

Revisão dos critérios do Sistema de Avaliação de Desempenho na MAPFRE

**Beatriz Martins**

Projecto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

## **Agradecimentos**

Durante este longo percurso foram muitas as pessoas que estiveram presentes e, por isso, merecem uma palavra de agradecimento.

Ao professor doutor Henrique Duarte pela sua partilha de conhecimentos, paciência e pela sua disponibilidade que foram, sem dúvida, essenciais para a conclusão deste trabalho. Sempre disponível e pronto para ajudar.

À MAPFRE e em especial à Dra Ana Teresa e à Dra Inês pelo apoio e pela cedência de toda a informação necessária.

Aos meus pais, que acreditaram em mim e que me apoiaram sempre, mesmo estando longe. Um grande obrigada pelo carinho, preocupação e pela força.

À minha família nuclear pelo carinho, amizade e coragem que me sempre me transmitiram.

Ao meu primo Ricardo pela ajuda, amizade e pela sua capacidade de demonstrar sempre um lado positivo.

À Margarida que acompanhou o meu percurso desde quase sempre e que partilhou as mesmas angústias e vitórias que eu, nesta que será a grande etapa das nossas vidas.

À Nádia, pela partilha de conhecimentos estatísticos, amizade e coragem.

Ao Ricardo, namorado, amigo, confidente e fonte de energia e inspiração. Obrigada pela amizade, coragem, ajuda, ânimo e por saber sempre o que dizer.

Por fim, às colegas de curso, amigos em geral e a todas as pessoas que estiveram sempre do meu lado.

Muito obrigada.

## Índice

1.	Sumário executivo .....	1
2.	Definição do contexto do problema.....	3
3.	Revisão da literatura.....	5
3.1	Conceitos .....	6
3.1.1	Fontes de avaliação.....	6
	Autoavaliação .....	6
3.1.2	Componentes do Sistema de Avaliação.....	7
3.1.3	Erros de cotação.....	8
4.	Qualidade dos itens.....	10
4.1	Significado para os utilizadores.....	13
4.2	Foco no valor para as organizações.....	13
4.3	Resultados accionáveis .....	13
5.	Quadro conceptual.....	15
6.	Métodos e técnicas de recolha de dados.....	17
6.1	Operacionalização dos erros de cotação .....	17
6.1.1	Halo .....	18
6.1.2	Leniência /severidade .....	19
6.1.3	Tendência central.....	20
6.2	Operacionalização da análise dos itens .....	22
7.	Recolha de dados.....	23
7.1	Descrição da empresa .....	24
7.1.1	Em Portugal.....	24
7.1.2	Descrição do Sistema de Avaliação da MAPFRE.....	25
7.1.3	Objectivos de avaliação e desenvolvimento:.....	26
7.1.4	Impactos do Sistema de Avaliação .....	26
7.1.5	Intervenientes e suas responsabilidades.....	27
7.1.6	Princípios da MAPFRE .....	28
7.1.7	Critérios de avaliação de desempenho.....	29
7.1.8	Competências avaliadas.....	31
7.1.9	Ponderação das competências.....	32
8.	Análise de informação .....	35
8.1	Operacionalização através do cálculo da média e desvio-padrão (por áreas).....	35
8.1.1	Operacionalização das ponderações da avaliação geral .....	35
8.1.2	Operacionalização das ponderações da avaliação das chefias.....	37
8.2	Operacionalização através da análise factorial (avaliação geral) .....	39

8.3	Operacionalização através da análise factorial (avaliação das chefias).....	41
8.4	Operacionalização através do cálculo da média e desvio-padrão (por avaliador).....	44
8.5	Análise do processo de avaliação .....	47
9.	Formas de implementação .....	51
9.1	Projecto.....	51
9.1.1	Definição do projecto .....	51
9.1.2	Diagnóstico do problema.....	52
9.1.3	Implementação do projecto .....	53
9.2	Soluções e resultados esperados .....	56
9.2.1	Propostas para ultrapassar problemas a nível do sistema .....	56
9.2.2	Propostas para ultrapassar problemas a nível dos erros de avaliação.....	57
9.2.3	Propostas para ultrapassar problemas a nível dos itens da ficha de avaliação.....	59
10.	Conclusões.....	61

## Sumário

O presente projecto tem como principal objectivo a revisão dos critérios do sistema de avaliação de desempenho na empresa MAPFRE. Para tal, foi importante, numa primeira fase, estudar e perceber o que é afinal a avaliação de desempenho. Assim, começou-se por compreender e desenvolver o verdadeiro conceito de avaliação de desempenho (de acordo com diversos autores), quais os seus objectivos, componentes e os erros a que este sistema está sujeito. Após esta primeira etapa partiu-se para o projecto propriamente dito onde foram recolhidos alguns dados necessários da empresa para poderem ser analisados, de forma a obtermos resultados concretos relativamente ao problema existente. Com efeito, foram recolhidas informações concretas a nível do sistema de avaliação de desempenho e da organização da própria empresa através de manuais existentes na MAPFRE e de uma pequena apresentação realizada por colaboradores do departamento de Recursos Humanos. Também foram recolhidas as ponderações atribuídas aos colaboradores, por item, e, por fim, foram efectuadas entrevistas a 8 colaboradores (4 chefes e 4 chefiados).

Assim, os dados foram analisados estatisticamente através do cálculo da média e desvio padrão, análise factorial, correlação item total se item apagado e realização de entrevistas (para obtermos uma maior percepção da opinião dos utilizadores relativamente ao sistema). É, então, nesta altura que nos deparamos com os erros cometidos na avaliação de desempenho bem como os critérios utilizados que poderão, posteriormente, ter de sofrer alterações. Por fim, propoemos algumas medidas de melhoramento, quer através de novos critérios, novas formas de avaliação quer a nível da formação dos avaliadores e avaliados.

## **Abstract**

The main objective of this project is to revise the performance assessment system's standards for MAPFRE. In order to do so, the fundamental starting point was to develop a deeper understanding of the conceptual meaning of performance assessment. Thus, the aim of this was to understand and develop the true concept of performance assessment (as per several authors), which are its objectives, components and the intrinsic errors to which this system is subject to. After this first stage, workings on the actual project commenced, by undertaking research and data gathering regarding the company, so that data analysis could be performed in order to obtain actual results on this matter. Specific data regarding performance assessment and companies' organisation was gathered using MAPFRE's text books and a small presentation prepared by the companies' HR department employees. The employees' ratings by item were also gathered and finally 8 people were interviewed ( 4 in-charge and 4 staff).Hence, the data was analysed by means of statistical methodologies, specifically through calculating average and standard deviation, factorial analysis, total item if deleted item correlation and through the undertaking of interviews (so that the opinion of the system users regarding its specificities could be perceived). Subsequently, we have developed a perception of the errors that occur within performance assessment, as well as within the standards set, which may be subject to future alterations. Lastly, we found that it may be relevant to present a set of improvement measures, either through the definition of new standards, new assessment methodologies, or even through training assessors and assesses on the subject.

## 1. Sumário executivo

A empresa MAPFRE considerou a hipótese de se realizar uma análise e revisão de critérios do sistema de avaliação de desempenho. Esta é uma empresa de seguros espanhola mas que assume um papel importante em Portugal, mais concretamente na sede de Lisboa. Ora, o presente projecto tem como objectivo a revisão dos critérios do sistema de avaliação de desempenho na empresa MAPFRE, onde foram reconhecidos alguns problemas a este nível, nomeadamente no que se refere ao sistema em si, aos critérios utilizados e, finalmente, relativamente aos avaliadores. À priori, já se sabia que esta empresa enfrentava algumas dificuldades na gestão e organização da avaliação de desempenho existente uma vez que o sistema vigente não sofria alterações desde 2005, ou seja, há 5 anos consecutivos, altura em que o sistema de avaliação de desempenho foi implementado.

Com efeito, foram realizados trabalhos a vários níveis: numa primeira fase foram realizadas várias reuniões com as responsáveis pelo sistema de avaliação de desempenho que nos transmitiram os problemas existentes na empresa. Com base no seu histórico foi efectuado o levantamento de todo o sistema actual quer a nível do seu funcionamento e estrutura organizacional propriamente dita, quer a nível das fichas de avaliação em concreto. Assim, e numa segunda fase, foram-nos facultados alguns dados relevantes a nível das ponderações atribuídas a cada colaborador, por parte dos avaliadores, que nos permitiram obter o material necessário para a sua análise e tratamento. Com efeito, os dados recolhidos foram submetidos a uma análise estatística através do programa informático SPSS, com o recurso ao cálculo da média, desvio padrão e análise factorial que nos permitiram, por um lado, detectar erros a nível da avaliação /cotação e, por outro, reconhecer os itens mais ou menos favoráveis da escala. De facto, foram reconhecidos erros de cotação por parte dos avaliadores, nomeadamente o erro de halo e o de tendência central. Por outro lado, através da análise factorial e do cálculo do *alpha* se item apagado foi-nos possível reconhecer que alguns dos itens da escala eram menos relevantes em relação aos restantes.

Numa terceira fase foram efectuadas entrevistas aos utilizadores do sistema (quatro chefes e quatro chefiados) de modo a perceber quais as suas opiniões relativamente ao sistema de avaliação existente na organização. A descodificação das entrevistas foi realizada através da análise de conteúdo e o objectivo primeiro desta acção seria recolher opiniões, sentimentos e propostas de melhoria por parte dos utilizadores do sistema.

Após a recolha e análise de dados, foi realizada uma revisão literária onde foram apreendidos conceitos fundamentais a nível das definições de avaliação de desempenho em geral, dos erros de cotação existentes e suas operacionalizações e, por fim, da qualidade dos itens.

Ora, é importante referir que a crescente competitividade empresarial obriga as organizações a exigirem e investirem cada vez mais nos seus colaboradores. Assim sendo, dentro de cada organização há um controlo e uma supervisão das tarefas para que os objectivos sejam, de todo, alcançados e alcançáveis. Assim, surge a avaliação de desempenho que assume um papel cada vez mais relevante dentro das organizações pois ajuda os gestores a terem uma maior percepção do trabalho dos seus colaboradores, promovendo o seu crescimento pessoal e profissional. Além disso, fornece à administração de recursos humanos informações imprescindíveis no momento da tomada de decisões relativamente a salários, bonificações, promoções, demissões, formações e planeamento de carreira, proporcionando, assim, o crescimento e o desenvolvimento do avaliado, estimulando o seu próprio progresso. Então, é através da avaliação de desempenho que se torna mais fácil fornecer feedback aos colaboradores da organização, e esse feedback é baseado em informações sólidas e credíveis, auxiliando-as no caminho para o auto-desenvolvimento.

No fim da análise realizada, apresentamos algumas propostas de melhoria para esta empresa, passando por alguns objectivos passíveis de serem implementados. Deste modo, o sistema de avaliação de desempenho deverá sofrer uma alteração a vários níveis: (1) variação da data em que a avaliação é realizada podendo existir uma segunda fase de avaliações, (2) formação dos avaliadores para reduzir os erros cometidos nas avaliações e, por fim, (3) revisão e actualização dos itens das fichas de avaliação de modo a que estas possam ser adaptadas às diferentes áreas. Será importante criar uma segunda fase de avaliação desenvolvendo uma ficha cujo objectivo é focar as competências distintas consoante as necessidades da área em questão.

O objectivo primeiro das propostas de intervenção será melhorar o sistema de avaliação de desempenho em geral e com ele obter resultados mais válidos e verdadeiros.



## **2. Definição do contexto do problema**

A avaliação de desempenho, a nível da gestão de recursos humanos, tem assumido um papel cada vez mais relevante na medida em que pode acarretar consequências significativas a nível da produtividade, quer directamente, como processo de controlo do desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização (Caetano, 1996).

Com efeito, o presente projecto tem como objectivo a revisão dos critérios do sistema de avaliação de desempenho na empresa MAPFRE, onde foram reconhecidos alguns problemas a este nível, nomeadamente no que se refere ao sistema em si, aos critérios utilizados e, finalmente, relativamente aos avaliadores. À priori, já se sabia que esta empresa enfrentava algumas dificuldades na gestão e organização da avaliação de desempenho existente uma vez que o sistema vigente não sofria alterações desde 2005, ou seja, há 5 anos consecutivos, altura em que o sistema de avaliação de desempenho foi implementado. Desta forma, assistiu-se a uma acomodação quer por parte dos avaliadores quer dos avaliados, uma vez que, ao conhecerem demasiado bem o sistema, começaram a ser cometidos erros no preenchimento das fichas de avaliação e isso fez com que os resultados obtidos não se tornassem totalmente verdadeiros. Sabemos que durante o ciclo de avaliação, o sistema deve ser periodicamente revisto e ajustado. Como tal facto não aconteceu estamos, então, perante um problema organizacional visto que a avaliação realizada pode não reflectir exactamente a realidade.

É importante também referir que a avaliação constitui um elemento-chave para as organizações uma vez que dá a conhecer alguns pormenores acerca do desempenho de cada colaborador, permitindo um maior controlo e segurança à organização e respectivas chefias na medida em que têm a percepção necessária relativamente aos objectivos propostos. Isto é, é importante que os objectivos propostos pelas chefias vão de encontro aos objectivos concretizados pelos colaboradores, promovendo uma maior eficácia e produtividade. Porém, há que garantir que os colaboradores mantenham um nível elevado de motivação pois, assim, poderão ser evitados alguns problemas nomeadamente a nível do absentismo, turnover ou até desaproveitamento.

Ora, um sistema de avaliação de desempenho deve ser entendido como uma recolha e utilização de julgamentos, percepções e informações necessárias para melhor entender o desempenho de uma pessoa, equipa, unidade de negócio, programa ou iniciativa para ajudar a orientar decisões ou acções subsequentes. A avaliação pode servir para uma panóplia de finalidades, como por exemplo: (1) a tomada de decisões pessoais como promoções ou demissões, (2) diagnosticar ou antecipar problemas

potenciais de desempenho ou até (3) determinar se um programa ou prática que foi projectado para melhorar o desempenho está a funcionar como pretendido.

Como já foi anteriormente referido, este projecto tem como principal objectivo a revisão dos critérios do sistema de avaliação já existente e, assim, iremos trabalhar de forma a recolher resultados concretos, claros e verdadeiros em relação ao desempenho prestado por cada colaborador.

Numa primeira fase, irão ser recolhidos os instrumentos utilizados na avaliação como fichas, bases de dados, etc. para que possam ser analisados com atenção e tentar perceber quais os erros que possam estar a ser cometidos. Numa fase posterior, serão então analisadas as fichas de cada colaborador e a avaliação final quer item a item quer total. Nesta fase serão examinados esses mesmos resultados através de procedimentos estatísticos a nível da média e do desvio-padrão, análise factorial e análise da fiabilidade através do cálculo do alpha de Cronbach, de maneira a ter uma visão mais geral de quais os itens mais e menos adequados. O próximo passo está relacionado com a análise da percepção dos colaboradores relativamente aos critérios e aos objectivos estabelecidos pelas chefias. Assim, ao serem realizadas entrevistas, poderemos perceber qual a sua opinião tanto quanto ao sistema de avaliação em geral, como aos critérios em específico e como se relacionam, ou não, os objectivos pessoais com os objectivos estabelecidos e impostos pela organização.

### **3. Revisão da literatura**

São várias as definições de avaliação de desempenho encontradas na literatura, mas a verdade é que seguem todas uma única direcção e acabam por se encontrar num ponto comum. A avaliação de desempenho tem sido tradicionalmente vista pelos psicólogos organizacionais como um problema de medição. De facto, uma rápida revisão pelas suas raízes históricas revela que as primeiras pesquisas sobre avaliação de desempenho têm-se centrado em questões como o desenvolvimento e formatos de escalas de modo a reduzir o enviesamento entre avaliados e avaliadores (Murphy, 1995).

Murphy (1995) defende que até agora, grande parte das pesquisas sobre avaliação de desempenho podem ser descritas como uma investigação para um melhor e mais claro desenvolvimento de técnicas eficazes para medir o desempenho no trabalho.

Almeida (1996) define avaliação de desempenho como “o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. Em geral, o processo serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos participantes organizacionais.”

Caetano (2008) defende a avaliação de desempenho como a “apreciação formal e sistemática, relativa a um determinado período, do desempenho das pessoas nas funções ou actividades específicas pelas quais são responsáveis”. O mesmo autor cita Bernardin e Beatty (1984) e afirma que o conceito é um “processo que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objectivos da organização”.

“A avaliação é essencialmente um processo dentro da gestão organizacional em curso, tomada de decisão e planeamento. A avaliação deve ser vista como um aspecto integrante da estrutura organizacional” (Love, 1991).

“Avaliação do trabalho pode reduzir disputas e reclamações sobre diferenças de remuneração, através da criação de uma estrutura acordada que reduz o favoritismo e a parcialidade na definição da estrutura de pagamento. Motiva o comportamento em relação aos objectivos da organização: a avaliação do trabalho transmite, aos colaboradores, no que consiste o seu trabalho, os valores da organização, o que suporta a estratégia da organização e do que depende o seu sucesso. A avaliação pode também ajudar os colaboradores a adaptarem-se às mudanças da organização, melhorando o seu entendimento do que é valorizado nos seus novos trabalhos práticos. Assim, a avaliação de desempenho ajuda a criar a rede de recompensas (promoções e mudança de tarefas) que motiva os colaboradores” (Newman, 2005).

### 3.1 Conceitos

#### 3.1.1 Fontes de avaliação

Caetano (2008) defende que um sistema de avaliação, quanto mais fontes de avaliação utilize, mais adequado ao contexto organizacional se encontra. A figura que se segue demonstra as três fontes menos utilizadas: autoavaliação, avaliação pelos pares e avaliação a 360°, sendo que a mais utilizada é a avaliação realizada pela chefia directa.

Fig. 1 – Fontes de avaliação de desempenho



A avaliação de desempenho é, normalmente, realizada pelas hierarquias no âmbito das suas funções regulares “intervindo habitualmente a chefia directa do avaliado e, em certos casos, o nível hierárquico seguinte” (Caetano, 2008). Na perspectiva tradicional, não se justifica a manutenção da chefia como única fonte de avaliação sendo, pois, conveniente utilizar fontes alternativas” (Caetano, 1996). Com efeito, e no decorrer dos últimos anos, as organizações têm optado por um sistema mais dinâmico, preferindo inserir o próprio avaliado ou subordinado.

