores e dando origem a um novo modelo de AD. Contudo, esta alteração não foi suficiente e continuaram a ser identificados problemas – a escala de avaliação continuou a receber críticas da parte dos líderes de equipa que preenchiam os documentos relativos à falta de níveis de avaliação e as diferentes componentes foram consideradas pouco objetivas no seu significado.

3.3 Modelo de Avaliação de Desempenho utilizado atualmente pela Empresa

O modelo atual foi desenvolvido durante o ano de 2017 e aplicado pela primeira vez em 2018. De maneira idêntica ao modelo de AD inicial, este contém componentes que abrangem as atividades realizadas pelos colaboradores divididas por 3 áreas – Fatores Técnicos, Fatores Comportamentais e Fatores de Liderança e Gestão (aplicado aos líderes de equipa e membros da administração) –, a sua aplicação também acontece duas vezes por ano, em Janeiro e Junho, e segue o método da Escala de Avaliação Indexada a Componentes Comportamentais. Como tentativa de responder aos problemas registados durante a realização de várias avaliações de desempenho com o modelo em prática desde 2013, foram feitas alterações dando origem ao modelo de AD atual: foram introduzidas descrições das diferentes componentes, a escala de avaliação passou para 10 níveis e o preenchimento feito pelos colaboradores da sua própria AD passou a ser opção. O modelo atual, com a sua composição e escala de avaliação, pode ser observado nos anexos 3a, 3b, 3c, 3d, 4 e 5.

Em 2018, o processo de aplicação do modelo de AD atual realizou-se da seguinte forma: de dia 8 a dia 19 Janeiro os líderes de equipa, os colaboradores (opcional) e o Gestor de Operações preencheram os documentos de avaliação, de 19 de Janeiro a 16 de Fevereiro analisaram-se e processaram-se os resultados da AD e, de 19 de Fevereiro a 9 de Março, transmitiram-se os resultados aos colaboradores. As tarefas de processamento e transmissão dos resultados das avaliações de desempenho aos colaboradores foram realizadas pelo colaborador responsável pela gestão de talento da empresa e pelo gestor

de operações. De forma análoga, este processo realizou-se em Junho com a respetiva transmissão dos resultados a ocorrer em Julho e novamente em Janeiro e Junho de 2019.

A Figura 5 mostra a evolução que a avaliação de desempenho foi tendo na Empresa X.



Figura 5: Evolução da Avaliação de Desempenho na Empresa X

No total foram realizados 4 processos de AD com este modelo, sendo que o número de colaboradores participantes variou entre os 33 e 40 e o número de equipas entre as 7 e 11. Destes processos, retiraram-se informações significativas:

- Existe uma heterogeneidade nos resultados da AD relacionado com o responsável pelo preenchimento da AD (líderes de equipa). Este facto verifica-se porque determinadas equipas obtiveram valores muito diferentes, em média, de outras, sendo que as suas competências não são, na realidade, assim tão diferentes (facto salientado pela equipa de Gestão da empresa).
- O modelo de AD é ineficaz no seu propósito de melhorar as competências dos colaboradores, ou seja, considera-se que não contém informação suficiente para fornecer ao colaborador os melhores recursos para melhorar o seu desempenho futuro, sendo uma das razões apresentadas para justificar esta informação o facto de o modelo não conter, entre outros, o ponto de vista ou avaliação proveniente do cliente.
- O trabalho de compilar as avaliações de desempenho de cerca de 40 colaboradores, agendar e organizar as reuniões de transmissão de resultados é um labor moroso. Demorou cerca de 2 meses ao colaborador responsável pela gestão de talento e gestor de operações em cada um dos processos.

Outro aspeto importante a considerar é o facto de os resultados obtidos na AD constituírem o objeto de seriação para a obtenção de bónus monetários, sendo esta atribuição adaptada à posição do colaborador na Empresa (*e.g.*, para um Consultor júnior os bónus dependem 90% da avaliação do líder de equipa e 10% da aprovação dada pelo CEO, enquanto que para um Consultor Sénior, líder numa determinada tecnologia, os bónus dependem 50% da avaliação do líder de equipa e 50% da aprovação dada pelo CEO). Este facto reforça a importância de otimizar o modelo de AD, pois este não só proporciona recursos para os colaboradores melhorarem o seu desempenho como também tem implicações nos seus ganhos monetários. Por outro lado, este aspeto levantou problemas dentro da equipa de gestão que percebeu existirem erros no processo de atribuição de bónus devido à heterogeneidade verificada nos resultados das avaliações de desempenho preenchidas pelos diferentes líderes de equipa. A Figura 6 permite compreender melhor os pontos fortes e fracos do modelo atual,

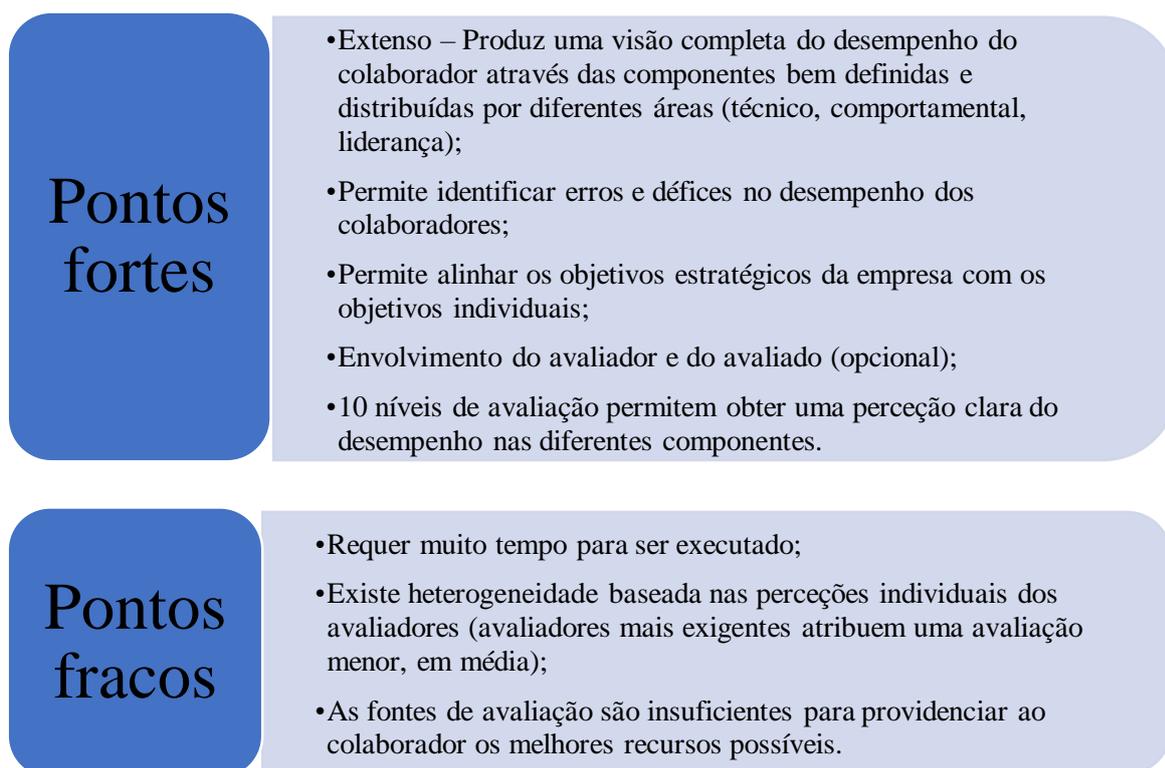


Figura 6: Pontos fortes e fracos do Modelo de Avaliação de Desempenho atual

A identificação dos pontos fortes e fracos do modelo permite salientar os aspetos positivos existentes no modelo atual que devem ser mantidos, como a qualidade das

componentes de avaliação, e os aspetos negativos que devem ser alterados, como a heterogeneidade que ocorre devido ao preenchimento realizado por diferentes avaliadores.