Desta forma, e segundo Caetano (2008), “a hetero-avaliação pela chefia passou assim a ser complementada pela auto-avaliação do subordinado, o qual, geralmente, apresenta durante a entrevista de avaliação, a sua apreciação relativamente ao seu desempenho, havendo alguns sistemas que requerem que a auto-avaliação seja remetida à hierarquia antes dessa entrevista, para que a chefia possa tê-la em consideração antes de atribuir a sua própria classificação”. De facto, a opção de integrar os subordinados no sistema de avaliação é relevante para a eficácia e validação deste processo e, de certa forma, condiciona o papel do agente superior fazendo com que este possa assumir uma atitude construtiva e de aconselhamento. Por outro lado, também é importante para o próprio avaliado pois pode confrontar a sua opinião com a do avaliador relativamente a pontos fortes, pontos fracos e até tomar decisões relativamente a condições de melhoria. De acordo com McGregor (1957), cit in Cetano (1996) a “auto-avaliação permite que o subordinado se examine a si próprio, em ordem a definir não apenas os seus pontos fracos mas também os pontos fortes e as suas potencialidades, de modo a tornar-se, assim, um agente activo e não um objecto passivo”.

Relativamente à avaliação realizada pelos pares, esta representa uma excepção mesmo em empresas que apresentam equipas autónomas ou semi-autónomas, o que “depende de outras mudanças culturais e estratégicas nas organizações e nas políticas de gestão de recursos humanos” (Caetano, 2008). Esta é uma forma de avaliação que está centrada nas características ou no comportamento dos outros elementos do grupo, havendo assim nomeação, cotação e ordenação pelos pares.

A avaliação de 360° “constitui um processo de feedback no quadro do desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização” (Caetano, 2008). A sua utilização permite aos colaboradores reconhecer e aceitar as classificações obtidas face ao desempenho desenvolvido e ainda utilizar a informação recolhida para seu próprio benefício, através da definição de acções que permitam melhorar o seu desempenho. É importante garantir o envolvimento de todos os participantes que deverão estar devidamente informados no que respeita a regras e procedimentos deste. Por último, é necessário salientar que nesta fonte de avaliação o feedback ganha um contorno específico, uma vez que é dada a oportunidade de se efectuar uma avaliação à própria chefia directa.

### 3.1.2 Componentes do Sistema de Avaliação

“A avaliação de desempenho representa um dos aspectos menos populares nos órgãos de recursos humanos. (...) Uma possível razão para o descontentamento generalizado com a avaliação de desempenho nas organizações é que os sistemas utilizados pelas organizações não ajudam os seus colaboradores a atingir metas importantes” (Murphy, 2005).

“O grande impulso para a mudança veio quando a avaliação interna começou a ser reconhecida como uma ferramenta indispensável para administradores e essencial para o processo de gestão” (Love, 1991).

Segundo Caetano (2008) um sistema de avaliação de desempenho incorpora três componentes: objectivos, métodos ou instrumentos e procedimentos. Para a eficácia global ser alcançada é necessário que estes componentes estejam em harmonia e interligados entre si. Desta forma, o mesmo autor defende a existência de três categorias em torno desta temática:

Fig.2- Diferentes objectivos num sistema de avaliação de desempenho

Objectivos direccionados para a **manutenção e desenvolvimento da organização** - tendem a utilizar instrumentos de avaliação centrados nos comportamentos ou nos resultados.

Objectivos centrados no **desenvolvimento individual** - tendem a utilizar instrumentos de avaliação centrados em âncoras comportamentais

Objectivos vocacionados para **políticas de gestão de recompensas** - tendem a estar indexados a instrumentos de avaliação que tenham por base a comparação com os outros ou baseados na gestão por objectivos.

Caetano (2008) defende, então, que os objectivos são “um elemento crítico na concepção do sistema, na medida em que especificam qual a utilização e as consequências esperadas da avaliação no que diz respeito à gestão do desempenho e aos outros sistemas de gestão de recursos humanos”. Ora, os principais objectivos formais referentes à criação e implementação de um sistema de avaliação de desempenho, segundo o mesmo autor, serão: alinhar as actividades dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização, melhorar a produtividade, desempenho e motivação dos colaboradores, aumentar a sustentabilidade da organização, favorecer o feedback e aconselhamento aos colaboradores acerca da sua carreira e do seu desempenho, projectar e decidir novos incentivos e recompensas, promoções, progressões de carreira, demissões ou até rescisões e, por fim, identificar necessidades de formação.

### 3.1.3 Erros de cotação

“A exactidão é um comportamento que traz, certamente, custos e as recompensas são incertas. Infelizmente, existe uma assimetria entre a certeza de se obterem custos e a certeza de se obterem benefícios, o que coloca uma séria barreira à realização das avaliações de forma exacta” (Murphy e Cleveland, 1995).

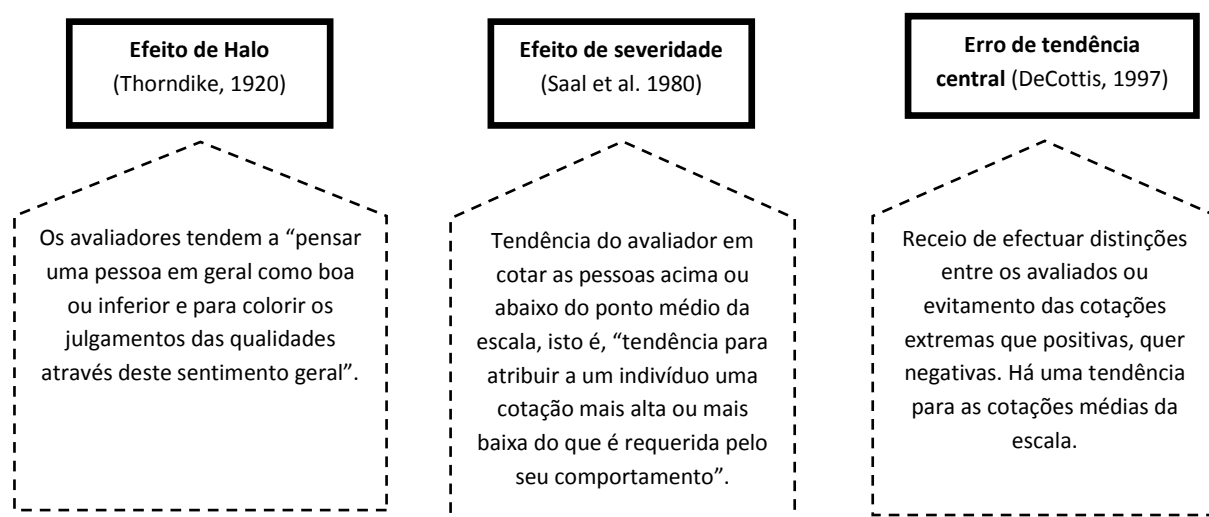
Com efeito, há que ter alguma preocupação em relação aos erros que possam ser cometidos aquando da cotação das fichas de avaliação de desempenho. Desta forma, os avaliadores devem estar conscientes dos erros de avaliação a que podem estar sujeitos e devem ter em conta as seguintes tendências de avaliação: (1) Efeito de halo - “traduz-se numa correlação elevada entre os diversos atributos que são avaliados numa pessoa, a qual pode revelar, ainda que de forma eventualmente não intencional, que o avaliador se baseou numa apreciação geral da pessoa a partir da qual terá classificado cada um dos atributos” (Caetano, 2008); ora, este facto acontece quando uma característica específica de uma pessoa é avaliada favorável ou desfavoravelmente e esta avaliação se estende a todas as outras características avaliadas. (2) Erro de brandura – “manifesta-se na tendência de alguns avaliadores para classificarem os atributos ou os comportamentos acima do ponto médio da escala ou, mais propriamente, para os classificarem acima do que seria requerido pelo seu desempenho (Caetano, 2008). (3) Erro de severidade – “é o oposto do anterior e verifica-se quando se observa uma classificação generalizada abaixo do ponto médio da escala” (Caetano, 2008). (4) Erro de tendência central – exprime o predomínio de classificações em torno do ponto médio da escala, evitando-se assim efectuar distinções entre colaboradores, por receio de o fazer, por incompetência do avaliador ou por outras razões decorrentes do contexto organizacional” (Caetano, 2008). (5) Efeito de recência- “verifica-se quando o avaliador baseia os seus julgamentos em situações ocorridas nos

meses ou semanas que antecedem imediatamente o momento da avaliação, apesar de esta incidir sobre um período muito vasto, o qual, na maioria dos casos, corresponde a cerca de 12 meses. Este efeito será tanto mais provável quanto menos o avaliador utilizar registos sistemáticos do desempenho ou da actuação do colaborador (Caetano, 2008).

Como é natural, estes erros podem ocorrer com facilidade e contagiar os resultados obtidos. Para isso, é extremamente necessário que, quer os avaliadores quer os avaliados, tenham formação adequada relativa a este tipo de distorções cognitivas de modo a atenuar ou até eliminar os erros de avaliação para que esta seja mais fidedigna e coerente.

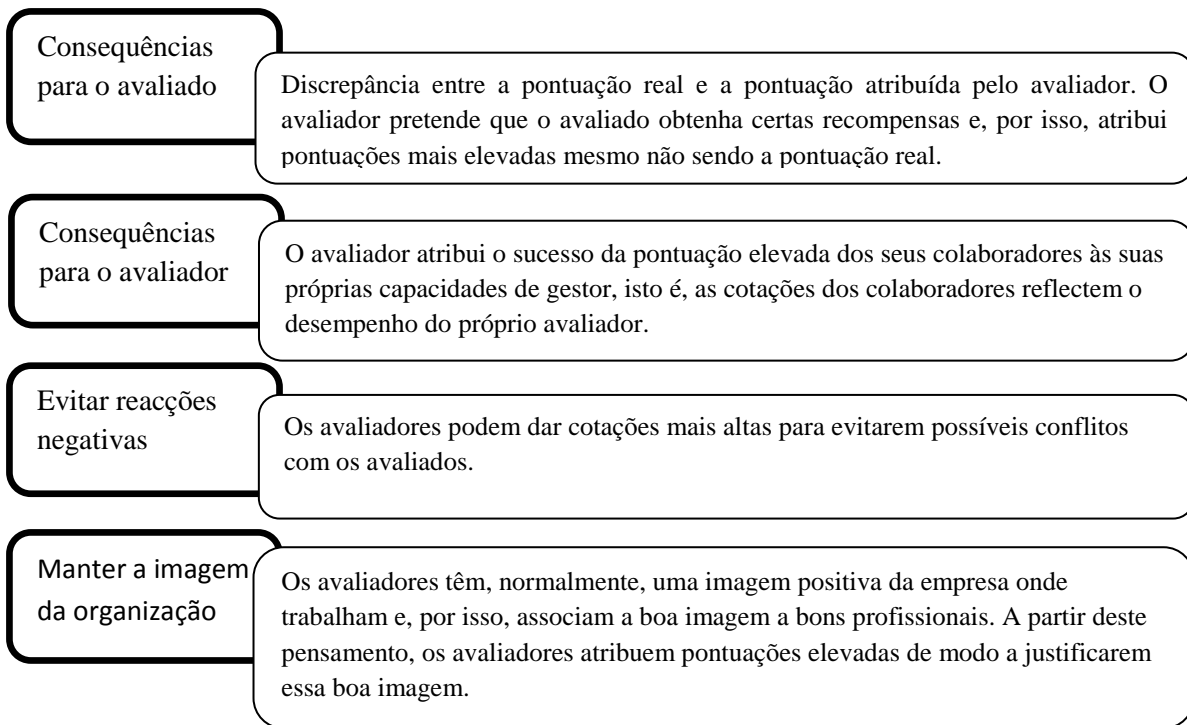
Caetano (2008) dá ênfase a diversos autores para enumerar os possíveis erros de cotação capazes de afectar determinado sistema de avaliação. Seguidamente, iremos apresentar um esquema sintetizado desses mesmos erros fazendo referência aos autores e suas contribuições.

Fig.3 – Possíveis erros de cotação num sistema de avaliação de desempenho



Fernandes (1997) defende que há determinadas consequências exactas e que “na grande maioria das empresas que utilizam a avaliação de desempenho, as cotações são genericamente lenientes.” Desta forma, o mesmo autor estabelece um conjunto de razões pelas quais as avaliações podem ser influenciadas e agrupa essas mesmas razões em quatro categorias: (1) consequências para o avaliado, (2) consequências para o avaliador, (3) evitar as reacções negativas e (4) manter a imagem da organização.

Fig.4 - Consequências dos erros de cotação



#### 4. Qualidade dos itens

Tendo em conta o custo e o tempo necessários para desenvolver e implementar um sistema de avaliação de desempenho é essencial que a identificação de critérios de avaliação do sistema não seja feito à pressa ou com pouca discussão. Os participantes e interessados no projecto devem ser informados de que os critérios representam os objectivos principais da organização e, portanto, parecem merecer a atenção necessária. Critérios mal definidos ou que não sejam cuidadosamente bem pensados e seleccionados podem criar uma série de entraves. Assim, estes obstáculos são identificados por Raju (2003) como sendo: (1) dificuldades em demonstrar claramente as relações entre o sistema / objectivos e os critérios, (2) tempo e custos excessivos na preparação do programa (em alguns casos, um esforço de avaliação do programa pode ser realmente perturbador para os principais objectivos organizacionais se não forem bem planeados e executados), (3) dificuldade em especificar conclusões. Se as questões relevantes não são feitas, as respostas relevantes permanecem desconhecidas. É fundamental que os critérios estejam directamente relacionados com os objectivos do sistema e da organização. Se os dados forem baseados em suposições abstractas e pouco claras será difícil dividir os efeitos e tirar conclusões significativas. É importante, ainda, saber de onde vão ser recolhidos os dados pois, “na pior das hipóteses pode-se erroneamente concluir que um programa teve ou não teve impacto pela escolha de critérios inadequados”.



Embora a tendência natural seja a de procurar critérios e dados importantes de fácil acesso, existem várias outras características importantes. Raju (2003) defende que os bons critérios devem ser idealizados com base numa série de perguntas que respondem às 3 questões fundamentais: fiabilidade e medição, relevância e praticabilidade, como se pode observar no quadro que iremos seguidamente apresentar.

Quadro 1 – Características de um bom critério (adaptado de Raju, 2003)

<b>Características de um bom critério</b>
<p><u>1) Questões de fiabilidade e de medição</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Os critérios que estamos a medir são fiáveis e válidos? Será que as medidas são estáveis entre os indivíduos e as circunstâncias? Os critérios medem o que realmente se pretende?</li><li>- As medidas são estritamente baseadas em observações actuais ou ao contrário baseadas em pressupostos, intuições ou julgamentos?</li><li>- Poderão os critérios de rendimento de dados ser efectivamente sumarizados? Se os dados qualitativos forem usados, podem ser tratados de uma maneira que produzirão conclusões definitivas?</li></ul>
<p><u>2) Questões de relevância</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Os dados recolhidos serão credíveis e significativos para os principais interessados? Os dados serão simples o suficiente e relativamente desprovidos de pressupostos insustentáveis?</li><li>- Os critérios são estruturados de forma a poderem ser revelados numa resposta à pergunta se o programa é efectivo ou não.</li></ul>
<p><u>3) Questões de praticabilidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Os custos e esforços associados ao desenvolvimento, implementação e análise dos critérios equilibram-se com os benefícios esperados?</li><li>- As finalidades e os resultados da evolução do programa são realistas ou demasiado ambiciosos para o stakeholders?</li></ul>

### **(a) Fiabilidade e validade**

Dois princípios fundamentais da medição são a fiabilidade e a validade. A fiabilidade incide, por um lado, sobre a exactidão ou precisão da medida e, por outro, sobre a estabilidade, consistência e previsibilidade. Um aspecto fundamental é a fiabilidade ou a estabilidade da medida pois diz-nos até que ponto, se fossemos medir algo duas vezes, poderíamos esperar encontrar resultados semelhantes. Com uma série de escalas pobres poderíamos esperar que, em ocasiões diferentes, obtivéssemos valores diferentes devidos, por exemplo, à falta de clareza nas questões. Perguntas imprecisas ou inespecíficas podem gerar diferentes interpretações individuais em diferentes ocasiões. Uma única

pergunta pode fornecer informação fiável a partir de entrevistas diversas, para diferentes entrevistados em momentos divergentes. As medidas devem ser, então, consistentes e fiáveis de forma a poderem ser “aproveitadas” de uma situação para a outra, obtendo sempre o mesmo tipo de resultados.

O segundo conceito-chave fundamental é a validade que pode ser descrita como o grau em que estamos a medir o que pensamos que estamos a medir na realidade. A fiabilidade pode ser um forte indicador de que o que estamos a medir está a ser feito correctamente, mas a baixa validade sugere que não estamos a medir o que se pretende. Uma escala pode ser fiável sem ser válida mas não pode ser válida sem ser fiável. A validade assume um papel primordial pois a falta desta implica que uma área de interesse não está a ser efectivamente medida. Isto pode ocorrer quando o critério seleccionado não mede o que realmente se pretende.

### **(b) Mensurabilidade**

A teoria da medição pressupõe que uma escala irá revelar mais ou menos de um construto em particular. Por exemplo, num serviço de atendimento ao cliente, como poderá ser medida a insatisfação do cliente? Naturalmente que não haverá nenhuma medida que meça algo tão concreto.

Os critérios de medição podem ser quantitativos ou qualitativos. Os critérios quantitativos medem a ocorrência de um evento em particular (por exemplo a percentagem de colaboradores que consideram que um novo sistema será positivo em relação ao anterior). Na avaliação da formação, uma medida quantitativa seria o número de respostas correctas num teste de fim de curso que avaliaria até que ponto o conhecimento foi adquirido. As medidas quantitativas produzem interpretações relativamente simples em comparação com as medidas qualitativas e, muitas vezes, são simples de explicar aos utilizadores do sistema. O feedback narrativo poderia ser um exemplo de dados qualitativos.

Em muitos casos, as medidas qualitativas podem ser, de facto, alguns dos critérios mais adequados num projecto de avaliação de programas de Recursos Humanos.