3.4 Modelo proposto – Avaliação de Desempenho 360°

O modelo proposto neste projeto-empresa é um modelo de AD 360°. Este contrasta com o atual principalmente no conjunto de fontes de avaliação (clientes, colegas, líderes, ...) e no facto de a estas estarem associadas diferentes ponderações. A utilização de ponderações é uma prática que permite contextualizar e distinguir cada avaliação de acordo com a sua importância, fazendo com que esta seja mais eficaz tanto para a atribuição de bónus monetários como para o fornecimento de recursos para o desenvolvimento do desempenho do colaborador.

A utilização conjunta dos vários documentos de avaliação e das ponderações permite dar resposta aos problemas identificados na AD atual que são a heterogeneidade observada nos resultados e a ineficácia em providenciar os melhores recursos para o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Desta forma, este modelo cumpre o objetivo do projeto-empresa de fortalecer o sistema de GRH da empresa através da provisão de uma ferramenta robusta para o desenvolvimento dos seus colaboradores.

3.4.1 Processo de desenvolvimento do Modelo

Este modelo foi desenvolvido em conjunto com o responsável pela Gestão de Talento e com o Gestor de Operações. Foi um processo realizado em diferentes fases pautadas por reuniões com o intuito de confirmar o progresso do processo. Os *inputs* provenientes dos responsáveis da empresa revelaram-se fundamentais, contribuindo para a seleção das componentes de avaliação, atribuição das diferentes ponderações associadas a cada documento e para a definição do cronograma de aplicação do modelo. No Quadro 3 apresenta-se o sumário das reuniões realizadas.

Quadro 3: Síntese das reuniões da equipa de desenvolvimento do Modelo 360°

1º Reunião
<p>Definiram-se os objetivos do modelo e o plano de ação para o seu desenvolvimento. Concretamente, estabeleceu-se que o modelo deveria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conter como avaliadores: o líder de equipa, o próprio colaborador, o cliente, os colegas e o subordinado (aplicável na AD dos líderes); • Incorporar ponderações associadas aos diferentes modelos de avaliação e aos fatores avaliados (Técnicos, Comportamentais, Liderança e Gestão); • Estar finalizado até 13 de Setembro de 2019. • Estar informatizado até 29 de Novembro de 2019. <p>O plano de ação contemplou as seguintes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir as componentes a constar nos diferentes documentos associados aos avaliadores; • Definir os ponderadores associados aos diferentes documentos de acordo com o contexto de cada avaliação; • Definir os ponderadores associados aos fatores avaliados; • Criar os diferentes documentos; • Definir o calendário de aplicação do modelo.
2º Reunião
<p>Apresentaram-se e discutiram-se protótipos dos diferentes documentos de avaliação. Nesta reunião foram feitas sugestões no sentido de otimizar a seleção das componentes que deviam constar em cada documento de acordo com o avaliador.</p>
3º Reunião
<p>Definiu-se o formato final dos diferentes documentos com as suas componentes constituintes. Decidiu-se que se deviam utilizar as componentes existentes no modelo atual pois foram consideradas abrangentes e objetivas.</p> <p>Também se iniciou o processo de análise dos ponderadores atribuídos aos diferentes documentos e fatores de avaliação, tendo sido discutida a lógica associada à seleção dos diferentes pesos.</p>
4º Reunião
<p>Apresentaram-se e discutiram-se os protótipos dos diferentes ponderadores associados aos diferentes documentos e aos fatores incluídos em cada um dos modelos. Conclui-</p>

se que seria melhor introduzir só os ponderadores associados aos diferentes documentos e passar a introdução de ponderadores associados aos fatores para um período futuro, após aplicação do modelo, de forma a facilitar o processamento dos resultados e a informatização do modelo.

Ainda nesta reunião, foram feitas sugestões relativamente aos protótipos dos ponderadores associados aos diferentes documentos.

5º Reunião

Definiu-se uma tabela final com os ponderadores associados aos diferentes modelos e levantaram-se novamente algumas questões relativamente aos documentos de AD que tinham sido definidos na 2ª reunião.

6º Reunião

O modelo de AD 360° foi apresentado na sua forma final e aprovado pelo responsável pela Gestão de Talento e pelo Gestor de Operações.

7º Reunião

Na última reunião, o modelo foi apresentado ao CEO, tendo sido por ele aprovado. Discutiu-se o tema da escalabilidade. Referiu-se que o plano consiste na contratação progressiva de mais colaboradores para a equipa de gestão de talento à medida que a empresa se aproxime do seu objetivo a 5 anos de “ter uma equipa de cerca de 200 colaboradores”. Adicionalmente, referiu-se que com a informatização do modelo de AD 360° o processo ficará mais ágil na sua execução.

Relativamente à informatização do Modelo a empresa vai fazer este processo através da sua integração num *Software* criado e utilizado por si. Este *Software* tem como propósito auxiliar todo o processo de GRH interno da empresa, mas ao mesmo tempo tornar-se um produto que a empresa pretende comercializar. Devido aos requisitos que a comercialização do produto subentende, a informatização do Modelo de AD será um processo liderado pelo gestor de operações e realizado por 2 colaboradores da área operacional. A data de conclusão definida para este processo é 29 de Novembro de 2019.

3.4.2 O Modelo 360°

O modelo é composto por 4 documentos de avaliação associados aos diferentes avaliadores:

- O documento de avaliação do líder de equipa pelo gestor de operações ou do colaborador pelo líder de equipa;
- O documento de avaliação do líder de equipa pelo colaborador;
- O documento de avaliação do colaborador pelo cliente, que pode ser a um membro da equipa ou ao líder de equipa;
- O documento de avaliação do colaborador pelo colaborador.

Existe ainda a possibilidade de o colaborador fazer uma autoavaliação através do preenchimento do documento que corresponde à avaliação do colaborador pelo líder de equipa. O objetivo deste preenchimento opcional é somente a comparação entre a autoavaliação e a avaliação feita pelos outros avaliadores, não tem impacto na atribuição de bónus monetários e não é afetado pelos ponderadores. Cada um dos modelos utiliza uma escala de avaliação que contém 10 níveis (ver Anexo 3a). Existe ainda um espaço para sugestões de melhoria e, nos documentos em que a avaliação é feita pelo superior hierárquico do colaborador, existe um espaço para proposta de objetivos para os 6 meses seguintes.

Na Figura 7 mostram-se os vários documentos que compõem o Modelo 360° proposto.

O documento de avaliação do líder de equipa pelo gestor de operações ou do colaborador pelo líder de (Figura 7a) é um documento cujo objetivo é fazer uma análise extensa sobre as competências do colaborador e através do qual se esperam retirar recursos fundamentais para o seu desenvolvimento. Por ser uma avaliação feita pelo superior hierárquico do colaborador, é reservado um espaço para a definição de objetivos e espera-se que deste documento surjam sugestões de ações concretas que o colaborador possa aplicar para melhorar o seu desempenho futuro. No caso dos líderes de equipa, espera-se que as sugestões sejam ações cujo foco seja melhorar as suas capacidades de liderança.

No caso das avaliações dos líderes de equipa pelo gestor de operações (Figura 7a), como o gestor de operações está envolvido no processamento e transmissão dos resultados das avaliações de desempenho, os objetivos e ações sugeridas podem ser definidas no final deste processo, de forma a considerar os outros documentos de avaliação, como por exemplo o documento de avaliação dos colaboradores ao líder de equipa ou o documento de avaliação do cliente ao líder de equipa. Isto justifica-se, pois estes documentos podem conter informações fundamentais para o fornecimento de uma

avaliação mais rica, ou seja, de recursos mais valiosos para o desenvolvimento do líder de equipa.

O documento de avaliação do líder de equipa pelo colaborador (Figura 7b) é um documento cujo objetivo principal é fazer uma análise sobre as competências comportamentais e de liderança e gestão do líder de equipa. Ainda que os fatores técnicos sejam avaliados, por serem um requisito fundamental para o bom cumprimento das suas funções, o foco é claramente sobre componentes que avaliam as competências comportamentais do líder e as suas capacidades de liderança e orientação de uma equipa. Por se tratar de um documento de avaliação dos colaboradores ao seu líder, são excluídas componentes relacionadas com o cumprimento de objetivos ou com a evolução, sendo que no final do documento só existe um espaço para sugestões de melhoria.

O documento de avaliação do colaborador pelo colaborador (Figura 7c) é um documento cujo objetivo principal é avaliar as competências comportamentais do colaborador, nomeadamente a sua capacidade para trabalhar em equipa e interagir em grupo. Espera-se que os resultados deste documento específico, particularmente os resultados provenientes das sugestões de melhoria, forneçam recursos para o desenvolvimento do desempenho comportamental do colaborador. Por se tratar de um documento de avaliação feito horizontalmente de um ponto de vista hierárquico, do colaborador ao colaborador, são excluídos da avaliação os fatores de liderança e gestão e o espaço dedicado à definição de objetivos.

O documento de avaliação do colaborador pelo cliente (Figura 7d), que pode ser um colaborador membro da equipa ou o líder de equipa, foi criado com o propósito de ser um documento simples que permitisse o preenchimento rápido pelo cliente que, não trabalhando no mesmo espaço físico do colaborador, tem uma visão limitada sobre o seu desempenho. Por existir esta particularidade, uma visão limitada sobre o comportamento do colaborador na empresa, o objetivo principal deste documento é avaliar as competências técnicas do colaborador e a sua dedicação ao projeto. No caso dos líderes de equipa, também é avaliada a sua capacidade de liderança e gestão da equipa pois esta é uma componente observável pelo cliente que interage frequentemente com o líder de equipa, a quem faz questões relacionadas com o trabalho realizado pelos colaboradores por quem é responsável.

Neste documento exclui-se o espaço para definição de objetivos ou sugestões de melhoria porque já existem objetivos associados à realização do projeto e porque as

sugestões de melhoria estão associadas ao desenvolvimento dos colaboradores cuja responsabilidade é da empresa e não do cliente.

Figura 7a: Modelo de Avaliação de Desempenho 360°: Documento de Avaliação do Líder de Equipa pelo Gestor de Operações ou do Colaborador pelo Líder de Equipa

Fatores técnicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conhecimento Técnico Conhecimento referente a metodologias, ferramentas, melhores práticas, negócio, entre outras, e como se relacionam com o desempenho.										
Competências Técnicas Nível de especialidade técnica no desempenho do colaborador.										
Competências Analíticas Analítico, conceptual, pensamento criativo e resolução de problemas.										
Procura de Informação Habilidade para procurar informação e investigar para além de questões habituais e requisitos da posição.										
Evolução Técnica Avaliar se o colaborador desenvolveu e aplicou novas competências técnicas no trabalho realizado.										
Adaptabilidade Ajuste a mudanças nas tarefas, procedimentos, gestor de equipa ou ambiente de trabalho.										
Qualidade do trabalho produzido Tarefas realizadas pelo colaborador satisfazem completamente os padrões de qualidade. Considera precisão, inteligibilidade e coerência com as linhas orientadores e os padrões de segurança.										
Quantidade de trabalho produzido Habilidade para gerir múltiplas responsabilidades simultaneamente e realizar as atividades de forma produtiva e adequada, cumprindo os períodos temporais estabelecidos.										

Fatores Comportamentais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competências Comunicativas Competências escritas e orais eficazes. Inclui a capacidade para ouvir efetivamente e responder diretamente com clareza.										
Confiabilidade Capacidade para cumprir prazos e capacidade para agir de acordo com instruções e procedimentos previamente estabelecidos.										
Trabalho em Equipa e Cooperação Contribuição para o sucesso da equipa e para o bom ambiente de trabalho. Manter relações positivas com os colegas e promover entreaajuda.										
Iniciativa e Espírito Inovador Pro-atividade, criatividade e persistência com a finalidade de alcançar um determinado objetivo e/ou resolver um problema particular.										
Autonomia Assume ser independente nas funções realizadas e cumpre os requisitos de forma eficaz. Esta componente deve ser analisada de acordo com a posição do colaborador.										
Motivação Avalia se o colaborador é motivado face às atividades quotidianas, às tarefas realizadas, aos objetivos definidos e em relação ao ambiente que o rodeia.										
Orientação para Resultados Habilidade e preocupação para desempenhar o trabalho corretamente para atingir ou exceder os objetivos definidos.										
Orientação para os Clientes Habilidade e vontade de ajudar e servir os clientes, interna e externamente de forma eficiente, considerando as ações específicas para ir de encontro às suas necessidades.										
Fatores de Liderança e Gestão (para Líderes de Equipa)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competências de Planeamento e Organização Eficiência no planeamento e na organização do trabalho, coordenando com os outros, estabelecendo prioridades e antecipando necessidades futuras.										
Orientação Estratégica (e.g. técnica, negocial, etc.) Foco no grande plano estratégico geral. Capacidade para guiar a empresa em direção ao futuro relativamente a assuntos como tecnologias, tendências, negócio, investimento e outros.										

Liderança Habilidade para assumir a liderança num trabalho de grupo, orientando e motivando os colaboradores para trabalharem em conjunto de forma eficiente e direcionada para um objetivo.											
Competências de gestão de colaboradores Habilidade para gerir o trabalho de outros colaboradores, aptidão para selecionar, motivar e supervisionar colaboradores e a capacidade para definir e distribuir tarefas.											
Contributo para o desenvolvimento dos colaboradores Como o colaborador age como figura exemplar e identifica oportunidades para o desenvolvimento e progresso dos membros da sua equipa.											
Cumprimento de objetivos e tarefas definidas no período de avaliação anterior	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Avaliar se os objetivos previamente definidos foram alcançados. Avaliar o progresso tendo em conta projetos e tarefas particulares.											
Desempenho geral											
Avaliar o desempenho geral do colaborador. A avaliação do desempenho geral deve refletir o desempenho técnico, comportamental, de liderança e gestão e o cumprimento de objetivos.											
Avaliação da eficácia do treino											
Avaliar o alcance do treino e o desenvolvimento do colaborador no período de avaliação.											

Objetivos	
Sugestões de Melhoria	
Período de Avaliação	

Figura 7b: Modelo de Avaliação de Desempenho 360°: Documento de Avaliação do Líder de Equipa pelo Colaborador

Fatores técnicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conhecimento Técnico Conhecimento referente a metodologias, ferramentas, melhores práticas, negócio, entre outras, e como se relacionam com o desempenho.										
Competências Analíticas Analítico, conceptual, pensamento criativo e resolução de problemas.										
Procura de Informação Habilidade para procurar informação e investigar para além de questões habituais e requisitos da posição.										
Adaptabilidade Ajuste a mudanças nas tarefas, procedimentos, gestor de equipa ou ambiente de trabalho.										
Qualidade do trabalho produzido Tarefas realizadas pelo colaborador satisfazem completamente os padrões de qualidade. Considera precisão, inteligibilidade e coerência com as linhas orientadores e os padrões de segurança.										
Quantidade de trabalho produzido Habilidade para gerir múltiplas responsabilidades simultaneamente e realizar as atividades de forma produtiva e adequada, cumprindo os períodos temporais estabelecidos.										
Fatores Comportamentais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competências Comunicativas Competências escritas e orais eficazes. Inclui a capacidade para ouvir efetivamente e responder diretamente com clareza.										
Trabalho em Equipa e Cooperação Contribuição para o sucesso da equipa e para o bom ambiente de trabalho. Manter relações positivas com os colegas e promover entreaajuda.										
Orientação para Resultados Habilidade e preocupação para desempenhar o trabalho corretamente para atingir ou exceder os objetivos definidos.										
Orientação para os Clientes Habilidade e vontade de ajudar e servir os clientes, interna e externamente de forma eficiente, considerando as ações específicas para ir de encontro às suas necessidades.										