### **(c) Livre de preconceitos**

Uma outra importante medida que merece atenção especial é preconceito. Como as medidas são construídas, os construtores do programa devem estar alerta que de que as medidas não podem ser tendenciosos em relação a grupos culturais diferentes. Os investigadores têm de garantir que a formulação de um teste é igualmente compreensível por membros de diferentes subgrupos culturais. Além do conteúdo das medidas, é óbvio que o investigador deve fazer a avaliação do teste sem

demonstrar estereótipos sobre um determinado grupo como por exemplo, diferenças entre Homens e Mulheres. É, então, muito importante garantir que as diferenças entre subgrupos não são assumidas.

#### **(d) Relevância**

O quadro 1 indica que a relevância é a segunda categoria de características que deve ser mantida em mente. A questão de relevância inclui o desenvolvimento de critérios que: (1) são significativos para os utilizadores, (2) foco no valor para as organizações e (3) são accionáveis.

#### **4.1 Significado para os utilizadores**

O significado dos resultados da avaliação dos recursos humanos para os utilizadores é tão importante quanto a fiabilidade, validade e outras características de medição previamente referidas. Os utilizadores de que falamos podem incluir os principais directores (que tomam decisões indispensáveis), os patrocinadores do programa, executantes e participantes, pesquisadores e analistas de emprego.

Se os critérios por si só não são particularmente importantes para os utilizadores, devem pelo menos ser apresentados num outro contexto, incluindo outras variáveis que são importantes para eles. Outra questão a ter em conta é a forma como as medidas são pensadas, isto é, em que é que elas se baseiam? Ou seja, há que ter noção da complexidade dos critérios e se os pressupostos são sustentáveis ou não. A menos que os resultados possam vir a ser apresentados de forma simples, que os utilizadores possam compreender facilmente, haverá sempre pouca motivação e apoio. As equações e abordagens devem ser apresentadas de modo a que os utilizadores possam entender os pressupostos e ver uma ligação clara entre as diferentes componentes.

#### **4.2 Foco no valor para as organizações**

#### **4.3 Resultados accionáveis**

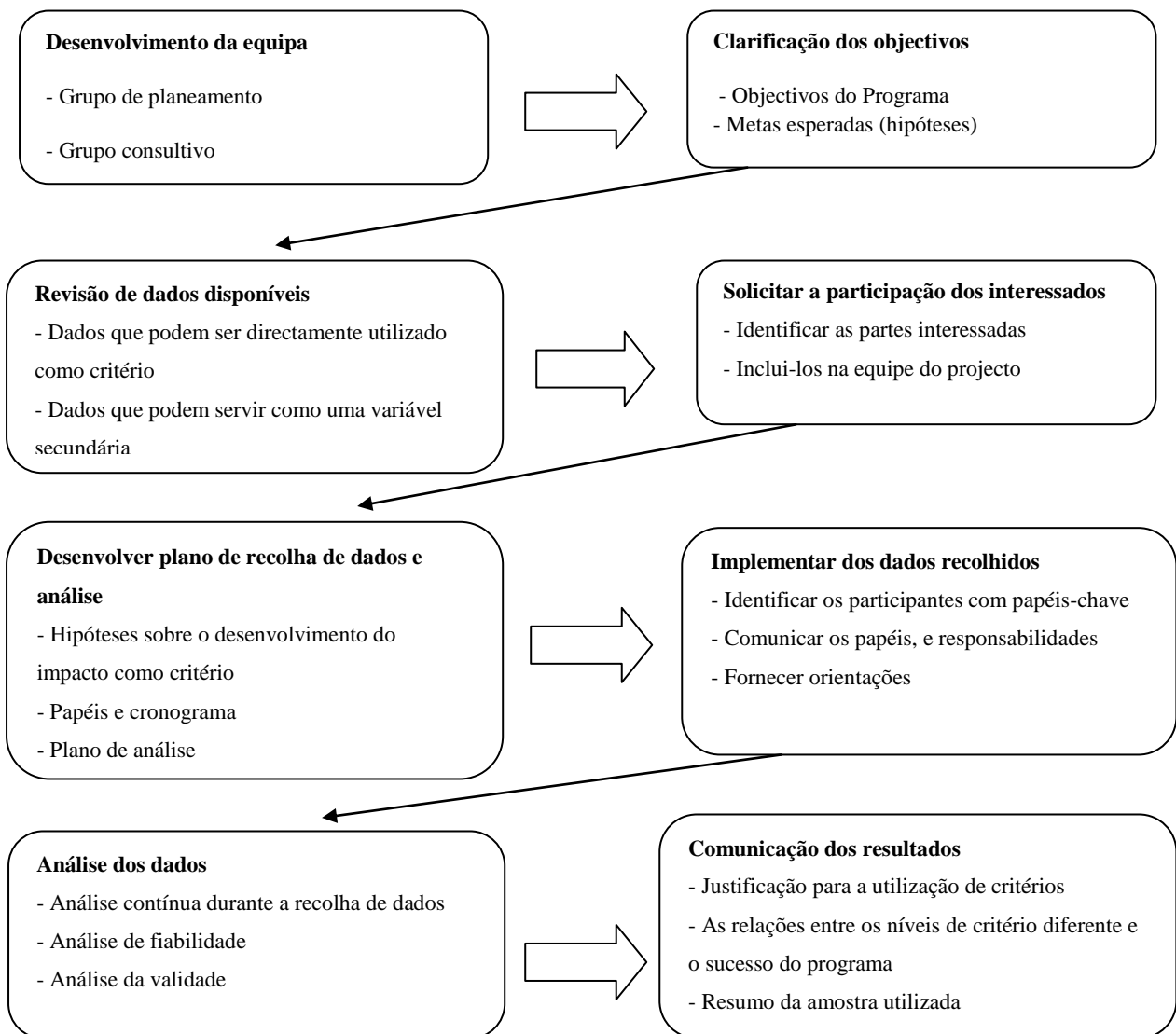
Normalmente, os programas de avaliações de Recursos Humanos são vistos como parte de um acordo que gera uma avaliação de quase “tudo ou nada”, para ver se o programa é mesmo eficaz. Para otimizar o valor, os critérios devem ser seleccionadas e medidos de uma forma diferente que avalia esta diminuição da eficácia em diferentes áreas e, portanto, visa facilitar o aperfeiçoamento do programa. Neste contexto, muitas vezes é melhor pensar nos critérios de avaliação do programa como parte de um processo de melhoria contínua. Uma conclusão pode ser a de eliminar um programa baseado em resultados. No entanto, se projectados correctamente, existe a possibilidade de serem efectuadas diversas melhorias altamente benéficas, baseadas em dados do programa de

avaliação. Como os dados são recolhidos e analisados, estes devem ser instrutivos sobre a forma como o programa pode ser melhorado e direccionado para a melhoria. Para isso, cada critério deve ser desenvolvido e explorado em relação a oportunidades de potenciais melhorias. Com cada dado recolhido, o pesquisador deve estar focado em melhorias específicas.

### (a) **Praticabilidade**

A última característica dos bons critérios a ter em conta é o grau em que as medidas são práticas para obter, analisar e comunicar aos outros. Uma das primeiras considerações é saber se os custos associados à avaliação justificam os potenciais benefícios. Outra questão fundamental é saber se os critérios são realistas e será credível para os outros. Além disso, é importante considerar o grau em que a avaliação é desenvolvida tendo em consideração a política da organização.

Fig . 5 - Fases do processo de implementação e desenvolvimento de critérios de avaliação



Em suma, a avaliação de desempenho é um processo moroso que requer alguma atenção e cuidado por parte dos utilizadores deste sistema. Naturalmente, este tema tem vindo a despertar cada vez mais interesse por parte das empresas pois é importante reconhecer até que ponto os objectivos estabelecidos estão ou não a ser alcançados e, essencialmente, ter algum material que possa facilitar a tomada de decisões quer a nível de incentivos, necessidade de formação, demissão ou contratação de colaboradores. Por outro lado, a avaliação de desempenho permite que os colaboradores também recebam algum feedback por parte da organização, sendo essencial que haja cooperação e uma ligação forte entre a organização e os seus colaboradores.

## **5. Quadro conceptual**

A avaliação é o processo pelo qual se delimita, obtém e fornece informação útil que leva a uma tomada de decisão. É também um processo complexo, cognitivo, instrumental e axiológico. Estes três processos ocorrem em simultâneo, no entanto, este último é o mais determinante pois quando se avalia não basta recolher informação, é indispensável interpretá-la, exercer sobre ela uma acção crítica, analisar alternativas e tomar decisões.

Ora, através da revisão da literatura efectuada, sobressaem alguns pontos essenciais relativos à avaliação de desempenho. Assim, um dos pontos essenciais é a sua definição e vários autores defendem que a avaliação de desempenho é um processo complexo que mede a eficiência e eficácia dos colaboradores num determinado período sendo, por isso, uma apreciação formal e sistemática do desempenho dos colaboradores dentro de uma organização. Este é um processo que procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos. Por outro lado, uma outra questão fundamental está relacionada o número de fontes de avaliação e quanto maior for esse número melhor. Actualmente, podem ser identificadas 4 fontes de avaliação distintas: auto-avaliação, avaliação pelos pares, avaliação 360° e avaliação através da chefia directa. No caso concreto da MAPFRE, sabe-se que a chefia directa e auto-avaliação são as fontes de avaliação utilizadas.

Com efeito, este tema leva-nos a uma questão fundamental: os erros de avaliação. A exactidão na hora de avaliar é essencial mas ao mesmo tempo acarreta custos para a empresa e as suas recompensas não são certas. Assim, os avaliadores podem estar sujeitos a erros de avaliação e devem estar conscientes das tendências de avaliação: efeito de halo, erro de severidade e erro de tendência central. Será, então, do nosso interesse observarmos e analisarmos se na MAPFRE os avaliadores estão, ou não, a cometer erros de avaliação e como poderão ser evitados. Para isso, será importante operacionalizar esses mesmos erros através do cálculo da média e do desvio-padrão, sendo que

quando encontramos um desvio-padrão baixo para o conjunto de avaliados cotados pelo avaliador significa que temos uma distribuição com pouca dispersão entre as dimensões, logo, estamos perante um erro de avaliação. Por outro lado, a média das dimensões consiste na comparação das médias da avaliação com o ponto médio da escala. Quando a média excede o ponto médio da escala estamos perante um erro de leniência mas, se a média for mais baixa do que o ponto médio da escala estamos perante um erro de severidade. Com efeito, o erro de halo pode ser observado através do cálculo do desvio-padrão, análise factorial e análise da variância; o erro de tendência central pode ser operacionalizado através do desvio-padrão e da média global e o erro de leniência/ severidade pode ser operacionalizado através da média das dimensões, análise da variância e da assimetria da distribuição.

Outro ponto a ter em consideração é a qualidade do itens de avaliação pois tendo em conta o tempo e os custos necessários na implementação de um sistema de avaliação, é essencial que se a identificação dos critérios de avaliação do sistema seja realizada com minúcia. Critérios mal definidos ou que não sejam cuidadosamente bem pensados e estruturados podem criar sérios entraves a nível das dificuldades em demonstrar as relações entre o sistema e os critérios, tempo excessivo e custos da avaliação e do programa, e dificuldade em especificar conclusões. Assim, para saber se um critério é bom ou não deve-se ter em conta alguns aspectos: *fiabilidade* - um critério tem de medir exactamente aquilo que se pretende e, ao utilizarmos aquele critério em situações diferentes, os resultados deverão ser idênticos -; *validade* - diz respeito ao grau em que estamos a medir aquilo que pensamos que estamos a medir na realidade; *mensurabilidade* - até que ponto o critério pode ser medido ou não; *livre de preconceitos* - os critérios têm de ser igualmente compreensíveis por membros de diferentes subgrupos culturais; *relevância* - o critério deve ser significativo para os utilizadores, aumentar o valor das organizações e apresentar resultado accionáveis; *praticabilidade*: até que ponto os critérios são práticos para obter, analisar e comunicar aos outros. Ora, no nosso caso concreto, teremos de verificar até que ponto os critérios estabelecidos vão de encontro a estas designações. Para isso, teremos de proceder à análise factorial e ao cálculo de alpha se item apagado para percebermos quais os critérios mais e menos favoráveis à escala.

Por fim, será importante recolhermos algum feedback por parte dos utilizadores do sistema pois eles, melhor do que ninguém, poderão reconhecer as falhas do sistema. Assim, será efectuada uma análise de conteúdo e as respostas serão agrupadas pelas opiniões referentes ao sistema em geral, às competências avaliadas e à calendarização.

## **6. Métodos e técnicas de recolha de dados**

Para podermos obter alguns resultados significativos tivemos de recolher alguns dados essenciais para os podermos, posteriormente, analisar. Desta forma, todas as informações foram facultadas pela MAPFRE e, numa primeira fase foi-nos transmitido como todo o processo de avaliação era realizado, a saber: existem duas fichas distintas - uma ficha para a avaliação geral e uma para a avaliação das chefias – que são preenchidas numa folha de excel, pelo avaliador e pelo avaliado, e enviadas (por email) ao departamento de recursos humanos e ao SDP (Serviço de Desenvolvimento de Pessoas) onde são, posteriormente analisadas. Este procedimento decorre entre o mês de Dezembro e Janeiro uma vez que a operacionalização de incentivos é realizada no final do ano, com o encerramento das contas. Em ambos os casos a avaliação é composta por duas etapas: aferição de competências e confrontação de resultados (feedback).

Numa segunda fase, foram recolhidos os dados necessários para que se pudesse perceber se existiam, ou não, erros de cotação por parte dos avaliadores e se eventualmente, os itens não estariam a medir o que seria necessário. Assim, fizemos o levantamento das cotações atribuídas pelos avaliadores através de uma base de dados existente na MAPFRE e que nos foi disponibilizada. Estes dados foram analisados estatisticamente através do programa informático SPSS. As operacionalizações estatísticas permitiram, por um lado, identificar erros de avaliação cometidos por parte dos avaliadores, através do cálculo da média e do desvio-padrão e, por outro, possibilitaram reconhecer os itens mais e menos relevantes do sistema através da análise factorial e do cálculo do *alpha* de Cronbach e *alpha* se item apagado.

Por fim, numa última fase, foi efectuada uma análise de conteúdo pois foram realizadas entrevistas aos utilizadores para que pudéssemos obter as suas opiniões relativamente ao sistema em geral, quais as suas propostas de melhoria e quais as dificuldades sentidas na hora da avaliação.

Ora, os erros de avaliação cometidos por parte dos avaliadores podem ser medidos através da operacionalização dos dados recolhidos. Assim, seguidamente, iremos apresentar os possíveis erros de cotação e suas operacionalizações.

### **6.1 Operacionalização dos erros de cotação**

De acordo com a revisão literária realizada, têm sido utilizadas diferentes operacionalizações na pesquisa relativamente aos erros de cotação. Como já foi referido anteriormente os erros de cotação mais frequentes são: halo, leniência / severidade e tendência central. Desta forma, seguidamente irão ser apresentadas as conceptualizações e as operacionalizações dos diferentes erros de cotação.

### 6.1.1 Halo

O erro de halo é estudado e desenvolvido em diversas áreas nomeadamente a nível da psicologia tanto educacional como organizacional. Com efeito, o erro de halo é sucintamente uma acção que acontece quando alguém forma uma primeira impressão (positiva ou negativa) de alguém e tem tendência para acrescentar características referentes a essa impressão. Caetano *cit in* Vala (1996) afirma que se, ao conhecermos alguém, o considerarmos à partida simpático, naturalmente não teremos dificuldade em considerarmos, também, que essa mesma pessoa é honesta, inteligente e afável mesmo que essas características não correspondam à realidade. Por outro lado, e relativamente à avaliação de desempenho, o erro ou efeito de halo está muitas vezes presente e é verdadeiramente estudado. Existem diversas definições das quais podemos destacar algumas:

Borman (1975) *cit in* Fernandes (1997) afirma que o efeito de halo é a “tendência que se verifica por parte do avaliador de, a partir de uma impressão global que tem sobre o avaliado, avaliar as dimensões como se fossem todas iguais, em vez de distinguir cuidadosamente os níveis das diferentes dimensões de desempenho”.

Uma das definições mais simples e sintética é a de Bernardin (1997) citada por Fernandes (1997) que defende que o efeito de halo é a “tendência em dar ao avaliado o mesmo nível de cotações nas diferentes dimensões”. De uma forma geral, este erro, a nível da avaliação de desempenho, está explícito quando não se fazem distinções nos níveis de cotação das diferentes categorias ou dimensões em análise. De acordo com a literatura existente, existe um conjunto de diversas operacionalizações que podem ser aplicadas para o estudo do erro de halo. Estas operacionalizações podem ser apoiadas por: (a) análise de correlações, (b) análise factorial, (c) desvio padrão, (d) análise de variância.

#### a) Análise de correlações

Calculam-se as correlações para cada uma das dimensões através dos resultados obtidos para cada avaliado, ou seja, realizam-se as correlações entre cada uma das dimensões para determinar a relação existente entre elas. Quando é obtido um alto índice de correlação entre as dimensões significa que estamos em presença de um enorme erro de halo, isto é, houve pouca discriminação entre as várias dimensões. Pode afirmar-se que, nestes casos, o avaliador poderá ter partido de uma impressão geral que tinha sobre o avaliado e julgou o seu desempenho independentemente da especificidade das diversas dimensões (Fernandes, 1997).



b) Análise factorial

Calcula-se a análise factorial para todas as categorias de cotação. Quando são obtidos poucos factores significa que estamos em presença de um grande erro de halo mas, se encontramos apenas um factor que explique a variância total estamos no caso extremo e quer dizer que temos o erro de halo máximo, ou seja, quanto menos factores forem identificados para explicar o maior número de variância mais acentuado será o erro de halo. (Fernandes, 1997)

c) Desvio-padrão

Calcula-se o desvio padrão para cada um dos avaliados cotados pelo mesmo avaliador a partir das dimensões de desempenho. Quando nos deparamos com um desvio-padrão baixo para o conjunto de avaliados cotados pelo avaliador significa que temos uma distribuição com pouca dispersão entre as dimensões, logo, estaremos perante um grande erro de halo para esse mesmo avaliador. (Fernandes, 1997)

d) Análise de variância

Esta operacionalização parte da análise da variância do avaliado, avaliador, dimensão (ANOVA) calculada para cada dimensão em separado. Este estudo só será efectuado quando um mesmo indivíduo é avaliado por vários avaliadores, pois só assim se pode obter a variância entre avaliado e avaliador. Quando é obtido um efeito de interacção avaliador-avaliado estatisticamente significativo quer dizer que estaremos em presença de um erro de halo. (Fernandes, 1997)

### 6.1.2 **Leniência /severidade**

As várias definições referentes aos erros de leniência/severidade não são tão uniformes como as de erros de halo. O erro de leniência verifica-se quando o avaliador atribui uma cotação alta e o erro de severidade verifica-se quando o avaliador atribui uma cotação baixa a um indivíduo, sem que o comportamento do sujeito o justifique. (Saal e Landy, 1997, *cit in* Fernandes, 1997:49)

Fernandes, 1997, afirma que erro de leniência se pode verificar quando os avaliadores cotam os colaboradores sistematicamente acima do ponto médio da escala, enquanto que o erro de severidade se exprime pela cotação generalizada abaixo do ponto médio da escala. De acordo com a literatura existente, poderemos encontrar três tipos de operacionalizações do erro de leniência/severidade, a saber: (a) média das dimensões, (b) análise da variância, (c) assimetria da distribuição.