Fatores de Liderança e Gestão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competências de Planeamento e Organização Eficiência no planeamento e na organização do trabalho, coordenando com os outros, estabelecendo prioridades e antecipando necessidades futuras.										
Orientação Estratégica (e.g. técnica, negocial, etc.) Foco no grande plano estratégico geral. Capacidade para guiar a empresa em direção ao futuro relativamente a assuntos como tecnologias, tendências, negócio, investimento e outros.										
Liderança Habilidade para assumir a liderança num trabalho de grupo, orientando e motivando os colaboradores para trabalharem em conjunto de forma eficiente e direcionada para um objetivo.										
Competências de gestão de colaboradores Habilidade para gerir o trabalho de outros colaboradores, aptidão para selecionar, motivar e supervisionar colaboradores e a capacidade para definir e distribuir tarefas.										
Contributo para o desenvolvimento dos colaboradores Como o colaborador age como figura exemplar e identifica oportunidades para o desenvolvimento e progresso dos membros da sua equipa.										

Desempenho geral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avaliar o desempenho geral do colaborador. A avaliação do desempenho geral deve refletir o desempenho técnico, comportamental, de liderança e gestão e o cumprimento de objetivos.										

Sugestões de Melhoria	
Período de Avaliação	

Figura 7c: Modelo de Avaliação de Desempenho 360°: Documento de Avaliação do Colaborador pelo Colaborador

Fatores técnicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conhecimento Técnico Conhecimento referente a metodologias, ferramentas, melhores práticas, negócio, entre outras, e como se relacionam com o desempenho.										
Competências Analíticas Analítico, conceptual, pensamento criativo e resolução de problemas.										
Adaptabilidade Ajuste a mudanças nas tarefas, procedimentos, gestor de equipa ou ambiente de trabalho.										
Fatores Comportamentais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competências Comunicativas Competências escritas e orais eficazes. Inclui a capacidade para ouvir efetivamente e responder diretamente com clareza.										
Confiabilidade Capacidade para cumprir prazos e capacidade para agir de acordo com instruções e procedimentos previamente estabelecidos.										
Trabalho em Equipa e Cooperação Contribuição para o sucesso da equipa e para o bom ambiente de trabalho. Manter relações positivas com os colegas e promover entreajuda.										
Iniciativa e Espírito Inovador Pro-atividade, criatividade e persistência com a finalidade de alcançar um determinado objetivo e/ou resolver um problema particular.										
Autonomia Assume ser independente nas funções realizadas e cumpre os requisitos de forma eficaz. Esta componente deve ser analisada de acordo com a posição do colaborador.										
Motivação Avalia se o colaborador é motivado face às atividades quotidianas, às tarefas realizadas, aos objetivos definidos e em relação ao ambiente que o rodeia.										

Figura 7d: Modelo de Avaliação de Desempenho 360°: Documento de Avaliação do Colaborador pelo Cliente (Líder ou membro da Equipe)

Fatores técnicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conhecimento Técnico Conhecimento referente a metodologias, ferramentas, melhores práticas, negócio, entre outras, e como se relacionam com o desempenho.										
Adaptabilidade Ajuste a mudanças nas tarefas, procedimentos, gestor de equipa ou ambiente de trabalho.										
Qualidade do trabalho produzido Tarefas realizadas pelo colaborador satisfazem completamente os padrões de qualidade. Considera precisão, inteligibilidade e coerência com as linhas orientadores e os padrões de segurança.										
Fatores Comportamentais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competências Comunicativas Competências escritas e orais eficazes. Inclui a capacidade para ouvir efetivamente e responder diretamente com clareza.										
Confiabilidade Capacidade para cumprir prazos e capacidade para agir de acordo com instruções e procedimentos previamente estabelecidos.										
Iniciativa e Espírito Inovador Pro-atividade, criatividade e persistência com a finalidade de alcançar um determinado objetivo e/ou resolver um problema particular.										
Orientação para Resultados Habilidade e preocupação para desempenhar o trabalho corretamente para atingir ou exceder os objetivos definidos.										
Fatores de Liderança e Gestão (para Líderes de Equipa)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competências de Planeamento e Organização Eficiência no planeamento e na organização do trabalho, coordenando com os outros, estabelecendo prioridades e antecipando necessidades futuras.										
Quantidade de trabalho produzido Habilidade para gerir múltiplas responsabilidades simultaneamente e realizar as atividades de forma produtiva e adequada, cumprindo os períodos temporais estabelecidos.										

Cumprimento de objetivos e tarefas definidas no período anterior do projeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avaliar se os objetivos previamente definidos foram alcançados. Avaliar o progresso tendo em conta projetos e tarefas particulares.										
Desempenho geral										
Avaliar o desempenho geral do colaborador. A avaliação do desempenho geral deve refletir o desempenho técnico, comportamental, de liderança e gestão e o cumprimento de objetivos.										

3.4.3 Ponderações associadas aos diferentes documentos de Avaliação de Desempenho

Os ponderadores são utilizados com dois objetivos: i) para atribuição de bônus monetários e, ii) para distinguir a relevância dos diferentes documentos de avaliação no processamento e transmissão dos seus resultados aos colaboradores. A utilização de ponderadores justifica-se porque os diferentes avaliadores têm níveis de experiência diferentes e porque o nível de interação com o colaborador avaliado também varia. Consequentemente, com a utilização deste fator consegue-se produzir um modelo de AD mais completo e desta forma melhorar a qualidade dos recursos transmitidos ao colaborador para que este possa, por sua vez, melhorar o seu desempenho.

Relativamente à lógica associada à seleção dos ponderadores, foram considerados diferentes aspetos tidos como importantes:

- Tamanho da equipa onde se insere o colaborador;
- Posição hierárquica do colaborador (líder ou membro da equipa);
- Fonte de avaliação.

Tendo por base esta lógica, definiram-se os ponderadores associados aos diferentes documentos, às diferentes equipas e à posição hierárquica do colaborador, que são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Ponderações associadas aos diferentes documentos de Avaliação de Desempenho dos colaboradores, por dimensão de equipa e posição hierárquica

Equipas de 2 ou 3 colaboradores	
Avaliação dos colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> • 10% “Colaborador pelo Colaborador” • 20% “Colaborador pelo Cliente” • 70% “Colaborador pelo Líder” 	Avaliação dos Líderes: <ul style="list-style-type: none"> • 25% “Líder pelo Cliente” • 30% “Líder pelo Colaborador” • 45% “Líder pelo Gestor de operações” (Board ou Gestor de Operações, pessoa responsável por avaliar o líder)
Equipas de 4 a 7 ou 8 colaboradores	
Avaliação dos Colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> • 20% “Colaborador ao Colaborador” • 15% “Colaborador pelo Cliente” • 65% “Colaborador pelo Líder” 	Avaliação dos Líderes: <ul style="list-style-type: none"> • 25% “Líder pelo Cliente” • 45% “Líder pelo Colaborador” • 30% “Líder pelo Gestor de operações” (Board ou Gestor de Operações, pessoa responsável por avaliar o líder)
Equipas com mais de 8 colaboradores	
Avaliação dos colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> • 20% “Colaborador ao Colaborador” • 15 % “Colaborador pelo Cliente” • 65% “Colaborador pelo Líder” 	Avaliação dos Líderes: <ul style="list-style-type: none"> • 25% / 20% “Líder pelo Cliente” • 50% / 55% “Líder pelo Colaborador” • 25% “Líder pelo Gestor de operações” (Board ou Gestor de Operações, pessoa responsável por avaliar o líder)