(a) Média das dimensões

Esta é a operacionalização mais frequente para o caso do estudo do erro de leniência/severidade. A média das dimensões consiste na comparação da média das dimensões da avaliação com o ponto médio da escala (Blanz & Ghiselli, 1972, *cit in* Fernandes, 1997:50) Quando a média das dimensões excede o ponto médio da escala estamos perante um erro de leniência. Mas, se pelo contrário, a média for mais baixa que o ponto médio da escala estamos perante um erro de severidade. Ou seja, com esta operacionalização compara-se a média de cada dimensão com o ponto médio da escala e aí pode observar-se se o ponto médio da escala está abaixo ou acima desse mesmo ponto médio. (Fernandes, 1997)

(b) Análise da variância

Esta operacionalização parte da análise da variância do avaliado, avaliador, dimensão (ANOVA) calculada para cada dimensão em separado. Este estudo só será efectuado quando um mesmo indivíduo é avaliado por vários avaliadores, pois só assim se pode obter a variância entre avaliado e avaliador. Quando se verifica um efeito principal do avaliador estatisticamente significativo estamos perante um erro de leniência ou severidade. Contudo, este estudo só se pode efectuar quando cada avaliado é cotado por vários avaliadores, pois só assim se pode obter o efeito principal para cada avaliador. (Fernandes, 1997)

(c) Assimetria da distribuição

Esta operacionalização contempla o grau de assimetria de frequências das dimensões de cotação. Quando obtemos uma assimetria negativa significa que estaremos em presença do erro de leniência. Contudo, se obtivermos uma assimetria positiva esta será analisada como um erro de severidade. (Fernandes, 1997)

### 6.1.3 Tendência central

O erro de tendência central tem sido alvo de menos atenção e de estudos, por parte dos investigadores, do que o erro de halo e de leniência/ severidade. DeCottis (1977) *cit in* Fernandes (1997) define tendência central como o comportamento que alguns avaliadores têm quando limitam as suas avaliações ao ponto médio da escala, não indo nem na direcção favorável nem desfavorável, o que implica a relutância dos avaliadores em fazer julgamentos extremos acerca das pessoas.

Quando o ponto médio da cotação coincide com o ponto médio da escala, aí verifica-se tendência central e, concomitantemente, verifica-se restrição de amplitude sobre o ponto médio da escala.

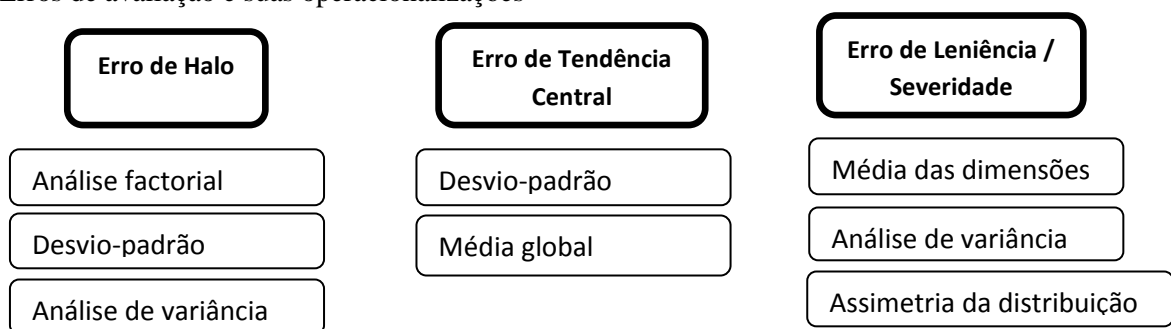
Normalmente, o conceito de tendência central deve ser usado apenas quando as avaliações estão agrupadas sobre qualquer ponto da escala de cotação. Quando as avaliações se situam acima do ponto médio da escala observa-se restrição da escala e, em simultâneo, leniência. Contrariamente, quando as avaliações se agrupam abaixo do ponto médio da escala encontramos também restrição da escala, mas desta vez com um erro de severidade. Com efeito, sempre que se verifica tendência central, existe restrição da escala, contudo, o inverso não é verdadeiro pois, quando se verifica restrição da escala, isso pode ser devido ao erro de severidade, tendência central ou leniência.

Para estudar a tendência central existem conjunto de definições operacionais, entre elas: desvio-padrão e média global, (b) curtose, (c) análise da variância.

(a) Desvio padrão e média global

O desvio padrão é, sem dúvida, a operacionalização mais utilizada para realizar o estudo da restrição de amplitude e é obtido através do cálculo do desvio-padrão para cada uma das dimensões. Quando é verificado um desvio padrão baixo significa que estamos perante uma situação em que as avaliações se agrupam sobre um ponto da escala, portanto estamos em presença de uma restrição de amplitude. Contudo, a restrição de amplitude pode ser devida à tendência central, leniência ou severidade, para saber qual a origem desta restrição de amplitude temos de analisar a média geral das cotações globais. Se esta média for igual ao ponto médio da escala, estamos perante um erro de tendência central. Por outro lado, se a média for maior ou menor do que o ponto médio da escala estaremos, respectivamente, perante um erro de leniência ou um erro de severidade (Fernandes, 1997).

Fig. 6 – Erros de avaliação e suas operacionalizações



Em suma, num processo de avaliação de desempenho são vários os erros de avaliação a que os avaliadores estão sujeitos: erro de halo, tendência central e leniência/ severidade. Com efeito, para sabermos se estão a ser cometidos erros ou não teremos de proceder à operacionalização das cotações atribuídas pelos avaliadores. Assim, o erro de halo pode ser operacionalizado pela análise factorial,

desvio-padrão e análise de variância, o erro de tendência central operacionaliza-se através do desvio-padrão e média global e o erro de leniência / severidade pode ser operacionalizado pela média das dimensões, análise da variância e assimetria da distribuição.

## 6.2 Operacionalização da análise dos itens

A análise dos itens numa escala de avaliação é essencial para se poder ter a percepção do “peso” dos itens nessa mesma escala, isto é, nem todas as questões estão cotadas da mesma maneira e nem todas são entendidas da mesma forma.

Assim, o recurso ao cálculo da média, desvio-padrão e análise factorial é extremamente importante pois pode servir para, por um lado, detectar erros a nível da avaliação/ cotação por parte dos avaliadores e, por outro, reconhecer os itens mais ou menos favoráveis da escala. Ora, para chegar a resultados práticos sabemos que quanto maior for o resultado do cálculo da média maior será a avaliação do item em questão, isto é, um item pode ser mais desenvolvido que os restantes. Por outro lado, o desvio padrão dá-nos o poder de discriminação de um item e, por isso, quanto menor for o resultado do seu cálculo menos discriminatório será esse item. Contudo, se o seu resultado for elevado, significa que o item é discriminativo. Estas operacionalizações dão-nos, por um lado, resultados referentes ao nível de discriminação e, por outro, podem dar-nos a informação necessária para sabermos se existem erros de avaliação ou não.

No que diz respeito à análise factorial, esta diz-nos até que ponto os itens se podem agrupar dentro da própria escala, ou seja, até que ponto é que diferentes itens estão a medir a mesma coisa. Será importante referir que, neste caso concreto, os itens que mais nos poderão interessar são aqueles que apresentem valores mais baixos dentro de cada factor pois destoam dos restantes e isso significa que poderão estar a medir outros pressupostos.

Neste caso concreto, os itens das fichas de avaliação (ver anexos A e B) foram submetidos a uma análise estatística através do programa informático SPSS, com o recurso ao cálculo da média, desvio padrão e análise factorial que nos permitiram, por um lado, detectar erros a nível da avaliação /cotação e, por outro, reconhecer os itens mais ou menos favoráveis da escala. De facto, foram reconhecidos erros de cotação por parte dos avaliadores, nomeadamente o erro de halo e o de tendência central. Por outro lado, através da análise factorial e do cálculo do *alpha* se item apagado foi-nos possível reconhecer que alguns dos itens da escala eram menos relevantes em relação aos restantes.

## **7. Recolha de dados**

A empresa MAPFRE parece estar a atravessar um período negativo no que refere a problemas relacionados com o sistema de avaliação de desempenho. Temos, por um lado, a antiguidade das fichas de avaliação propriamente ditas, pois estas não são actualizadas há 5 anos e, por outro lado, sabemos que há uma falha no que diz respeito às competências avaliadas. Assim, para além destes dois problemas deparamo-nos com mais dois, um relacionado com o sistema em geral e outro com os erros de avaliação cometidos pelos avaliadores. Desta forma, parece-nos que estamos perante um problema com várias dimensões mas que poderão ser resolvidos com estratégias de trabalho de equipa.

Ora, o primeiro problema que nos surge, logo à partida, é a questão do sistema em si, pois a avaliação é realizada apenas uma vez por ano e não parece estar a ter o impacto desejado, os resultados obtidos não estão a ser devidamente valorizados, isto é, aquilo a que a avaliação se propõe não está a ser verificado.

Por outro lado, outro problema com que nos deparámos foi a questão das fichas de avaliação, ou seja, há apenas uma ficha (com duas versões – uma para chefes e outra para chefiados) e isso faz com que as competências não sejam avaliadas na sua totalidade uma vez que nem todos os departamentos exigem o mesmo tipo de competências. A priori, este seria um dos primeiros problemas a ter em conta.

Uma outra questão está relacionada com os erros de cotação por parte dos avaliadores. Numa primeira fase não sabíamos se estavam ou não a ser cometidos erros, mas, posteriormente, este facto veio a verificar-se.

Mais tarde, os utilizadores foram ouvidos e reparámos que as opiniões são bastante idênticas. Notámos alguma fragilidade respeitante ao sistema de avaliação em si, ou seja, a maior parte dos entrevistados afirmou que a avaliação é insuficiente, não avalia determinadas competências e são confrontados com algumas incoerências nomeadamente a nível das remunerações associadas à avaliação.

Em suma, é necessário intervir em todos os pontos da avaliação pois só assim será possível melhorar e aperfeiçoar aquilo que é um sistema com cada vez mais relevância para as empresas.

## 7.1 Descrição da empresa

A MAPFRE é um importante grupo empresarial espanhol, independente, com uma vasta actividade em diferentes áreas – seguro, resseguro, finanças, imobiliárias e serviços – em Espanha e em mais 44 países, nomeadamente Portugal. Em Portugal existem diversas seguradoras, empresas de serviços e também operações de resseguro. No seguimento da profunda reestruturação societária levada a cabo em 2008, o grupo, no final desse ano, reunia 258 empresas, encabeçadas pela nova holding MAPFRE, S.A., cujo accionista maioritário passou a ser a Fundación MAPFRE, instituição que desenvolve actividades sem fins lucrativos. É importante referir que a MAPFRE tem uma importante aliança estratégica com a Caja Madrid, o quarto maior grupo financeiro espanhol, na forma de uma integração parcial dos seus negócios em Espanha através da MAPFRE-Caja Madrid Holding de entidades asseguradoras e Banco de *Servicios financieros caja Madrid-Mapfre*, com participação maioritária da MPFRE nas empresas de seguros e minoritária nas empresas bancárias, sucedendo o inverso com a *Caja Madrid*.

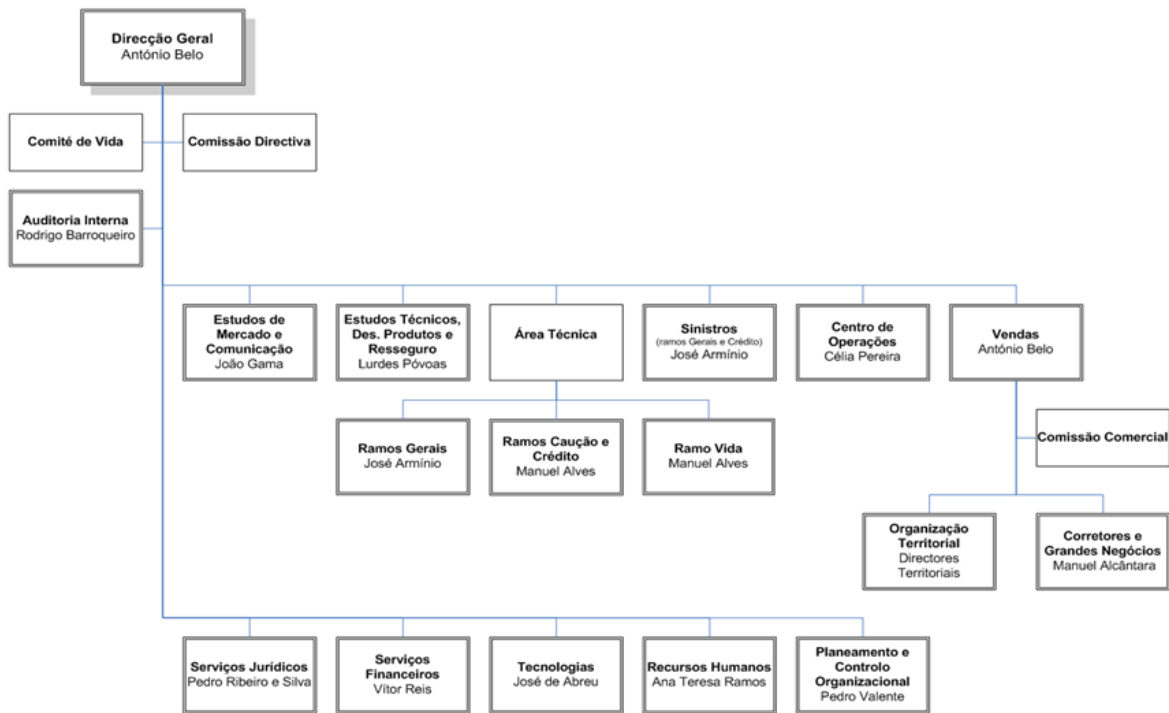
Com 430 escritórios directos, cerca de 2 773 escritórios de agentes delegados e mais de 20 762 agentes e colaboradores, em 2008, a MAPFRE, em Espanha, possuía já a maior rede comercial do mercado de seguros e uma das maiores do mercado financeiro. Fora de Espanha conta com 2 546 escritórios directos e 17 765 colaboradores.

Com uma solidez económico-financeira notável, várias das suas empresas principais obtiveram excelentes classificações das mais conceituadas empresas de *rating* de seguros, nomeadamente: A+ e AA (Standard & Poor's), A+ (A.M. Best) e A1 (Moody's).

### 7.1.1 Em Portugal...

O grupo empresarial MAPFRE está representado no nosso país desde a década de 80. Começou em 1987 com a *Corporación MAPFRE* (resseguro que passou a MAPFRE Re em 1995) e com a MAPFRE Vida (1987). Em 1991 abriu a *MAPFRE Seguros Generales*, que a 21 de Abril de 1998 cedeu a sua carteira, como Agência geral, à nova empresa MAPFRE Seguros Gerais, S.A. A 1 de Janeiro de 2008 a MAPFRE Seguros Gerais adquiriu a carteira da Agência Geral da MAPFRE *Caución y Crédito* passado a explorar estes ramos.

Fig.7 – Organigrama actual do grupo MAPFRE (Sede de Lisboa) – Fonte: MAPFRE



### 7.1.2 Descrição do Sistema de Avaliação da MAPFRE

O Sistema de Avaliação e de Gestão de Desempenho da MAPFRE é um instrumento de Gestão de Recursos Humanos desenvolvido com base nos valores e na missão da empresa, com o objectivo de conhecer e gerir o desempenho dos seus colaboradores, bem como de apoiar o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Este sistema tem vindo a ser desenvolvido e melhorado com o objectivo de conhecer, gerir e reconhecer o desempenho dos seus colaboradores, através do apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Com a utilização deste instrumento, pretende-se que cada colaborador da MAPFRE conheça claramente o que é esperado de si e o modo como vão ser avaliados os seus resultados individuais e/ou de equipa. Pretende-se, também, que cada colaborador conheça o enquadramento da sua perspectiva de carreira na MAPFRE e o apoio que lhe será eventualmente dado para o seu desenvolvimento.

Desta forma, o sistema de avaliação de desempenho aplica-se a todos os colaboradores vinculados, por contrato de trabalho, à MAPFRE. É realizado em duas fases: 1) a avaliação pela chefia e 2) a auto-avaliação. Os formulários devem ser preenchidos, então, pela chefia durante a reunião de avaliação e gestão do desempenho, tendo em conta a preparação da chefia e a auto-avaliação do colaborador.

É da responsabilidade da chefia fazer o registo informático dos formulários que resultam das reuniões, ficando disponíveis para o serviço de desenvolvimento de pessoas depois de devidamente validados.

### 7.1.3 Objectivos de avaliação e desenvolvimento:

Os objectivos apresentados e determinados pela MAPRE são os seguintes:

Analisar e avaliar o desempenho dos colaboradores relativo ao ano anterior

Recompensar os colaboradores com base na sua contribuição para os resultados

Melhorar o entendimento em relação aos objectivos individuais, de equipa e da empresa

Identificar necessidades para o desenvolvimento de competências

Conhecer o potencial dos colaboradores

Encorajar e apoiar o desenvolvimento dos colaboradores através da definição de acções de desenvolvimento que promovam a melhoria do desempenho

Melhorar a comunicação no âmbito da empresa, incentivando o acompanhamento e o diálogo de modo a promover o aumento da motivação e da satisfação pessoal

### 7.1.4 Impactos do Sistema de Avaliação

Ao implementar um sistema de avaliação de desempenho numa empresa podem surgir alguns impactos, por isso, a MAPFRE identificou alguns deles:

- Estabelecimento de planos de desenvolvimento individuais (a MAPFRE, através do sistema de avaliação, considera que responsabilização e atribuição de novos desafios são uma mais-valia para a empresa e para o colaborador)
- Identificação de necessidades de formação (através da avaliação são identificadas lacunas na realização de certas tarefas por parte dos colaboradores e que poderão ser colmatadas através da formação)
- Apoiar as decisões sobre a evolução de carreiras e promoções
- Remuneração variável (através dos modelos estabelecidos pela MAPFRE os colaboradores com melhor desempenho são melhor recompensados)



### 7.1.5 **Intervenientes e suas responsabilidades**

O sistema de avaliação de desempenho existente na MAPFRE não foge aos moldes dos moldes habituais descritos ao longo da literatura. Este é um sistema composto por um conjunto de etapas que são seguidas normalmente da mesma forma. Isto é, anualmente, uma ficha de avaliação é distribuída pelas chefias, com o objectivo de avaliarem os chefiados e darem a sua opinião relativamente à concretização, ou não, dos objectivos propostos no início do ano. Por outro lado, os chefiados recebem também uma ficha onde se auto-avaliam e dão a sua opinião relativamente aos objectivos propostos. Posteriormente, avaliadores e avaliados enviam as suas respostas, por correio electrónico, para o serviço de desenvolvimento de pessoas. Aqui, há uma confrontação dos resultados e desse trabalho resultam as ponderações por item, e totais. Seguidamente, iremos analisar com mais detalhe o papel dos intervenientes no sistema de avaliação.

#### Avaliadores (directores e 2ª linha)

As chefias devem assumir a responsabilidade pelo processo de avaliação e de gestão do desempenho perante os seus colaboradores através de:

- Avaliação dos resultados alcançados durante o ano anterior face aos objectivos definidos
- Definição dos objectivos claros para o ano seguinte e obtenção do acordo dos colaboradores sobre os resultados a alcançar
- Análise global de informação resultante da aplicação do sistema com os Recursos Humanos
- Identificação de necessidades de desenvolvimento e estabelecimento, em conjunto com os colaboradores, de planos de desenvolvimento profissional
- Reunião intercalar de *Follow-up* para revisão do desempenho alcançado e apoio para a melhoria
- Acompanhamento e orientação dos colaboradores, através de um estilo de comunicação aberto e de feedback sincero e construtivo

### Avaliados

Espera-se que o colaborador se envolva e participe no processo de avaliação e gestão do desempenho:

- Dando contribuições para o estabelecimento dos objectivos e assumindo os seus compromissos quanto aos resultados a alcançar
- Reconhecendo e reflectindo sobre as formas de otimizar /melhorar os seus pontos fortes e as suas necessidades de desenvolvimento
- Sendo um agente activo no seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional e revelando proactividade e abertura à mudança
- Comunicando de forma aberta, recebendo, aceitando e dando *feedback* sincero e construtivo

### Serviço de Desenvolvimento de Pessoas

O serviço de desenvolvimento de pessoas tem a responsabilidade de:

- Acompanhar e controlar as etapas de implementação do sistema
- Garantir o cumprimento do calendário de avaliação e de gestão do desempenho
- Fazer a análise global da informação resultante da aplicação do sistema com as direcções
- Apoiar os utilizadores do sistema (esclarecendo dúvidas)
- Fazer a avaliação do sistema de avaliação e de gestão do desempenho e propor as melhorias necessárias
- Analisar, junto de avaliadores e avaliados, os desacordos decorrentes dos comentários sobre a avaliação
- Determinar a remuneração variável de cada colaborador, de acordo com a avaliação feita pela chefia e com a ponderação dos critérios de avaliação

#### **7.1.6 Princípios da MAPFRE**

Tal como todas as empresas, a MAPFRE rege-se por princípios e ideais que fazem com que haja um bom crescimento da empresa e é por esses princípios e valores que a empresa e os seus colaboradores se guiam. Assim, seguidamente iremos apresentar e descrever os principais valores pelos quais a MAPFRE se guia.

##### **- Globalidade e inovação permanente da oferta**

Procura oferecer aos seus clientes uma gama completa de produtos e serviços para a prevenção e cobertura de riscos.

**- Vocação multinacional**

Crescer contribuindo ao mesmo tempo para o progresso económico e social de outros países com a implementação de empresas que baseiem a sua gestão nos princípios institucionais e empresariais da MAPFRE.

**- Especialização**

A MAPFRE estrutura-se em unidades e sociedades com grande autonomia de gestão, que contam com estruturas e equipas específicas para as actividades distintas, como meio de obtenção a máxima eficiência da prestação do serviço ao cliente.

**- Descentralização**

Tomada de decisões tendo em conta os problemas enfrentados como meio de conseguir a máxima agilidade na gestão e o adequado aproveitamento das capacidades de toda a organização.

**- Actuação coordenada**

Autonomia da gestão demarca-se pela fixação de objectivos e pelo desenvolvimento de políticas de actuação comuns sob a supervisão dos órgãos de governo do grupo.

**- Máximo aproveitamento das sinergias**

A actuação autónoma complementa-se com o estabelecimento dos serviços comuns que sejam necessários para a adequada coordenação e máximo aproveitamento das sinergias.

**- Vocação de liderança**

Vocação para ser líder em todos os mercados e sectores onde opera.

**- Alta qualidade na prestação de serviços ao cliente**

Procura constante da qualidade por razões éticas e porque um bom serviço é o meio mais eficaz para fidelizar os clientes.

**- Busca permanente da eficácia**

Optimização dos recursos, que implica pragmatismo e flexibilidade, agilidade nas decisões, aproveitamento das oportunidades que o desenvolvimento tecnológico oferece, máxima objectividade na selecção das pessoas e atenção contínua na sua formação, e rigor no gasto

### **7.1.7 Critérios de avaliação de desempenho**

A definição de critérios claros em relação ao que irá ser medido relativamente ao desempenho dos colaboradores é fundamental na medida em que são esses mesmos critérios que permitem conhecer o que irá ser apurado, aumentando a probabilidade de alcançar os objectivos propostos. No entanto, a avaliação e gestão do desempenho quer formalmente quer pelo acompanhamento diário, continuam a ressentir-se de dificuldades relacionadas com aspectos diversos como o facto de não existirem

medidas totalmente objectivas para avaliar o desempenho das pessoas, ou os erros de avaliação a que as organizações podem estar sujeitas.

Uma das formas de minimizar estas dificuldades está relacionada com a preocupação, rigor e empenho com que a empresa e todos os utilizadores do sistema definem os critérios de avaliação e de gestão do desempenho. Com efeito, na MAPFRE, são utilizados os seguintes critérios de avaliação e de gestão do desempenho:

### **Objectivos**

Definem o que tem de ser realizado, ou seja, os resultados que se espera que o departamento, equipa ou pessoas alcancem num determinado período de tempo.

Permitem orientar a acção e o trabalho realizado, no contexto de cada função e da experiência e capacidades dos colaboradores, para a estratégia da organização.

Podem ser individuais ou de equipa e são estabelecidos no início de cada ano pelas chefias e SDP, tendo em conta a ocultação das opiniões dos colaboradores, e comunicados a todos os colaboradores num momento distinto da reunião de avaliação e gestão do desempenho.

### **Competências**

Competências da MAPFRE são descritas como conjuntos de comportamentos observáveis e compostas pelos comportamentos identificados como sendo os mais significativos para o desempenho eficaz, sendo que o nível de desempenho de um colaborador será afectado pela facilidade e eficácia com que apresenta esses comportamentos.

### **Eficácia diária**

São critérios relacionados com aspectos do comportamento diário dos colaboradores que, não constituindo objectivos ou competências, se revelam essenciais para a concretização / manifestação destes e para a obtenção da eficácia profissional e dos resultados da organização

Na MAPFRE são considerados os critérios: assiduidade e pontualidade, aos quais é dada particular importância nas funções que têm interacção directa com o cliente.

Um objectivo é uma meta a alcançar, que define o que tem de ser realizado, permitindo ao colaborador ter um alvo definido para o qual deve canalizar as suas energias. Na MAPFRE, os objectivos (individuais ou de equipa) são estabelecidos no início do ano pelas chefias e pelo serviço de desenvolvimento de pessoas (SDP) e comunicados aos colaboradores num momento distinto da reunião de avaliação e gestão do desempenho. Os objectivos podem ser de diferentes tipos: estratégicos, de direcção, de equipa, individuais, funcionais, qualitativos, de desempenho ou de desenvolvimento, tendo em conta os níveis de análise, os critérios de avaliação e a natureza da actividade e dos resultados pretendidos. Os objectivos mais comuns são os (1) quantitativos que estão relacionados com critérios de qualidade, procedimentos a respeitar e cujo indicador de medida é verificável, ou objectivos definidos de acordo com (2) o conteúdo funcional tendo em conta três ou

quatro áreas chave da função em que são necessários esforços especiais para alcançar os resultados essenciais dessa função.

Quanto às competências estas dizem respeito aos comportamentos que os colaboradores necessitam apresentar, de modo a desempenhar uma função eficazmente, e não à função propriamente dita, ou seja, o foco é colocado nos comportamentos, por oposição aos resultados das tarefas (objectivos). Os modelos de competências constituem um meio eficaz de imprimir a cultura da empresa no comportamento diário dos seus colaboradores, na medida em que a cultura está intimamente ligada aos comportamentos adoptados pelos indivíduos e as competências são os atributos, capacidades, conhecimentos e outros aspectos descritos em termos comportamentais. As competências tendem a ser utilizadas essencialmente para: identificar o potencial dos colaboradores e as suas necessidades de formação e desenvolvimento, apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores através do estabelecimento de planos de acção.

A eficácia diária diz respeito aos critérios avaliados diariamente. A pontualidade e assiduidade são tidas em conta na MAPFRE como sendo os critérios mais relevantes, pois permitem que os colaboradores desempenhem com eficácia as tarefas propostas pela empresa.

#### 7.1.8 Competências avaliadas

As competências avaliadas pela MAPFRE estão divididas em duas categorias: geral e chefias. Assim, as competências a avaliar são distintas dependendo de quem está a ser avaliado.

##### **Chefias:**

- Dirigir e motivar
- Desenvolver os outros
- Conceber a visão e a estratégia
- Trabalhar em equipa
- Aderir a valores e agir com integridade
- Promover a qualidade e satisfazer o cliente
- Comunicar
- Lidar com a pressão e com as contrariedades
- Planear e organizar
- Iniciar a mudança e tomar decisões
- Procurar o desenvolvimento

##### **Geral:**

- Trabalhar em equipa
- Aderir a valores e agir com integridade
- Promover a qualidade e satisfazer o cliente
- Comunicar
- Lidar com a pressão e com as contrariedades
- Planear e organizar
- Iniciar a mudança e tomar decisões
- Procurar o desenvolvimento

### 7.1.9 Ponderação das competências

As ponderações atribuídas a cada item e a cada colaborador tem por base uma grelha de ponderações agrupada em graus de avaliação. Assim, o avaliador, consoante a ponderação que quer atribuir, deve guiar-se pela grelha que iremos apresentar já de seguida. Contudo, na avaliação geral, nem todas as competências têm a mesma ponderação e, por isso, a classificação final varia consoante a competência em questão. Por exemplo, as competências *trabalhar em equipa, promover a qualidade e satisfazer o cliente e iniciar a mudança e tomar decisões* são as que apresentam uma ponderação mais elevada. Por exemplo, um avaliador ao cotar a primeira competência no terceiro grau, iria atribuir ao colaborador 12 pontos, mas se avaliar no mesmo grau a competência *planear e organizar*, o colaborador já só obterá 6 pontos. Com isto quer-se dizer que, na avaliação geral, os graus dependem das ponderações atribuídas a cada ponderação.

Quadro 2 – Ponderações das competências -avaliação geral (Fonte: MAPFRE)

<b>Avaliação Geral</b>					
<b>FACTORES</b>		<b>GRAUS</b>			
<b>Designação</b>		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
Trabalhar em equipa	<b>15,00</b>	0%	65%	80%	100%
Aderir a valores e agir com integridade	<b>7,50</b>	0%	65%	80%	100%
Promover a qualidade e satisfazer o cliente	<b>15,00</b>	0%	65%	80%	100%
Comunicar	<b>10,00</b>	0%	65%	80%	100%
Lidar com a pressão e com as contrariedades	<b>10,00</b>	0%	65%	80%	100%
Planear e organizar	<b>7,50</b>	0%	65%	80%	100%
Iniciar a mudança e tomar decisões	<b>15,00</b>	0%	65%	80%	100%
Procurar o desenvolvimento	<b>10,00</b>	0%	65%	80%	100%
Assiduidade	<b>5,00</b>	0%	65%	80%	100%
Pontualidade	<b>5,00</b>	10%	80%		100%

<b>RESULTADOS</b>					
<b>FACTORES</b>		<b>GRAUS</b>			
<b>Designação</b>		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
Trabalhar em equipa		0,00	9,75	12,00	15,00
Aderir a valores e agir com integridade		0,00	4,88	6,00	7,50
Promover a qualidade e satisfazer o cliente		0,00	9,75	12,00	15,00
Comunicar		0,00	6,50	8,00	10,00
Lidar com a pressão e com as contrariedades		0,00	6,50	8,00	10,00
Planear e organizar		0,00	4,88	6,00	7,50
Iniciar a mudança e tomar decisões		0,00	9,75	12,00	15,00
Procurar o desenvolvimento		0,00	6,50	8,00	10,00
Assiduidade		0,00	3,25	4,00	5,00
Pontualidade		0,50	4,00		5,00
		<b>0,50</b>	<b>65,75</b>	<b>76,00</b>	<b>100,00</b>

Quadro 3 - Ponderação das competências – avaliação das chefias (Fonte MAPFRE)

<b>avaliação Chefias</b>					
<b>FACTORES</b>		<b>GRAUS</b>			
<b>Designação</b>	<b>Ponderação</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
Dirigir e motivar	8,50	0%	65%	80%	100%
Desenvolver os outros	8,50	0%	65%	80%	100%
Conceber a visão e a estratégia	8,50	0%	65%	80%	100%
Trabalhar em equipa	8,50	0%	65%	80%	100%
Aderir a valores e agir com integridade	8,50	0%	65%	80%	100%
Promover a qualidade e satisfazer o cliente	8,50	0%	65%	80%	100%
Comunicar	8,50	0%	65%	80%	100%
Lidar com a pressão e com as contrariedades	8,50	0%	65%	80%	100%
Planear e organizar	8,50	0%	65%	80%	100%
Iniciar a mudança e tomar decisões	8,50	0%	65%	80%	100%
Procurar o desenvolvimento	8,50	0%	65%	80%	100%
Assiduidade	3,25	0%	65%	80%	100%
Pontualidade	3,25	10%	80%		100%
	<b>100,00</b>				

<b>RESULTADOS</b>				
<b>FACTORES</b>	<b>GRAUS</b>			
<b>Designação</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
Dirigir e motivar	0,00	5,53	6,80	8,50
Desenvolver os outros	0,00	5,53	6,80	8,50
Conceber a visão e a estratégia	0,00	5,53	6,80	8,50
Trabalhar em equipa	0,00	5,53	6,80	8,50
Aderir a valores e agir com integridade	0,00	5,53	6,80	8,50
Promover a qualidade e satisfazer o cliente	0,00	5,53	6,80	8,50
Comunicar	0,00	5,53	6,80	8,50
Lidar com a pressão e com as contrariedades	0,00	5,53	6,80	8,50
Planear e organizar	0,00	5,53	6,80	8,50
Iniciar a mudança e tomar decisões	0,00	5,53	6,80	8,50
Procurar o desenvolvimento	0,00	5,53	6,80	8,50
Assiduidade	0,00	2,11	2,60	3,25
Pontualidade	0,33	2,60		3,25



## 8. Análise de informação

Toda a informação recolhida será agora analisada para que possamos, posteriormente, retirar conclusões e sugerir algumas soluções para os problemas encontrados. Assim, numa primeira fase serão analisados os itens da ficha de avaliação (ver anexos A e B), por áreas, através do cálculo da média e do desvio-padrão, análise factorial e *alpha* se item apagado para percebermos quais os itens mais e menos favoráveis à escala.

Numa segunda fase iremos analisar os erros de cotação por parte dos avaliadores através do cálculo da média e do desvio padrão e, através desses resultados será possível detectar os diferentes erros quer seja o erro de halo, severidade ou tendência central.

Por fim, procederemos à análise de conteúdo uma vez que foram realizadas entrevistas aos utilizadores do sistema. Nesta fase iremos recolher as suas opiniões relativamente ao sistema em si, às competências avaliadas e quais as suas propostas de melhoria.