Como se pode verificar no Quadro 4, a ponderação associada ao documento de avaliação do colaborador pelo líder de equipa diminui à medida que a dimensão da equipa aumenta, sendo de 70% para equipas de 2 ou 3 colaboradores e de 65% para equipas com 4 ou mais colaboradores. Este facto justifica-se porque quanto maior for a equipa, maior é o número de colaboradores por quem o líder é responsável e por isso diminui a sua capacidade para dar uma atenção individual a cada colaborador. Por outro lado, quanto maior for o número de colaboradores na equipa, maior é o número de fontes de avaliação a serem consideradas na avaliação de desempenho. Este facto suporta a diminuição da ponderação da avaliação do colaborador pelo líder de equipa em troca de um aumento do peso da avaliação do colaborador pelo colaborador. Considerando que o documento de avaliação do colaborador pelo colaborador se foca principalmente nas competências comportamentais e na capacidade para trabalhar em equipa, faz sentido que este documento contemple um aumento da ponderação à medida que o número de colaboradores da equipa aumenta visto que estas competências são progressivamente mais necessárias quanto maior é o grupo de trabalho.

Os ponderadores associados ao documento de avaliação do colaborador pelo colaborador aumentam à medida que a dimensão da equipa aumenta, sendo de 10% para equipas de 2 ou 3 colaboradores e de 20% para equipas com 4 ou mais colaboradores. Esta distinção justifica-se, pois, o aumento do número de colaboradores numa equipa requer mais competências comportamentais e capacidade para trabalhar em grupo, que são fatores os focados no documento de avaliação do colaborador pelo colaborador. Por outro lado, em equipas de 2 ou 3 colaboradores a probabilidade de os colaboradores se avaliarem mutuamente de forma muito positiva é maior, fazendo com que possam surgir avaliações de desempenho irreais, o que não é desejável.

Os ponderadores associados ao documento de avaliação do colaborador pelo cliente (membro da equipa) diminuem em magnitude à medida que a dimensão da equipa aumenta, sendo de 20% para equipas de 2 ou 3 colaboradores e de 15% para equipas de 4 ou mais colaboradores. Esta diminuição justifica-se porque à medida que a dimensão da equipa aumenta diminui a capacidade que o cliente tem para observar cada colaborador individualmente.

Relativamente aos líderes de equipa, os pesos associados ao documento de avaliação do líder de equipa pelo cliente mantêm-se praticamente inalterados com a variação da dimensão da equipa, sendo de 25% para equipas de 2 a 8 colaboradores e de 25% / 20% para equipas maiores. Isto justifica-se porque a interação do cliente com o líder é praticamente constante, independentemente do número de colaboradores na equipa. As ponderações neste documento diminuem em equipas grandes porque aumenta o número de fontes de avaliação, facto que suporta o aumento da ponderação associada ao documento de avaliação do líder de equipa pelo colaborador.

As ponderações associadas ao documento de avaliação do líder de equipa pelo Gestor de Operações diminuem à medida que o tamanho da equipa aumenta, sendo de 45% para equipas de 2 ou 3 colaboradores, de 30% para equipas de 4 a 8 colaboradores e de 25% para equipas com mais de 8 colaboradores. As razões que levam à diminuição das ponderações neste documento específico são o facto do número de fontes de avaliação aumentar, nomeadamente o número de avaliações feitas por colaboradores ao líder e que produzem recursos valiosos para a formação e desenvolvimento das suas competências de liderança e gestão. Adicionalmente, subentende-se o facto de que à medida que o tamanho da equipa aumenta, a capacidade de liderança e gestão do líder é maior, ou seja, são selecionados líderes relativamente mais experientes e com menos necessidade de

apoio para projetos com um maior número de colaboradores do que para projetos com um menor número de colaboradores.

Os pesos associados ao documento de avaliação do líder de equipa pelo colaborador aumentam à medida que o tamanho da equipa aumenta, sendo de 30% para equipas de 2 ou 3 colaboradores, de 45% para equipas de 4 a 8 colaboradores e de 50% / 55% para equipas com 8 ou mais colaboradores. A atribuição de um peso significativo a esta fonte de avaliação do líder de equipa justifica-se pois são os colaboradores que interagem diariamente com o líder e que são diretamente afetados pela sua atividade e conduta. Por outro lado, o documento de avaliação do líder de equipa pelo colaborador é um documento cujo foco incide nas competências comportamentais e de liderança e gestão, sendo conseqüentemente uma fonte de recursos com muito valor para o seu desenvolvimento.

3.5 Comparação do Modelo Atual com o Modelo 360° Proposto

O Quadro 5 apresenta os pontos fortes que o modelo proposto possui e que são uma vantagem relativamente ao modelo atual, e os pontos fracos do modelo atual que o modelo proposto procura corrigir.

Quadro 5: Pontos fortes e fracos do modelo atual e do modelo proposto

Modelo Atual	Modelo Proposto (360° graus)
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extenso – Produz uma visão completa do desempenho do trabalhador através das componentes bem definidas e distribuídas por diferentes áreas (técnico, comportamental, liderança); • Permite identificar erros e défices no desempenho dos colaboradores; • Permite alinhar os objetivos estratégicos da empresa com os objetivos individuais; • Envolvimento do avaliador e avaliado (opcional); • 10 Níveis na escala de avaliação permitem obter uma perceção clara do desempenho nas diferentes componentes. 	<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visão completa do Desempenho: <ul style="list-style-type: none"> ○ Múltiplas fontes de avaliação – Visão holística; ○ Comportamento sobre os outros; ○ Sistema extenso, com múltiplas áreas analisadas (técnico, comportamental, liderança). • Definição de objetivos e sugestões de melhoria provenientes de múltiplas fontes, com foco nos avaliadores chave; • Excelente ferramenta de perceção do Desempenho real do colaborador e para desenvolvimento do mesmo; • Modelo Escalável graças à informatização do mesmo (pode ser aplicado numa empresa com 200 colaboradores), condição necessária devido às expectativas de crescimento da empresa.
<p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer muito tempo para ser executado; • Existe heterogeneidade baseada nas perceções individuais dos avaliadores (líderes de equipa mais exigentes atribuem uma avaliação menor, em média); • As fontes de avaliação são insuficientes para providenciar ao colaborador os melhores recursos possíveis. 	<p>Correção de pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diminui a subjetividade e a heterogeneidade – Múltiplas fontes de avaliação com a respetiva associação de pesos de ponderação suportam a obtenção de um feedback fundamentado e mais eficaz; • Múltiplas fontes de avaliação permitem obter uma avaliação rica, permitindo assim fornecer aos colaboradores os melhores recursos possíveis para o seu desenvolvimento; • Com a informatização do modelo, espera-se que o processamento das Avaliações de Desempenho seja agilizado, dá-se resposta ao requisito de muito tempo para executar.

Relativamente aos pontos fracos do modelo atual e que o modelo desenvolvido pretende corrigir, espera-se que ocorra uma diminuição relevante na heterogeneidade existente nos resultados da avaliação de desempenho. Esta correção será alcançada graças à existência de um conjunto de diferentes avaliadores e pelo facto de existirem ponderadores associados aos documentos de avaliação que cada um destes avaliadores preenche. Por outro lado, também é esperado que os recursos para desenvolvimento dos colaboradores sejam muito mais extensos e eficazes, mais uma vez graças ao aumento do conjunto de avaliadores e à existência de ponderações. A informatização do modelo de

AD será um passo crucial para diminuir os requisitos de tempo para correta execução do mesmo.