### 8.1 Operacionalização através do cálculo da média e desvio-padrão (por áreas)

#### 8.1.1 Operacionalização das ponderações da avaliação geral

Quadro 4 - Cálculo da média e do desvio-padrão nas diferentes áreas da avaliação geral

	Trabalho equipa (item 1)	Valores e integr. (Item 2)	Promover a qualidade, satisfazer cliente (item3)	Comunicar (item4)	Lidar com pressão (item5)	Planear e organizar (item6)	Mudança e decisões (item 7)	Procurar desenvolvim. (item8)	Total
<b>Área de Sinistros</b>	M: 10,88	M: 5,86	M: 10,88	M: 7,44	M: 7,81	M: 5,44	M: 9,75	M: 7,25	<b>M Total:</b> 8,16
	DP: 1,2	DP: 0,39	DP: 1,2	DP: 0,78	DP: 0,53	DP: 0,59	DP: 0,44	DP: 0,8	<b>DP Total:</b> 2,12
N= 8									
<b>Centro Operações</b>	M: 12,11	M: 6,17	M: 11,66	M: 7,38	M: 7,7	M: 6,04	M: 11,29	M: 8,13	<b>M Total:</b> 8,81
	DP: 1,49	DP: 0,63	DP: 1,78	DP: 1,15	DP: 0,62	DP: 0,99	DP: 1,68	DP: 1,28	<b>DP Total:</b> 2,49
N= 20									
<b>Área Comercial</b>	M: 12,46	M: 5,91	M: 11,18	M: 7,64	M: 7,52	M: 4,97	M: 10,29	M: 8,48	<b>M Total:</b> 8,56
	DP: 2,05	DP: 0,54	DP: 1,42	DP: 1,22	DP: 1,95	DP: 1,79	DP: 2,76	DP: 2,41	<b>DP Total:</b> 2,59
N= 21									
<b>TOTAL</b>	M: 12,06	M: 6,01	M: 11,33	M: 7,5	M: 7,64	M: 5,48	M: 10,61	M: 8,13	
	DP: 1,77	DP: 0,56	DP: 1,54	DP: 1,11	DP: 1,34	DP: 1,42	DP: 2,72	DP: 1,83	

O quadro que acima é apresentado diz respeito à análise descritiva das ponderações atribuídas pelos avaliadores, por área, da avaliação geral, e tem como objectivo verificar as diferenças existentes na

distribuição das ponderações. Assim, é possível observar que há duas competências que são avaliadas de forma mais positiva transversalmente em todas as áreas, isto é, apresentam valores medianos mais elevados. Desta forma, os valores apresentados no item 1 (*trabalhar em equipa*) situam-se entre os 10,88 e os 12,46 e, no item 3 (*promover a qualidade e satisfazer o cliente*), situam-se entre os 11,66 e os 10,88 valores. Por outro lado, os itens 2 (*aderir a valores e agir com integridade*) e 6 (*planear e organizar*) são os que representam valores mais baixos em termos de média, situando-se, no primeiro caso entre os 5,86 e os 6,17 valores no segundo caso.

É também importante observarmos atentamente os valores referentes ao desvio-padrão uma vez que este valor traduz o nível de discriminação nas ponderações atribuídas pelos avaliadores. Assim, os itens que apresentam valores mais baixos de desvio-padrão são o 2 (*aderir a valores e agir com integridade*) e o 5 (*lidar com a pressão*) que apresentam resultados situados entre os 0,396 e 1,952 valores.

Por outro lado, note-se que os itens 1 (*trabalho de equipa*) e 3 (*promover a qualidade e satisfazer o cliente*) são os mais desenvolvidos pois apresentam os valores medianos e de dispersão mais elevados, o que faz com que possam ser itens necessários e úteis para a avaliação de desempenho. É importante referir que o valor do desvio-padrão dá a discriminação dos itens e isso faz com que se saiba se um item é forte ou não. Ora, quando um item não é discriminativo pode ser secundarizado.

Quanto aos valores medianos e de dispersão total, nas diversas áreas, não são notórias grandes variações de resultados, apesar de termos de ter em conta que há itens mais discriminatórios que outros, como já foi referido anteriormente.

De uma forma geral, e observando a última linha do quadro que se refere aos valores totais das ponderações, por item, observamos que há uma discrepância nos valores obtidos entre os diferentes itens, a saber: os itens 2 (*aderir a valores e agir com integridade*), 4 (*comunicar*) e 6 (*planear e organizar*) apresentam resultados muito baixos a nível discriminatório apresentando valores entre 0,56 e 1,11 o que significa que estes são itens com pouca discriminação. Possivelmente podem ser itens mal interpretados pelos utilizadores ou mal cotados pelos avaliadores. Já os itens 1 (*trabalho de equipa*) e 3 (*promover a qualidade, satisfazer o cliente*) parecem ser os itens mais fortes pois apresentam valores medianos mais altos (compreendidos entre 12,06 e 11,33) e de discriminação também elevada (1,77 e 1,54) o que significa estes são os itens mais desenvolvidos.

Em síntese, e após o cálculo da média e do desvio-padrão para as ponderações atribuídas nas diferentes áreas, chegamos à conclusão que há itens que são mais bem avaliados que outros, uns são mais discriminatórios, outros menos e ainda que há itens muito bem cotados transversalmente em todas as áreas. Ora, e de acordo com os dados apresentados, poderemos afirmar que os itens 1 (*trabalho de equipa*) e 3 (*promover a qualidade e satisfazer o cliente*) são os que mais se destacam

em todas as áreas pois são os que apresentam valores mais positivos em termos de média e de desvio-padrão. Ora, sabe-se que um dos princípios da empresa é assegurar a alta qualidade nas prestação de serviços ao cliente, isto é, deverá haver uma procura constante da qualidade para que se possa fidelizar os clientes. Desta forma, parece-nos coerente que a MAPFRE exija aos seus colaboradores que se esforcem nesse sentido, o de prestarem o seu contributo de forma a promover a qualidade e satisfazer o cliente. Por outro lado, a empresa conta com estruturas e equipas especializadas para as diversas actividades em que opera. Desta forma, o trabalho em equipa assume uma grande importância dentro da empresa e por isso é um factor que os colaboradores têm de ter em conta e daí surgem estes itens bem cotados. Em suma, estes parecem ser os dois itens mais poderosos e mais importantes no sistema de avaliação existente.

### 8.1.2 Operacionalização das ponderações da avaliação das chefias

Quadro 5 - Cálculo da média e do desvio-padrão nas diferentes áreas da avaliação das chefias

	Dirigir e motivar (item1)	Desenvolv. os outros (item2)	Conceber visão e estratégia (item 3)	Trabalho em equipa (item 4)	Aderir a valores, agir com integridade (item 5)	Promover qualidade, satisfazer cliente (item 6)	Comunicar (item 7)	Lidar com pressão e com contrar. (item 8)	Planear e organizar (item 9)	Iniciar mudança , tomar decisões (item 10)	Procurar o desenvolv. (item 11)	TOTAL
Área de Sinistros	M: 7,65	M: 6,28	M: 7,65	M: 7,65	M: 7,65	M: 6,8	M: 7,65	M: 8,5	M: 7,65	M: 6,8	M: 6,8	M Total: 7,42
	DP: 1, 2	DP: 0	DP: 1,2	DP: 1,2	DP: 1,2	DP: 0	DP: 1,2	DP: 0	DP: 1,2	DP: 0	DP: 0	DP: 0,55
N= 2												
Centro de Operações	M: 7,29	M: 7,04	M: 6,62	M: 6,13	M: 6,49	M:6,74	M: 6,92	M: 7,17	M: 6,14	M: 6,26	M: 6,26	M: 6,64
	DP: 0,83	DP: 0,64	DP: 0,48	DP: 1,13	DP: 1,09	DP: 1,33	DP: 1,22	DP: 1,35	DP: 1,15	DP: 0,68	DP: 0,68	DP 0,42
N= 7												
Área Comercial	M: 7,69	M: 7,48	M: 7,01	M: 7,23	M: 7,18	M: 6,59	M: 7,06	M: 7,31	M: 7,09	M: 6,84	M: 6,51	M 7,09
	DP: 1,11	DP: 0,88	DP: 0,88	DP: 1,2	DP: 0,99	DP: 0,89	DP:1,12	DP: 0,82	DP: 1,31	DP: 0,71	DP: 1,2	DP 0,35
N= 10												
TOTAL	M: 7,54	M: 7,25	M: 6,93	M: 6,93	M: 6,9	M: 6,67	M: 7,06	M: 7,38	M: 6,8	M: 6,62	M: 6,4	
	DP: 0,98	DP: 0,77	DP: 0,8	DP: 1,22	DP: 1,06	DP: 0,69	DP: 0,95	DP: 1,05	DP: 1,29			

O quadro acima apresentado demonstra exactamente o mesmo que o quadro anterior mas o presente diz respeito às avaliações das chefias. Assim sendo, será importante darmos atenção às competências avaliadas de forma mais positiva e quais as que apresentam uma dispersão mais baixa, tal como fizemos anteriormente. Ora, é notório que não há uma competência que se possa evidenciar mais que as outras uma vez que todas elas apresentam valores médios e de dispersão muito semelhantes. Contudo, os itens 1 (*dirigir e motivar*) e o 8 (*lidar com a pressão e com as contrariedades*) são os

que apresentam, transversalmente, os valores mais elevados em termos de média compreendidos entre 7,693 e 7,286 no primeiro caso e 8,5 e 7,166 no segundo caso.

Por outro lado, o item que apresenta um resultado de desvio-padrão mais baixo é o item 10 (*iniciar a mudança e tomar decisões*) pois, em todas as áreas, o nível de discrepância está muito próximo de 1 o que significa que este item pode ter pouca importância na avaliação e até que podem estar a cometer-se erros na cotação do item. Já os itens 4 (*trabalhar em equipa*), 7 (*comunicar*) e 9 (*planear e organizar*) em todas as áreas, apresentam os valores mais altos de discrepância que se situam entre 1,2 e 1,31 o que significa que a cotação dos itens é, teoricamente, bem realizada.

Quanto à última linha do quadro, que diz respeito aos valores totais das ponderações por item, podemos observar que não há uma grande discrepância nos valores medianos entre os diferentes itens uma vez que todos eles apresentam resultados entre 6 e 7 valores. Contudo, podemos destacar o item 9 (*planear e organizar*) como sendo o item mais forte pois apresenta um resultado mediano de 6,8 e 1,29 de desvio-padrão. Não pode ser considerado um bom item mas comparativamente com os restantes este parece ser o mais discriminatório. Por outro lado, os itens menos discriminatórios são os itens 2 (*desenvolver os outros*) e 10 (*iniciar a mudança e tomar decisões*) pois apresentam valores de desvio-padrão mais baixos (0,77 e 0,69 respectivamente).

Em síntese, e comparativamente ao que foi realizado anteriormente, podemos afirmar que os itens mais discriminatórios são os itens 1 (*dirigir e motivar*) e 8 (*lidar com a pressão e com as contrariedades*). Estas competências parecem ser as mais importantes nesta avaliação o que não deixa de fazer sentido uma vez que estamos a falar da avaliação das chefias e por isso estas duas competências parecem ser as mais relevantes para o cargo. Também é importante referir que um dos princípios empresariais centra-se na importância da tomada de decisões tendo em conta os problemas enfrentados com o meio de conseguir a máxima agilidade na gestão e o adequado aproveitamento das capacidades de toda a organização. Ora, e observando os resultados do item 10 (*iniciar a mudança e tomar decisões*), estes não eram esperados apesar de terem ocorrido. Esta situação poderá ter acontecido por ser um item que não esteja bem formulado ou porque a competência não está bem desenvolvida. Poderemos estar, então, perante um erro de cotação por parte dos avaliadores ou poderão não entender a questão dando uma cotação incorrecta.

## 8.2 Operacionalização através da análise factorial (avaliação geral)

Os dados recolhidos foram submetidos a uma análise factorial em componentes principais com a rotação *Varimax*. Para a avaliação geral foram identificados 3 factores: competências inter-pessoais, competências intra-pessoais e auto-desenvolvimento.

Quadro 6 - Análise factorial dos dados relativos à avaliação geral

Itens	Factor		
	1	2	3
<b>1- Competências Inter-pessoais</b>			
- Trabalhar em equipa	<b>0,795</b>	0,167	0,135
- Comunicar	<b>0,694</b>	0,223	-0,138
- Promover a qualidade e satisfazer o cliente	<b>0,693</b>	0,236	0,138
- Iniciar a mudança e tomar decisões	<b>0,661</b>	0,009	0,348
<b>2- Competências intra-pessoais</b>			
- Lidar com a pressão e com as contrariedades	0,18	<b>0,859</b>	0,252
- Planear e organizar	0,343	<b>0,787</b>	0,176
- Aderir a valores e agir com integridade	0,465	<b>0,647</b>	-0,35
<b>3- Auto-desenvolvimento</b>			
- Procurar o desenvolvimento	1,179	0,214	<b>0,852</b>

N= 49. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,721. A variância total é explicada 42% pelo factor competências inter-pessoais, 13% pelo factor competências intra-pessoais e 12,5% pelo factor auto-desenvolvimento. Os pesos factoriais foram obtidos pelo método de rotação *Varimax*.

Para a avaliação geral foram identificados três dimensões que explicam 72,1% da variância.

Ao observarmos o quadro acima apresentado podemos afirmar que o factor 1 é explicado pelos itens *trabalhar em equipa*, *comunicar*, *promover a qualidade e satisfazer o cliente* e *iniciar a mudança e tomar decisões*. Já o factor 2 é explicado pelos itens *lidar com a pressão e com as contrariedades*, *planear e organizar* e *aderir a valores e agir com integridade*. Por fim, o factor 3 é explicado pelo item *procurar o desenvolvimento*. Já a variância total é explicada 42% pelo primeiro factor – Competências inter-pessoais, 13% pelo segundo factor – competências intra-pessoais- e 12,5% pelo factor três – Auto-desenvolvimento -.

De notar que a variância total é explicada 42% pelo primeiro factor – Competências inter-pessoais, 13% pelo segundo factor – competências intra-pessoais- e 12,5% pelo factor três – auto-desenvolvimento.

Será importante referir que, neste caso concreto, os itens que mais nos poderão interessar são aqueles que apresentem valores mais baixos dentro de cada factor pois destoam dos restantes e isso significa que poderão estar a medir outros pressupostos. Devemos então focar a nossa atenção nos itens (a) iniciar a mudança e tomar decisões e (b) aderir a valores e agir com integridade. Para conhecermos a consistência interna dos factores calculámos o Alpha de Cronbach e o valor obtido foi de 0,758 o que significa que a escala utilizada é fiável. “Em relação ao KMO, exige-se um valor superior ou igual a .60, embora apenas os índices acima de .80 sejam considerados bons ou muito bons” (Almeida, 2008:231). Neste caso o valor obtido foi de 0,758 o que significa que os itens estão bem relacionados entre si, ou seja, há uma boa adequação de possibilidades de tratamento dos dados com o método utilizado.

Quadro 7 - Correlação Item-Total e Alpha se Item Apagado para avaliação geral

<b>Item</b>	<b>Correlação correcta Item-Total</b>	<b>Alpha de Cronbach se Item Apagado</b>
- Trabalhar em equipa	0,607	0,702
- Aderir a valores e agir com integridade	0,491	0,749
- Promover a qualidade e satisfazer o cliente	0,573	0,712
- Comunicar	0,451	0,738
- Lidar com a pressão e com as contrariedades	0,423	0,739
- Planear e organizar	0,614	0,708
- Iniciar a mudança e tomar decisões	0,461	0,759
- Procurar o desenvolvimento	0,367	0,75

Com base nas correlações com o total da escala e o valor do coeficiente alpha se apagado esse item, verificámos quais os itens mais problemáticos de forma a determinar um conjunto de itens a manter na versão, de modo a que ambas as dimensões fossem representadas e que a escala se apresentasse como um instrumento fidedigno. Assim, com base na correlação com o total da escala e o valor do coeficiente *alpha* se apagado esse item, verificou-se que havia itens problemáticos pois, como se pode verificar no quadro a cima, há itens que apresentam um resultado de *alpha* inferior a 0,6 com valores compreendidos entre 0,367 e 0,491, como por exemplo: comunicar, lidar com a pressão e

com as contrariedades e procurar o desenvolvimento. Se estes itens fossem retirados a escala obteria valores de *alpha* superiores a 0,8 o que lhe daria uma maior consistência interna.

Em suma, o tratamento, incidindo na análise dos resultados obtidos, pode subdividir-se em dois momentos: a análise factorial e a correlação item total e *alpha* se item apagado. Após estas operacionalizações chegamos a conclusão de que há alguns itens que podem ser eliminados de forma a melhorar a consistência interna do teste. Ora, o item *procurar o desenvolvimento* parece ser o item menos relevante. Este item integra-se no terceiro factor – auto-desenvolvimento - onde a variância total é explicada apenas em 12,5%. Por outro lado, e através da correlação item total e *alpha* se item apagado, este é o item que apresenta um valor mais baixo de *alpha* e, se fosse eliminado, daria uma maior consistência interna ao teste. Também os itens aderir a valores e lidar com a pressão e com as contrariedades poderiam ser eliminados pois apresentam valores de *alpha* bastante baixos.

### **8.3 Operacionalização através da análise factorial (avaliação das chefias)**

“A análise factorial possibilita-nos saber quantos e quais os factores o instrumento está a avaliar, assim como nos permite identificar que itens se encontram associados a cada factor. As cargas factoriais podem variar entre -1,00 e +1,00, significando um valor de .00 a ausência de relação entre item e factor” (Almeida, 2008:227). Importa mencionar que “as cargas factoriais tanto podem ser positivas como negativas. Ambas nos interessam, sendo o sinal menos relevante do que a magnitude para apreciar a aproximação entre item e factor” (Almeida, 2008:228). Neste caso concreto, os dados recolhidos foram submetidos a uma análise factorial em componentes principais com a rotação *Varimax*. Para a avaliação das chefias foram identificados 3 factores: competências sociais, local de trabalho e competências institucionais.

Quadro 8 - Análise factorial dos dados relativos à avaliação das chefias

Itens	Factor		
	1	2	3
<b>1- Competências sociais</b>			
- Planear e organizar	<b>0,908</b>	0,284	0,96
- Dirigir e motivar	<b>0,829</b>	0,288	0,134
- Trabalhar em equipa	<b>0,812</b>	0,14	-0,099
- Aderir a valores e agir com integridade	<b>0,667</b>	0,56	0,218
- Desenvolver os outros	<b>0,477</b>	0,87	0,33
<b>2- Local de trabalho</b>			
- Conceber a visão e a estratégia	0,052	<b>0,919</b>	0,087
- Lidar com a pressão e com as contrariedades	0,222	<b>0,747</b>	0,146
- Iniciar a mudança e tomar decisões	0,177	<b>0,743</b>	0,306
<b>3- Competências Institucionais</b>			
- Promover a qualidade e satisfazer o cliente	0,044	0,142	<b>0,861</b>
- Comunicar	0,143	0,512	<b>0,796</b>
- Procurar o desenvolvimento	0,566	0,131	<b>0,595</b>

N= 19. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin= 0,535. A variância total é explicada 44% pelo factor competências sociais, 17% pelo factor local de trabalho e 10% pelo factor competências institucionais. Os pesos factoriais foram obtidos pelo método de rotação *Varimax*.

A matriz das componentes mostra os coeficientes que relacionam cada uma das variáveis com os componentes. O tipo de rotação utilizado foi o método *Varimax* cujo objectivo é obter uma estrutura factorial na qual cada variável original esteja fortemente associado a um único factor e pouco com os restantes. A rotação dos factores é importante pois, por vezes, a extracção inicial não conduz a factores interpretáveis, logo esta rotação torna os coeficientes que são grandes ainda maiores, e os que são pequenos ainda menores.

Para a avaliação das chefias foram identificados três dimensões que explicam 53,5% da variância.

Ao observarmos o quadro acima apresentado podemos afirmar que o factor 1 é explicado pelos itens *planear e organizar, dirigir e motivar, trabalhar em equipa, aderir a valores e agir com integridade e desenvolver os outros*. Já o factor 2 é explicado pelos itens *conceber a visão e a estratégia, lidar com a pressão e com as contrariedades e iniciar a mudança e tomar decisões*. Por fim, o factor 3 é explicado pelos itens *promover a qualidade e satisfazer o cliente, comunicar e procurar o desenvolvimento*. De notar que a variância total é explicada 44% pelo primeiro factor – Competências sociais -, 17% pelo segundo factor – local de trabalho - e 10% pelo factor três – Competências Institucionais-.



Tal como acontece no caso da avaliação geral, aqui também nos devemos focar nos itens que apresentem valores mais discrepantes dentro de cada factor pois significa que poderão estar a medir outros pressupostos. Devemos então focar a nossa atenção nos itens (a) desenvolver os outros, (b) iniciar a mudança e tomar decisões e (c) procurar o desenvolvimento.

Para conhecermos a consistência interna dos factores calculámos o Alpha de Cronbach e o valor obtido foi de 0,863, como se pode observar na figura 14, e que significa que o instrumento gera poucos erros e é considerado altamente fiel.

“Em relação ao KMO, exige-se um valor superior ou igual a .60, embora apenas os índices acima de .80 sejam considerados bons ou muito bons” (Almeida, 2008:231) e, neste caso o valor obtido foi de 0,535 mas teremos de ter em conta o número de itens analisados.

Quadro 9 - Correlação Item-Total e Alpha se item apagado para avaliação das chefias

Item	Correlação correcta Item-Total	Alpha de Cronbach se Item Apagado
- Dirigir e motivar	0,746	0,837
- Desenvolver os outros	0,426	0,859
- Conceber a visão e a estratégia	0,457	0,858
- Trabalhar em equipa	0,437	0,862
- Aderir a valores e agir com integridade	0,519	0,852
- Promover a qualidade e satisfazer o cliente	0,414	0,861
- Comunicar	0,653	0,843
- Lidar com a pressão e com as contrariedades	0,527	0,853
- Planear e organizar	0,768	0,832
- Iniciar a mudança e tomar decisões	0,575	0,852
- Procurar o desenvolvimento	0,675	0,843

Com base nas correlações com o total da escala e o valor do coeficiente alpha se apagado esse item, verificámos quais os itens mais problemáticos de forma a determinar um conjunto de itens a manter na versão, de modo a que ambas as dimensões fossem representadas e que a escala se apresentasse como um instrumento fidedigno. Assim, após a análise da figura apresentada, verificou-se que existem itens problemáticos pois alguns desses itens apresentam um *alpha* inferior a 0,6, com valores compreendidos entre 0,414 e 0,457, como por exemplo: desenvolver os outros, trabalhar em equipa, promover a qualidade e satisfazer o cliente e conceber a a visão e a estratégia. Se estes itens fossem retirados a escala obteria valores de *alpha* superiores a 0,8 o que lhe daria uma maior consistência interna.

Em suma, e pós as operacionalizações através da análise factorial e da correlação item total e *alpha* item se apagado, chegamos à conclusão de que há alguns itens que podem ser eliminados de forma a melhorar a consistência interna do teste. Ora, *promover a qualidade e satisfazer o cliente* parece ser o item menos importante. Este item integra-se no terceiro factor – competências institucionais - onde a variância total é explicada em 10%. Por outro lado, e através da correlação item total e *alpha* se item apagado, este é o item que apresenta um valor mais baixo de *alpha* e, se fosse apagado, daria uma maior consistência interna ao teste. Também os itens *conceber a visão e a estratégia* e *desenvolver os outros* são pouco relevantes pois apresentam valores de *alpha* bastante baixos.

#### 8.4 Operacionalização através do cálculo da média e desvio-padrão (por avaliador)

Avaliador 1	Trabalho equipa (Item 1)	Valores e integridade (Item 2)	Promover qual., satisfazer cliente (Item 3)	Comunicar (Item 4)	Lidar com pressão (Item 5)	Planear e organizar (Item 6)	Mudança e decisões (Item 7)	Procurar desenvolv. (Item 8)	Média	Desvio-padrão
Média	12,11	6,17	11,67	7,38	7,7	6,04	11,29	8,13	8,81	2,5
Desvio padrão	1,49	0,63	1,78	1,15	0,62	0,99	1,68	1,28	1,19	
N= 20										

Avaliador 2	Trabalho equipa (Item 1)	Valores e integridade (Item 2)	Promover qual., satisfazer cliente (Item 3)	Comunicar (Item 4)	Lidar com pressão (Item 5)	Planear e organizar (Item 6)	Mudança e decisões (Item 7)	Procurar desenvolv. (Item 8)	Média	Desvio-padrão
Média	14,25	6	12,75	8,13	8	5,44	11,06	8	9,2	3,16
Desvio padrão	1,5	0	1,5	1,44	0	0,65	2,63	0	0,96	
N= 4										

Avaliador 3	Trabalho equipa (Item 1)	Valores e integridade (Item 2)	Promover qual., satisfazer cliente (Item 3)	Comunicar (Item 4)	Lidar com pressão (Item 5)	Planear e organizar (Item 6)	Mudança e decisões (Item 7)	Procurar desenvolv. (Item 8)	Média	Desvio-padrão
Média	10,59	5,72	10,59	7,06	6,25	3,8	9,09	7,5	7,58	2,39
Desvio padrão	1,16	0,52	1,16	0,78	2,62	2,38	3,81	1,24	1,71	
N= 8										

Avaliador 4	Trabalho equipa (Item 1)	Valores e integridade (Item 2)	Promover qual., satisfazer cliente (Item 3)	Comunicar (Item 4)	Lidar com pressão (Item 5)	Planear e organizar (Item 6)	Mudança e decisões (Item 7)	Procurar desenvolv. (Item 8)	Média	Desvio-padrão
Média	13,5	6	10,88	7,83	8,33	5,44	10,88	8,33	8,89	2,7
Desvio padrão	1,64	0	1,23	1,29	0,82	0,61	1,23	0,82	0,96	
N= 6										

<b>Avaliador 5</b>	Trabalho equipa (Item 1)	Valores e integridade (Item 2)	Promover qual., satisfazer cliente (Item 3)	Comunicar (Item 4)	Lidar com pressão (Item 5)	Planear e organizar (Item 6)	Mudança e decisões (Item 7)	Procurar desenvolv. (Item 8)	Média	Desvio-padrão
Média	10,88	5,86	10,88	7,44	7,81	5,44	9,75	7,25	8,16	2,12
Desvio padrão	1,2	0,39	1,2	0,78	0,53	0,59	4,35	0,82	1,23	
N=8										

<b>Aval. 6</b>	Dirigir e motivar (Item 1)	Desenvolv. outros (Item 2)	Visão estrat. (Item 3)	Trabalho equipa (Item 4)	Val. e integ. (Item 5)	Qual., satisfazer cliente (Item 6)	Comunicar (Item 7)	Pressão e contrar. (Item 8)	Planear e organizar (Item 9)	Mudança e decisões (item 10)	Procurar desenvolv. (Item 11)	Média	Desvio-padrão
Média	7,23	7,04	6,62	6,13	6,5	6,74	6,92	7,17	6,14	6,26	6,26	8,81	0,42
Desvio padrão	0,83	0,64	0,48	1,13	1,09	1,33	1,22	1,35	1,15	0,68	0,68	0,96	
N=7													

<b>Aval. 7</b>	Dirigir e motivar (Item 1)	Desenvolv. outros (Item 2)	Visão estrat. (Item 3)	Trabalho equipa (Item 4)	Val. e integ. (Item 5)	Qual., satisfazer cliente (Item 6)	Comunicar (Item 7)	Pressão e contrar. (Item 8)	Planear e organizar (Item 9)	Mudança e decisões (item 10)	Procurar desenvolv. (Item 11)	Média	Desvio-padrão
Média	6,94	6,8	6,38	7,38	6,8	5,6	6,38	6,8	5,6	0,64	5,53	5,89	1,85
Desvio padrão	1,49	0	0,73	0,98	0	0,73	0,73	0	0,73	0,73	0	0,56	
N= 3													

<b>Aval. 8</b>	Dirigir e motivar (Item 1)	Desenvolv. outros (Item 2)	Visão estrat. (Item 3)	Trabalho equipa (Item 4)	Val. e integ. (Item 5)	Qual., satisfazer cliente (Item 6)	Comunicar (Item 7)	Pressão e contrar. (Item 8)	Planear e organizar (Item 9)	Mudança e decisões (item 10)	Procurar desenvolv. (Item 11)	Média	Desvio-padrão
Média	7,82	8,16	7,14	6,97	7,23	6,55	7,23	7,14	7,57	7,14	6,89	7,26	0,62
Desvio padrão	0,93	0,76	0,76	1,49	1,27	0,57	1,27	0,76	1,36	0,76	1,06	0,99	
N=5													

Quadro 10 – Cálculo da média e desvio-padrão por avaliador

São vários os tipos de erros, cometidos pelos avaliadores, que podemos encontrar numa avaliação. Assim, e como já foi anteriormente referido, podemos detectar esses mesmos erros através da operacionalização estatística dos dados recolhidos, neste caso concreto, através das ponderações atribuídas aos avaliados. Por conseguinte, iremos analisar os resultados obtidos através do cálculo da média e do desvio-padrão.

Fernandes (2007:48) afirma que “quando nos deparamos com um desvio-padrão baixo para o conjunto de avaliados cotados pelo avaliador significa que temos uma distribuição com pouca dispersão entre as dimensões, logo, estaremos perante um grande erro de halo para esse mesmo avaliador”. Ora, observando a figura acima apresentada, podemos afirmar que os avaliadores que apresentam valores de desvio-padrão mais baixos nas suas cotações são os avaliadores 2, 5, 7 e 8, uma vez que os resultados estão, na sua maioria, muito próximos de zero o que significa que não há uma discriminação muito significativa. Estes avaliadores parecem estar a cometer sérios erros de

halo, uma vez que tendem a avaliar favorável ou desfavoravelmente uma certa característica da pessoa e essa avaliação estende-se ao resto das características avaliadas.

Com efeito, um desvio padrão baixo significa que estamos perante uma situação em que as avaliações se agrupam sobre um ponto da escala, portanto estamos em presença de uma restrição de amplitude. Contudo, a restrição de amplitude pode ser devida à tendência central, leniência ou severidade e, para saber qual a origem desta restrição de amplitude, temos de analisar a média geral das cotações globais. Se esta média for igual ao ponto médio da escala, estamos perante um erro de tendência central. Por outro lado, se a média for maior ou menor do que o ponto médio da escala estaremos, respectivamente, perante um erro de leniência ou um erro de severidade” (Fernandes, 1997). Tendo como ponto médio da escala, dos primeiros 5 avaliadores, 11,25 pontos os avaliadores 3, 4 e 5 são os que apresentam valores mais abaixo do ponto médio da escala, o que significa que poderemos estar perante um erro de severidade pois observa-se uma avaliação generalizada abaixo do ponto médio da escala. Contudo, para que este erro se pudesse confirmar, teríamos de observar o comportamento dos avaliados pois este erro pressupõe que o avaliador avalie o indivíduo abaixo da pontuação média sem que o comportamento deste se justifique.

Já o ponto médio da escala dos últimos três avaliadores situa-se nos 6,8 pontos e, ao observarmos a figura apresentada, podemos afirmar que o avaliador 8 parece estar a cometer um erro de leniência uma vez que a maior parte dos indivíduos foram cotados acima do valor médio da escala.

Em síntese, o tipo de julgamentos sobre o colaborador depende essencialmente da percepção que o avaliador possui acerca do avaliado e, além do mais, “a avaliação exprime um julgamento sobre o colaborador numa escala cujas âncoras não podem deixar de ter uma interpretação subjectiva, sendo, por conseguinte, susceptível de envolver diversos erros e distorções cognitivas” (Caetano, 2008:63). Desta forma, e após a análise das ponderações atribuídas pelos avaliadores, verificámos que são cometidos alguns erros de cotação, como por exemplo o erro de halo (cometido pelos avaliadores 2,5, 7 e 8), o de leniência (cometido pelo avaliador 8) e o de severidade (cometido pelos avaliadores 3, 4 e 5).

Através destas operacionalizações ficamos a saber que o erro mais frequentemente cometido é o erro de halo e o menos frequente é o erro de leniência. Por outro lado, os avaliadores que cometem mais erros de avaliação parecem ser o 1 e o 6.

Este tipo de erros pode ser devido a vários factores nomeadamente à habituação ao sistema ou até à falta de motivação e de compromisso por parte da empresa no não cumprimento das acções consequentes da avaliação. Desta forma, o próximo passo será o de falar com os utilizadores do sistema, para percebermos as suas opiniões, sentimentos em relação ao sistema de avaliação e quais as suas propostas de melhoria.

## **8.5 Análise do processo de avaliação**

A análise do processo de avaliação foi realizada através da realização de entrevistas aos utilizadores do sistema (ver anexo C).

O recurso à realização de entrevista acontece em duas grandes situações: nos casos em que a) o investigador tem questões relevantes, cuja resposta não encontra na documentação disponível ou, tendo encontrado, não lhe parece fiável, sendo necessário comprová-la e b) em situações em que o investigador deseja ganhar tempo e economizar energias recorrendo a informadores qualificados como especialistas no campo da sua investigação ou líderes da população-alvo que pretende conhecer (Carmo, 2008). No caso concreto do projecto presente a razão que nos levou à realização de entrevistas foi o facto de não contermos informação relativamente à opinião dos utilizadores do sistema de avaliação de desempenho.

Assim, foram efectuadas entrevistas aos utilizadores (quatro chefes e quatro chefiados) de forma a perceber quais as suas perspectivas em relação ao sistema de avaliação, quais as sugestões para melhorar o processo, quais as suas dificuldades, o que deveria ser (ou não) melhorado, entre outras. Foram então entrevistados alguns utilizadores e a cada um foram efectuadas sete questões referentes ao sistema de avaliação de desempenho existente actualmente na empresa. Desta forma, apresentamos de seguida um quadro-resumo dos aspectos mais relevantes das entrevistas realizadas e, imediatamente a seguir, as respostas em mais detalhe.

Quadro 11 - Quadro-resumo das entrevistas realizadas aos colaboradores (chefes e chefiados)

Questão	Aspectos mais relevantes	Afirmações
1- Qual a sua opinião relativamente a o sistema de avaliação de desempenho?	Avaliação transversal a todas as áreas; Sistema não contempla avaliação de produtividade, conhecimentos e competências, incidindo apenas na vertente comportamental.	"O sistema não tem uma vertente de acompanhamento ou de evolução de carreira devido ao ser carácter de abrangência transversal à estrutura, acaba por ser parco nas avaliações de competências específicas e características dos diversos sectores da companhia".
2- Está de acordo com a data em que a avaliação é realizada?	Necessidade de uma segunda fase de avaliações.	"As chefias e os chefiados apenas se lembram do que se passou nos últimos meses, ou de situações ocorridas noutros períodos que tiveram impactos negativos".
3- Qual a sua opinião relativamente à forma como se realiza o processo?	Possibilidade de reavaliação semestral dos parâmetros e critérios objectivos; concordância unânime com o formato existente.	"A ficha de avaliação é acompanhada de um conversa aberta que já permite abordar questões que não estão na própria ficha, mas que no conjunto permite um maior conhecimento da opinião dos colaboradores e desta forma confrontar com as opiniões das chefias".
4- Sente-se à vontade a trabalhar com o sistema informático que utiliza no sistema de avaliação?	Existência de um histórico de avaliações anteriores ou a gravação dos dados anteriores numa base de dados para melhor acesso a informações mais antigas.	"À semelhança de outras tarefas que estão a fazer parte d o portal do empregado, faria sentido manter um histórico nesta aplicação. Assim, inclusive o funcionários poderiam aceder ao seu histórico de avaliações de modo a conseguirmos identificar a tendência de subida ou descida dos vários pontos avaliados".
5- Concorda com as competências que são avaliadas ou gostaria de ver outras referenciadas?	Falha a nível da avaliação de competências técnicas, relacionamento, trabalho em equipa, adesão a processos e, em áreas específicas, a qualidade técnica e raciocínio analítico.	"Poderia traduzir-se a ficha de avaliação não só na avaliação de uma pessoa mas também da sua avaliação em relação à equipa, à chefia, isto é, levar os colaboradores a transmitir mais informação (além de sobre si próprios)".
6- Na sua opinião, o sistema deveria sofrer algum tipo de alteração? -em termos de estrutura, abordagem e feedback-?	Necessidade de uma segunda fase de avaliações e de um padrão de avaliação obrigatória 360º para as chefias intermédias e superiores; sugestão de 3 tipos de alterações: (1) a nível da estrutura -avaliação em dois momentos- , (2) a nível da abordagem - questionar o colaborador sobre a sua opinião e se concorda com a avaliação, (3) a nível do feedback - conversa aberta sobre os factos reais, estabelecer um plano de acções.	"Em alguns critérios avaliados, os conteúdos que definem o patamar onde o recurso se encontra, são difíceis de interpretar ou levam a diferentes interpretações pelos utilizadores".
7- Considera que o actual sistema de avaliação cumpre o seu objectivo de promover a progressão de carreira e de avaliar a evolução de competências? Quais as sugestões para melhorar este processo?	Não há um plano de carreiras definido.	"É importante definir quais são as competências necessárias para que um colaborador progrida na carreira, bem como quais são os critérios para que o resultado das suas funções permita atingir promoções, fruto do seu desempenho. " "Aqui há a existência do plano de carreira, a progressão de carreira, frequentemente associada a progressão em nível remuneratório não surge, normalmente, por via da avaliação".

Depois de terem sido evidenciados alguns dos aspectos-chave relatados pelos colaboradores iremos, seguidamente dividir os seus depoimentos em três assuntos principais: (1) funcionamento do sistema, (2) competências e (3) calendarização.