Relativamente aos pontos fortes do Modelo proposto, destacam-se como vantagem relativamente ao modelo atual a visão completa do desempenho dos diferentes colaboradores, as sugestões de melhoria provenientes de múltiplas fontes e ainda o facto de o modelo ser escalável graças à sua informatização; no caso dos líderes de equipa, a definição de objetivos que considera múltiplas fontes. A visão completa do desempenho do colaborador possui a vantagem de permitir ao colaborador perceber o seu impacto sobre os outros, como os clientes ou os seus colegas de equipa. As sugestões de melhoria possuem a vantagem de serem recolhidas de múltiplas fontes, espera-se que através da reunião de um maior número de sugestões de melhoria seja possível criar um conjunto de ações concretas mais fundamentadas, fornecendo assim recursos de maior qualidade para o desenvolvimento dos colaboradores. Relativamente aos líderes de equipa, o processo de definição de objetivos pelo gestor de operações possui a vantagem clara de ser muito mais fundamentado, contando com toda a informação proveniente dos documentos de avaliação preenchidos pelo cliente e pelos colaboradores. Adicionalmente, tendo por base os objetivos definidos e a compilação de sugestões de melhoria, também se poderá criar um conjunto de ações concretas para melhoria do desempenho do líder de equipa com mais qualidade.

A análise dos pontos fracos que são corrigidos com a introdução do Modelo 360° e dos pontos fortes que permanecem e que foram acrescentados permite perceber em que medida a implementação deste modelo permitirá atingir o objetivo do projeto-empresa de fortalecer o sistema de GRH da Empresa X. Por outro lado, espera-se que ao possuir esta ferramenta robusta para desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, se verifique um aumento do grau de atração da empresa para os mesmos. O aumento do grau de atração da empresa para os colaboradores poderá ser verificado através do aumento do tempo de permanência e da taxa de retenção dos colaboradores na empresa. Adicionalmente, uma ferramenta mais robusta para o desenvolvimento dos colaboradores deverá ter um impacto positivo em processos de recrutamento, visto que os colaboradores desta área procuram constantemente desenvolver as suas competências.

3.6 Calendarização de aplicação do Modelo 360°

O início da aplicação do Modelo de Avaliação de Desempenho 360° está definido para Janeiro de 2020, com a sua aplicação a ser feita através do *Software* a criar pela empresa. O modelo deverá ser preenchido pelos diferentes colaboradores e clientes em Janeiro e os seus resultados deverão ser transmitidos em Fevereiro, sendo este processo repetido semestralmente, ou seja, será realizado novamente em Junho com os respetivos resultados transmitidos em Julho.

O Modelo 360° deverá continuar a ser utilizado por tempo indeterminado com o compromisso de serem recolhidas opiniões e sugestões relativamente ao modelo com o objetivo de melhoria contínua.

A Figura 8 mostra o cronograma de aplicação do Modelo para o ano de 2020.

Tarefas	13-24 Jan	27Jan – 7Fev	10-21 Fev	24Fev – 6Mar	9-20 Mar	1-12 Jun	15-26 Jun	29Jun – 10Jul	13-24 Jul	27Jul – 7Ago	...
Preenchimento dos diferentes documentos de avaliação	■												
Compilação dos resultados dos diferentes documentos de avaliação		■	■										
Transmissão dos resultados obtidos aos colaboradores				■	■								
Preenchimento dos diferentes documentos de avaliação								■					
Compilação dos resultados dos diferentes documentos de avaliação									■	■			
Transmissão dos resultados obtidos aos colaboradores											■	■	

Figura 8: Cronograma de aplicação do Modelo de Avaliação de Desempenho 360° para o ano de 2020

Capítulo 4 - CONCLUSÃO

O desenvolvimento do Modelo de Avaliação de Desempenho 360° para a empresa X teve por base os problemas encontrados com o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela empresa atualmente e as informações e sugestões recolhidas durante as suas múltiplas aplicações. Partindo desta base, procurou-se corrigir os problemas existentes, nomeadamente a existência de heterogeneidade nos resultados da avaliação associada aos diferentes avaliadores e a ineficácia do modelo em fornecer os melhores recursos para desenvolvimento das competências dos colaboradores. Procurou-se assim, atingir o objetivo de criar uma ferramenta robusta, capaz de providenciar aos colaboradores bons recursos para o seu desenvolvimento. Todo o processo de desenvolvimento do modelo foi conduzido em sintonia com estas linhas orientadoras.

Durante a última reunião, questionei os responsáveis da Empresa X, inclusive o CEO, quanto às suas expectativas com o modelo proposto. Concretamente se consideram que os objetivos iniciais vão ser alcançados, ou seja, se o Modelo 360° irá fortalecer o sistema de GRH da empresa e contribuir para o aumento do tempo de permanência e da taxa de retenção dos colaboradores na empresa. As respostas foram positivas – os responsáveis da empresa consideram que este modelo fortalecerá o sistema de GRH da empresa e que permitirá fornecer aos colaboradores mais e melhores recursos para o seu desenvolvimento.

A crença da equipa de Gestão da empresa no sucesso do Modelo 360° para alcançar os objetivos apresentados deriva do facto de a Consultoria Informática ser uma área de conhecimento intensivo, onde os colaboradores procuram constantemente a melhoria das suas competências e os melhores projetos e recursos que possibilitem este fim. Se a empresa proporcionar estas condições aos seus colaboradores, tal potenciará a sua permanência na empresa.

4.1 Limitações e Futura Investigação

A principal limitação deste projeto-empresa é o facto do modelo desenvolvido só vir a ser aplicado em Janeiro de 2020, o que impossibilita a integração neste trabalho de uma avaliação do real impacto que o modelo trará à Empresa X. Outra limitação prende-se com o facto deste novo modelo necessitar de mais envolvimento e horas de trabalho da parte dos responsáveis dos Recursos Humanos e dos colaboradores, que têm de

responder a mais documentos, comparando com o modelo atual. Particularmente, sabe-se que o tempo de execução do modelo vai aumentar à medida que o número de colaboradores da empresa for aumentando e para isto a empresa prevê no seu plano estratégico a contratação progressiva de pessoas para a equipa de Gestão de talento inserida na área dos Recursos Humanos. Adicionalmente, espera-se que com a passagem do modelo para formato informático o processo seja agilizado, nomeadamente através de utilização de um mecanismo que processe automaticamente o resultado final das avaliações.

Definiu-se que será realizado um questionário curto para aferir se os colaboradores estão satisfeitos com o novo modelo de AD e caso sejam detetadas falhas ou possibilidades de melhorar, serão efetuadas as alterações necessárias. Outra atividade que será realizada é a verificação dos resultados económicos obtidos pela empresa após aplicação do modelo, ainda que estes sejam influenciados por múltiplos outros fatores. Serão também verificadas a taxa de retenção e o tempo de permanência dos colaboradores na empresa, nas quais será feita uma comparação entre os valores obtidos antes e após aplicação do modelo desenvolvido.

Finalmente, deverão ser introduzidos ponderadores associados às diferentes áreas nas quais se incluem as componentes da avaliação de desempenho - Fatores Técnicos, Comportamentais e de Liderança e Gestão. Os ponderadores deverão ser diferenciados de acordo com o documento de avaliação a que pertencem, a dimensão da equipa e a posição hierárquica do colaborador.

BIBLIOGRAFIA

- Agarwal, R. & Mehta, A. (2014), Impact of performance appraisal and working environment on the job satisfaction and attrition problem in the Indian IT industry, *Paradigm*, Vol.18(1), 73–85
- Aggarwal, A. & Thakur, G. (2013), Techniques of performance appraisal-a review, *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, Vol. 2(3), 617–621
- AlQaisi, R. & Gray, E. (2013), Echoes from the Field: An Empirical Study of Contemporary Software Engineering Practices in Some Software Development Organizations in the UK, In *BCS Quality Specialist Group 21st Annual SQM 2013 Conference*, BCS London, UK, Vol. 4
- AlQaisi, R. Gray, E. Moffat, D. & Wang, B. (2016), Echoes from the Field Study Outcome and Discussion: Reflections on Software Systems Engineering Practice, In *INCOSE International Symposium*, Vol. 26(1), 1624–1638
- AlQaisi, R. Gray, E. & Steves, B. (2017), Software systems engineering: A journey to contemporary agile and beyond, do people matter?, In *BCS Achieving Software Quality in Development and Use SQM*, BCS Southampton, UK, 159–173
- Alvesson, M. (2001), Knowledge work: ambiguity, image and identity, *Human Relations*, Vol. 54(7), 863–886
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, 99–120
- Becker, B. & Huselid, M. (1998), High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications, In *Research in personnel and human resource management*, Vol. 16, 53–101
- Belcourt, M. (2006), Outsourcing - the benefits and the risks, *Human Resources Management Review*, Vol. 16, 269–279
- Bilhim, J. (2009), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (4ª Ed.)*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa
- Brown, M. Hyatt, D. & Bension, J. (2010), Consequences of the performance appraisal experience, *Personnel Review*, Vol. 39, 375–396
- Byham, C. (1986), The assessment center method and methodology: new applications and methodologies, Development Dimensions International
- Caetano, A. (2008), *Avaliação de desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, Lisboa, Livros Horizonte
- Campbell, J. (1990), Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1(2), 687–732

- Chandhana, K. & Easow, D. (2015), Performance Appraisal Method Used in Top 10 IT Companies-360 Degree Feedback & Balanced Score Card: A Review, *Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, Vol. 5(2), 73–77
- Chiavenato, I. (1997), *Gerenciando Pessoas – O passo decisivo para a Administração Participativa*, São Paulo, Makron Books
- Church, A. & Bracken, D. (1997), Advancing the state of the art of 360-degree feedback: Guest editors' comments on the research and practice of multirater assessment methods, *Group & Organization Management*, Vol. 22(2), 149–161
- Collins, C. & Smith, K. (2006), Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, 544–560
- Collins, J. & Porras, J. (1996), Building your company's vision, *Harvard Business Review*, Vol. 74(4), 65–77
- Dessler, G. (2011), *Human Resource Management*, Florida International University, Prentice Hall, Tenth Edition
- Dewhurst, M. Guthridge, M. & Mohr, E. (2009), Motivating people: Getting beyond money, *McKinsey Quarterly*, Vol. 1(4), 12–15
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper and Row
- Dusterhoff, C. Cunningham, J. & MacGregor, J. (2014), The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: applying a moral judgment perspective, *Journal of Business Ethics*, Vol. 119, 265–273
- Ellram, L. Tate, W. & Billington, C. (2008), Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective, *Journal of Operations Management*, Vol. 26(2), 148–163
- Espinilla, M. Andrés, R. Martínez, J. & Martínez, L. (2013), A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria, *Information Sciences*, Vol. 222, 459–471
- Flamholtz, E. (1973), Human Resource Accounting: Measuring positional replacement costs, *Human Resource Management*, Vol. 12(1), 8–16
- Fletcher, C. (2001), Performance appraisal and management: The developing research agenda, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, 473–487
- Gomes, J. (2008), *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, Lisboa, Edições Sílabo, 483–533
- Gonzalez, R. Gasco, J. & Llopis, J. (2006), Information systems outsourcing: A literature analysis, *Information & management*, Vol. 43(7), 821–834

- Hamouda, E. & Adia, R. (2009), Three Sixty Appraisal System for Software Houses, In *44th Annual Conference on Statistic Sciences and Operation Research*, Vol. 44(30), 7-9
- Heeks, R. Krishna, S. Nichol森, B. & Sahay, S. (2001), Synching or sinking: global software outsourcing relationships, *IEEE software*, Vol. 18(2), 54–60
- Jafari, M. Bourouni, A. & Amiri, R. (2009), A new framework for selection of the best performance appraisal method, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 7(3), 92–100
- Jency, S. & Changanassery-Kottayam, K. (2016), 720 Degree Performance Appraisal: An Emerging Technique, *International Journal of Informative & Futuristic Research*, Vol. 3(8), 2956–2965
- Johanson, U. Eklov, G. Holmgren, M. & MÅrtensson, M. (1999), Human resource costing and accounting versus the balanced scorecard: a literature survey of experience with the concepts, In *International Symposium on Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects*, OECD, Amsterdam
- Judge, T. Thoresen, C. Bono, J. & Patton, G. (2001), The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological bulletin*, Vol. 127(3), 376-407
- Kuvaas, B. (2006), Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, 504–522
- Lacity, M. & Willcocks, L. (2000), *Global information technology outsourcing: In search of business advantage*, New York, John Wiley & Sons, Inc
- Landy, F. (1989), *Psychology of work behaviour*, California, Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Lawler III, E. (1994), Performance management: The next generation, *Compensation & Benefits Review*, Vol. 26(3), 16-19
- Leea, F. Leeb, T. & Wua, W. (2010), The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9(21), 1351–1372
- Locke, E. (1970), Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 5, 484–500
- Luo, W. & Liberatore, M. (2009), Achieving IT consultant objectives through client project success, *Information & Management*, Vol. 46, 259–266
- Matitz, Q. & Bulgacov, S. (2011), The concept of performance on organizational studies and strategy: a multi-dimensional model of analysis, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 15(4), 580–607
- McCarthy, A. & Garavan, T. (2007), Understanding acceptance of multisource feedback for management development, *Personnel Review*, Vol. 36(6), 903–917.

Ministério da Economia (2019). *Estatísticas das Empresas*. Disponível em: <https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/publicacoes/estatisticas-setoriais/j-actividades-de-informacao-e-de-comunicacao/62-consultoria-e-programacao-informatica-e-actividades-relacionadas/2377-620-consultoria-e-programacao-informatica-e-actividades-relacionadas/file>).

Organ, D. & Near, J. (1985), Cognition vs affect in measures of job satisfaction, *International Journal of Psychology*, Vol. 20(2), 241–253

Quinn, J. & Hilmer, F. (1994), Strategic outsourcing, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 35(4), 43–55

Rego, A. Cunha, M. Gomes, J. Cunha, R. Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2018), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3º Ed.)*, Lisboa, Edições Sílabo

Sanwong, K. (2008), The development of a 360-degree performance appraisal system: a university case study, *International Journal of Management*, Vol. 25(1), 16

Sapra, N. (2012), Current trends in performance appraisal, *International Journal of Research in IT & Management*, Vol. 2(2), 1203–1211

Senge, M. (1991), *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*, New York, Doubleday/Currency

Shaout, A. & Yousif, M. (2014), Performance evaluation – Methods and techniques survey, *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol. 3(5), 966–979

Smith, M. Mitra, S. & Narasimhan, S. (1996), Offshore outsourcing of software development and maintenance: a framework for issues, *Information & management*, Vol. 31(3), 165–175

Smith, P. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, Chicago, Rand McNally & Company

Sousa, M. Duarte, T. Sanches, P. & Gomes, J. (2006), *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, Lisboa, Lidel

Starbuck, W. (1992), Learning by knowledge-intensive firms, *Journal of Management Studies*, Vol. 3(4), 262–275

Sudhakar, G. (2012), A model of critical success factors for software projects, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 25(6), 537-558

Sudin, S. (2011), Fairness of and satisfaction with performance appraisal process, *Journal of Global Management*, Vol. 2(1), 66–83

Teixeira S. (2005), *Gestão das Organizações*, Madrid, McGraw-Hill

Torrington, D. Hall, L. Taylor, S. & Atkinson, C. (2009), *Fundamentals of Human Resource Management – Managing People at Work*, Harlow, Pearson Education Limited

Wanous, J. (1974), A causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, 139–144

Wehrich, H. (2000), A new approach to MBO: Updating a time-honored technique, *Doctoral dissertation*, PhD thesis, Arizona State University, Tempe, Arizona

Yilmaz, M. O'Connor, R. Colomo-Palacios, R. & Clarke, P. (2017), An examination of personality traits and how they impact on software development teams, *Information and Software Technology*, Vol. 86, 101-122

Anexos

Anexo 1: Método de Avaliação de Desempenho de Escala Gráfica de Avaliação

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Mau	Péssimo
Assiduidade					
Pontualidade					
Trabalho em equipa					
Criatividade					
Produção					
Resolução de problemas					

Fonte: Rego et al. (2018)

Anexo 2: Método de Avaliação de Desempenho Escala Indexada a Componentes Comportamentais

Desempenho	Nível	Comportamento
Muito Bom	7	Bom desempenho, relações positivas com os colegas e clientes e disponibilidade para ajudar quando necessário.
Bom	6	Bom desempenho e relações positivas com os colegas e clientes.
Acima da Média	5	Bom desempenho e relações positivas com os colegas.
Média	4	Bom desempenho.
Abaixo da Média	3	Bom desempenho mas com necessidade de acompanhamento do supervisor.
Mau	2	Dificuldades em obter um desempenho aceitável. Necessita de formação.
Muito Mau	1	Não tem as competências técnicas necessárias e não demonstra interesse em aprendê-las.

Fonte: Rego et al. (2018)

Anexo 3a: Modelo de Avaliação Atual: Escala de Avaliação

10 – Verdadeiramente Excecional	Desempenho distinto que excede sempre os padrões mais altos / Ajuda significativamente a empresa a desenvolver competências organizacionais e a atingir crescimento sustentável
9 – Excelente	Excede no desempenho e requisitos das atividades / Produz consistentemente resultados excelentes e ajuda os colegas a atingir os seus objetivos / Contribui para uma cultura de elevado desempenho na empresa
8 – Ótimo	Desempenho acima das expectativas normais com total autonomia / Destaca-se quando comparado com outros a realizar as mesmas tarefas
7 – Muito Bom	Mantem um nível de desempenho alto e eficaz de forma consistente / Realiza as tarefas e responsabilidades com um nível acima do esperado
6 – Bom	O desempenho é consistente com o esperado / Referenciado com “Faz um bom trabalho” / Produz os requisitos das atividades com sucesso / Pode necessitar de supervisão ocasionalmente
5 – Altamente Satisfatório	Os seus resultados atingem frequentemente o nível esperado / Capaz de produzir alguns dos requisitos principais das atividades / Necessita de supervisão moderada
4 - Satisfatório	Cumprir os requisitos da posição com um desempenho aceitável / Necessita de supervisão regular / Necessita de algum desenvolvimento para melhorar os resultados
3 – Razoável	Cumprir os requisitos mínimos com inconsistência no desempenho / Necessita de supervisão constante / Necessita de desenvolvimento para produzir os resultados requeridos na posição
2 – Insatisfatório	Falha regularmente em atingir os resultados pretendidos / A taxa de erro é alta e requer repetição da realização das tarefas ou que outros realizem a tarefa / Necessita de desenvolvimento imediato para poder continuar na posição
1 – Muito Insatisfatório	Negligente / Desinteressado / Não quer aprender, ouvir e melhorar

Fonte: Adaptação própria

Anexo 3b: Modelo de Avaliação Atual: Fatores técnicos, Comportamentais e de Liderança e Gestão

Fatores técnicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conhecimento Técnico Conhecimento referente a metodologias, ferramentas, melhores práticas, negócio, entre outras, e como se relacionam com o desempenho.										
Competências Técnicas Nível de especialidade técnica no desempenho do colaborador.										
Competências Analíticas Analítico, conceptual, pensamento criativo e resolução de problemas.										
Procura de Informação Habilidade para procurar informação e investigar para além de questões habituais e requisitos da posição.										
Evolução Técnica Avaliar se o colaborador desenvolveu e aplicou novas competências técnicas no trabalho realizado.										
Adaptabilidade Ajuste a mudanças nas tarefas, procedimentos, gestor de equipa ou ambiente de trabalho.										
Qualidade do trabalho produzido Tarefas realizadas pelo colaborador satisfazem completamente os padrões de qualidade. Considera precisão, inteligibilidade e coerência com as linhas orientadores e os padrões de segurança.										
Quantidade de trabalho produzido Habilidade para gerir múltiplas responsabilidades simultaneamente e realizar as atividades de forma produtiva e adequada, cumprindo os períodos temporais estabelecidos.										

Fonte: Adaptação própria.

Anexo 3c: Modelo de Avaliação Atual: Fatores Comportamentais

Fatores Comportamentais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competências Comunicativas Competências escritas e orais eficazes. Inclui a capacidade para ouvir efetivamente e responder diretamente com clareza.										
Confiabilidade Capacidade para cumprir prazos e capacidade para agir de acordo com instruções e procedimentos previamente estabelecidos.										
Trabalho em Equipa e Cooperação Contribuição para o sucesso da equipa e para o bom ambiente de trabalho. Manter relações positivas com os colegas e promover entreajuda.										
Iniciativa e Espírito Inovador Pro-atividade, criatividade e persistência com a finalidade de alcançar um determinado objetivo e/ou resolver um problema particular.										
Autonomia Assume ser independente nas funções realizadas e cumpre os requisitos de forma eficaz. Esta componente deve ser analisada de acordo com a posição do colaborador.										
Motivação Avalia se o colaborador é motivado face às atividades quotidianas, às tarefas realizadas, aos objetivos definidos e em relação ao ambiente que o rodeia.										
Orientação para Resultados Habilidade e preocupação para desempenhar o trabalho corretamente para atingir ou exceder os objetivos definidos.										
Orientação para os Clientes Habilidade e vontade de ajudar e servir os clientes, interna e externamente de forma eficiente, considerando as ações específicas para ir de encontro às suas necessidades.										

Fonte: Adaptação própria

Anexo 3d: Modelo de Avaliação Atual: Fatores de Liderança e Gestão

Fatores de Liderança e Gestão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competências de Planeamento e Organização Eficiência no planeamento e na organização do trabalho, coordenando com os outros, estabelecendo prioridades e antecipando necessidades futuras.										
Orientação Estratégica (e.g. técnica, negocial, etc.) Foco no grande plano estratégico geral. Capacidade para guiar a empresa em direção ao futuro relativamente a assuntos como tecnologias, tendências, negócio, investimento e outros.										
Liderança Habilidade para assumir a liderança num trabalho de grupo, orientando e motivando os colaboradores para trabalharem em conjunto de forma eficiente e direcionada para um objetivo.										
Competências de gestão de colaboradores Habilidade para gerir o trabalho de outros colaboradores, aptidão para selecionar, motivar e supervisionar colaboradores e a capacidade para definir e distribuir tarefas.										
Contributo para o desenvolvimento dos colaboradores Como o colaborador age como figura exemplar e identifica oportunidades para o desenvolvimento e progresso dos membros da sua equipa.										

Fonte: Adaptação Própria

Anexo 4: Cumprimento de objetivos, capacidade de aprendizagem e desempenho geral

Cumprimento de objetivos e tarefas definidas no período de avaliação anterior	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avaliar se os objetivos previamente definidos foram alcançados. Avaliar o progresso tendo em conta projetos e tarefas particulares.										
Desempenho geral										
Avaliar o desempenho geral do colaborador. A avaliação do desempenho geral deve refletir o desempenho técnico, comportamental, de liderança e gestão e o cumprimento de objetivos.										
Avaliação da eficácia do treino										
Avaliar o alcance do treino e o desenvolvimento do colaborador no período de avaliação.										

Fonte: Adaptação Própria

Anexo 5: Objetivos, Sugestões e data de Avaliação

Objetivos	
Sugestões de Melhoria	
Período de Avaliação	