Assim, relativamente ao funcionamento do sistema de avaliação de desempenho, a maioria dos entrevistados afirmou que este é um processo necessário mas que nem sempre avalia, de forma diferenciada, os departamentos, isto é, a avaliação é transversal a todas as áreas e isso faz com nem sempre seja adequado às tarefas realizadas em cada departamento. Como consequência disto, e pelo sistema de avaliação incidir bastante mais sobre a vertente comportamental dos colaboradores, não contempla a avaliação do desempenho propriamente dita nem questões como a produtividade, competências e conhecimentos concretos. Foi-nos também transmitido que a avaliação de desempenho é vista como um acto puramente administrativo e formal para o auferimento dos incentivos. Este estigma, segundo os colaboradores, só será ultrapassado quando o plano de formação estiver totalmente relacionado com o que é registado no processo de avaliação. Quanto à forma como o sistema é realizado (preenchimento de uma folha de Excel e envio por email para o departamento de recursos humanos) os colaboradores, na sua maioria, não sentem dificuldades, contudo, alguns utilizadores referiram a importância de se criar um histórico /base de dados onde fosse possível aceder a informações relevantes mais antigas. Por fim, foi referida a necessidade de elaboração de um padrão de avaliação obrigatória 360º para as chefias e superiores, bem como a de acordar objectivos e acções de modo a que as partes estejam em sintonia no estabelecimento e cumprimento das metas definidas.

No que se refere às questões relacionadas com as competências, os utilizadores do sistema de avaliação afirmam que fossem abordadas outras competências nomeadamente a nível da técnica, isto é, uma vez que só existe uma ficha de avaliação transversal a todas as áreas, muitas vezes o que pode ser avaliado numa área pode não servir para avaliar outra e isso faz com que não sejam alcançados os resultados necessários. Colaboradores defendem que há uma falha grave a este nível uma vez que não são tidas em conta competências técnicas, de relacionamento, adesão a processos, pró-actividade e colaboração com outras áreas. É importante afirmar que alguns dos colaboradores da empresa sentem que certos itens existentes na ficha de avaliação de desempenho não são totalmente compreensíveis, isto é, em alguns critérios avaliados, os conteúdos são difíceis de interpretar e podem, inclusivamente, levar a diferentes interpretações por parte dos utilizadores. Também foi referido que a avaliação de desempenho não está directamente relacionada com pequenos aumentos salariais, como deveria acontecer. Com efeito, foi-nos transmitido que não há um plano de carreiras definido e o objectivo de promover a progressão de carreira e avaliar a evolução de competências não é, portanto, alcançado.

Por fim, as questões relacionadas com a calendarização levantam algumas questões visto que os colaboradores, na sua maioria, defendem que deveria existir uma segunda fase de avaliações pois, alguns avaliadores tendem a esquecer todo o trabalho realizado durante o ano e recordam apenas pequenas situações ocorrentes pouco tempo antes de se realizar a avaliação. Isto faz com que as situações, que tiveram impactos negativos e que ocorreram num período recente, interfiram nas avaliações finais. Há ainda quem defenda que deveria existir uma reavaliação semestral dos parâmetros e de critérios objectivos em função do aumento e/ou diminuição do trabalho, alterações funcionais ou absentismo prolongado.

Em suma, e após a análise das entrevistas, podemos afirmar que há, de facto, problemas no sistema de avaliação de desempenho existente. Os utilizadores do sistema demonstram algum descontentamento relativamente a algumas normas nomeadamente a nível das competências avaliadas, calendarização, defendendo a necessidade de uma segunda fase de avaliações bem como a da renovação da ficha de avaliação, adequando-a a cada área da empresa.



## **9. Formas de implementação**

### **9.1 Projecto**

Para surgirem conclusões concretas, trabalhou-se neste projecto para que se chegasse a um produto final, mais concretamente, à análise e revisão dos critérios de avaliação utilizados pela empresa MAPFRE, de maneira a perceber até que ponto esta organização falhava na hora de avaliar os seus colaboradores. Com efeito, seria necessário compreender onde e porque é que o sistema estava a falhar. Seriam os avaliadores? Seria a estrutura em si que não funcionava da forma como se tinha planeado? A resposta a estas perguntas só poderia ter solução depois de um conjunto de etapas que iremos, seguidamente, explicar.

Com efeito, a primeira etapa seria estruturar as etapas /fases, calendarizando-as para que as actividades fiquem organizadas para que o projecto possa ser implementado.

Assim, estas actividades são compostas por quatro etapas: 1) definição do projecto, 2) diagnóstico do problema, 3) estudo e análise estatística dos dados facultados e 4) implementação do projecto propriamente dito. De seguida iremos desenvolver com mais detalhe estas quatro etapas.

#### **9.1.1 Definição do projecto**

Nesta primeira fase foram definidos planos e estratégias para a realização do projecto em si. Sabe-se que este trabalho tem como principal objectivo rever os critérios do sistema de avaliação de desempenho dentro de uma organização e, para isso, foi necessário recolher alguns dados importantes quer através do levantamento de informação relativamente ao funcionamento do sistema no geral, quer através dos resultados obtidos nas fichas de avaliação. Desta recolha de dados, verificámos que existiam dois tipos de ficha de avaliação: uma geral e outra das chefias (ver anexos A e B) e cada uma avaliava diferentes competências. Soube-se também que, uma vez por ano (de Outubro até finais de Dezembro /início de Janeiro), estas fichas são preenchidas e enviadas, devidamente avaliadas e ponderadas, por correio electrónico, ao departamento de recursos humanos.

A avaliação é, então, composta por duas etapas: (1) aferição das competências e (2) confrontação de resultados. Neste último passo, avaliadores e avaliados confrontam as suas avaliações para que possam falar abertamente, numa reunião informal, acerca das suas opiniões. Como já foi referido anteriormente, a avaliação é realizada todos os anos e, desta forma, como a grelha de avaliação não é alterada perde-se o efeito desejado uma vez que se cai na rotina e não se chega a resultados concretos e verdadeiros. Por outro lado, como há essa tal “acomodação” os avaliadores acabam por cometer

erros de avaliação uma vez que não são totalmente imparciais ou até porque poderão ser influenciados pelas avaliações dos anos anteriores.

Todavia, é ainda importante avaliar os objectivos do projecto, comparando-os com eventuais alternativas mais adequadas à sua concretização. “Estes objectivos devem incluir, além de uma caracterização tanto quanto possível exacta do produto a obter, uma estimativa dos custos que posteriormente servirá de base para enquadrar o orçamento e a indicação das primeiras datas de referência para o desenvolvimento de trabalhos” (Feio, 2008). Também nesta fase deve ser incluído um director de projecto cujo perfil deve destacar algumas características essenciais como “capacidade de liderança, facilidade de comunicação, competência técnica e capacidade de negociação de conflitos” (Feio, 2008). O estudo da viabilidade económica pode igualmente surgir nesta fase e tem como principal objectivo justificar os custos pertencentes ao projecto.

### 9.1.2 Diagnóstico do problema

O diagnóstico do problema existente passa por uma revisão literária referente à avaliação de desempenho, erros de avaliação e enviesamentos. É também necessário recolher informações acerca da descrição da organização e do sistema de avaliação actual, objectivos de avaliação e princípios organizacionais. Depois de recolhida a informação necessária, os dados serão então submetidos a uma análise estatística (com recurso ao programa estatístico SPSS) e irão ser efectuadas as operacionalizações do cálculo da média e do desvio-padrão, análise factorial e do índice de *alpha de Cronbach*. Através destas operacionalizações serão identificados possíveis erros de cotação nomeadamente o erro de halo, leniência/ severidade, tendência central e restrição de amplitude.

Em relação ao erro de halo serão utilizadas as operacionalizações análise factorial e desvio-padrão para os avaliadores com mais de 4 avaliados. No estudo da leniência/severidade, a comparação entre médias das dimensões será a operacionalização utilizada. Já no estudo efectuado para analisar o erro de tendência central serão efectuados os cálculos do desvio-padrão e a comparação das médias globais das avaliações. Será também através destes cálculos que iremos perceber quais os itens mais e menos coerentes, os que podem ou não ser afastados do teste para, posteriormente, fazermos a reestruturação da ficha de avaliação. Esta fase ficará a cargo do Director de projecto e do técnico de recursos humanos.

É ainda importante referir que, para além do recurso aos cálculos estatísticos, irá ser realizada uma entrevista aos utilizadores do sistema para que possamos obter informação mais clara relativamente ao sistema e às suas opiniões pessoais.

### 9.1.3 Implementação do projecto

A conclusão do projecto só será possível se todos se mobilizarem no sentido de melhorar e de quererem enfrentar esta mudança. Contudo, a implementação deste projecto integra variáveis como tempo, custos e mudança. Desta forma, serão apresentados os passos necessários para a execução do projecto bem como seu agendamento, que permite evidenciar as datas de execução e de duração das tarefas correspondentes cada fase. Com efeito, serão apresentados os recursos, custo por recurso utilizado, custos totais e custos do projecto bem como o orçamento calculado.

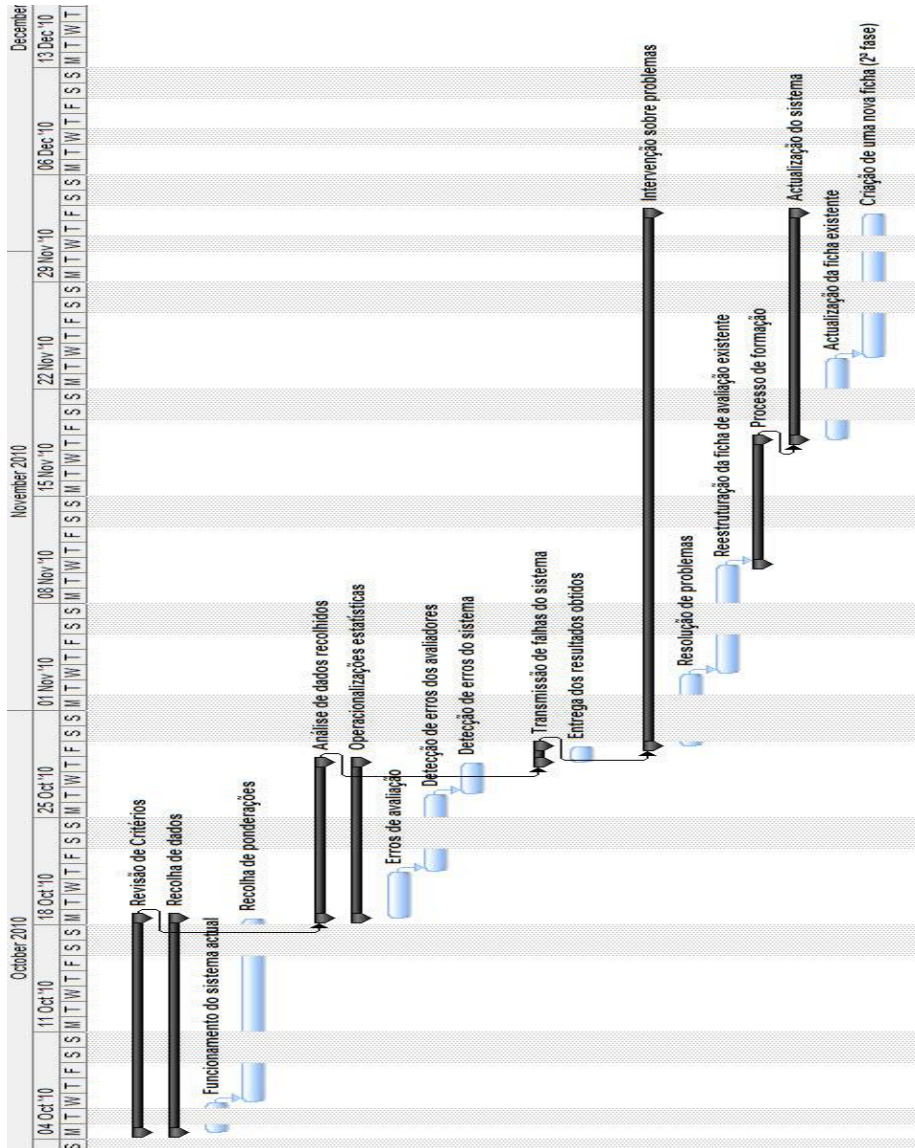
Assim, para que este projecto possa ser implementado há que considerar a aceitação da empresa uma vez que este processo engloba o levantamento de dados da empresa, sejam eles confidenciais ou não, tratamento de informação, entrevistas aos utilizadores e, possivelmente, a contratação de um formador para os avaliadores uma vez que estes terão de ter formação para evitar os erros de avaliação e para que os resultados sejam o mais imparciais possível. De facto, na figura que se segue mostramos em detalhe as várias fases do projecto onde estão discriminadas diferentes tarefas deste projecto.

Com efeito, depois de ter sido efectuado o agendamento, que possibilita planificar as datas de execução de todas as tarefas e suas respectivas durações (ver figura 9 – Cronograma) é necessário avaliar os recursos necessários à realização das mesmas.

Fig. 8 – Fases do projecto

Fases	Definição de Tarefas
<b>1</b>	<b>Revisão de Critérios</b>
<b>1.1</b>	<b>Recolha de dados</b>
1.1.1	Funcionamento do sistema actual
1.1.2	Recolha de ponderações
<b>2</b>	<b>Análise de dados recolhidos</b>
<b>2.1</b>	<b>Operacionalizações estatísticas</b>
2.1.1	Erros de avaliação
2.1.2	Deteção de erros dos avaliadores
2.1.3	Deteção de erros do sistema
<b>3</b>	<b>Transmissão de falhas do sistema</b>
3.1	Entrega dos resultados obtidos
<b>4</b>	<b>Intervenção sobre problemas</b>
4.1	Resolução de problemas
4.2	Reestruturação da ficha de avaliação existente
<b>4.3</b>	<b>Processo de formação</b>
4.3.1	Preparação de conteúdos
4.3.2	Formação de avaliadores
<b>4.4</b>	<b>Actualização do sistema</b>
4.4.1	Actualização da ficha existente
4.4.2	Criação de uma nova ficha (2ª fase)

Fig. 9 – Cronograma



Neste caso concreto foram considerados dois tipos de recursos: 1) os de trabalho onde se podem incluir os recursos humanos, equipamentos e instalações, cujo cálculo é baseado no tempo de utilização e 2) os recursos de materiais que são calculados com base na quantidade consumida em cada tarefa (ver quadro 12).

Quadro 12 - Custos dos recursos

Recurso	Tipo	Rótulo do Material	Iniciais	Grupo	Unidades Máximas	Taxa Normal	Taxa Trab.Extra	Custo por Utilização	Imputar em	Calendário Base
Director de Projecto	Work		DP		1	25,00 €/h	25,00 €/h	0,00 €	Prorated	Standard
Técnico de Recursos Humanos	Work		TRH		1	6,25 €/h	9,40 €/h	0,00 €	Prorated	Standard
Formador	Work		For		1	20,00 €/h	20,00 €/h	0,00 €	Prorated	Standard
Sala de Projecto	Work		SP		1	50,00 €/h	50,00 €/h	0,00 €	End	Standard
Sala de Formação	Work		SF		1	50,00 €/h	50,00 €/h	0,00 €	End	Standard
Computador	Work		PC		2	3,75 €/h	3,75 €/h	0,00 €	Start	Standard
Projector	Work		P		1	5,00 €/h	5,00 €/h	0,00 €	Start	Standard
Material de Formação	Material	Kit Un	MF			5,00 €		0,00 €	Start	

Feita a atribuição dos custos é possível calcular os custos totais do projecto (ver quadro 13) onde estão incluídas todas as despesas do mesmo.

Quadro 13 – Valor dos custos totais

Fases	Definição de Tarefas	Custo Fixo	Imputação de Custos Fixos	Custos Totais	Baseline	Variância	Actual	Restante
<b>1</b>	<b>Revisão de Critérios</b>	<b>0,00 €</b>	<b>Prorated</b>	<b>530,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>530,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>530,00 €</b>
<b>1.1</b>	<b>Recolha de dados</b>	<b>0,00 €</b>	<b>Prorated</b>	<b>530,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>530,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>530,00 €</b>
1.1.1	Funcionamento do sistema actual	0,00 €	Prorated	155,00 €	0,00 €	155,00 €	0,00 €	155,00 €
1.1.2	Recolha de ponderações	0,00 €	Prorated	375,00 €	0,00 €	375,00 €	0,00 €	375,00 €
<b>2</b>	<b>Análise de dados recolhidos</b>	<b>0,00 €</b>	<b>Prorated</b>	<b>550,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>550,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>550,00 €</b>
<b>2.1</b>	<b>Operacionalizações estatísticas</b>	<b>0,00 €</b>	<b>Prorated</b>	<b>550,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>550,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>550,00 €</b>
2.1.1	Erros de avaliação	0,00 €	Prorated	150,00 €	0,00 €	150,00 €	0,00 €	150,00 €
2.1.2	Detecção de erros dos avaliadores	0,00 €	Prorated	150,00 €	0,00 €	150,00 €	0,00 €	150,00 €
2.1.3	Detecção de erros do sistema	0,00 €	Prorated	250,00 €	0,00 €	250,00 €	0,00 €	250,00 €
<b>3</b>	<b>Transmissão de falhas do sistema</b>	<b>0,00 €</b>	<b>Prorated</b>	<b>50,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>50,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>50,00 €</b>
3.1	Entrega dos resultados obtidos	0,00 €	Prorated	50,00 €	0,00 €	50,00 €	0,00 €	50,00 €
<b>4</b>	<b>Intervenção sobre problemas</b>	<b>0,00 €</b>	<b>Prorated</b>	<b>1.160,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>1.160,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>1.160,00 €</b>
4.1	Resolução de problemas	0,00 €	Prorated	250,00 €	0,00 €	250,00 €	0,00 €	250,00 €
4.2	Reestruturação da ficha de avaliação existente	0,00 €	Prorated	250,00 €	0,00 €	250,00 €	0,00 €	250,00 €
<b>4.3</b>	<b>Processo de formação</b>	<b>0,00 €</b>	<b>Prorated</b>	<b>210,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>210,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>210,00 €</b>
4.3.1	Preparação de conteúdos	0,00 €	Prorated	210,00 €	0,00 €	210,00 €	0,00 €	210,00 €
4.3.2	Formação de avaliadores	0,00 €	Prorated	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>4.4</b>	<b>Actualização do sistema</b>	<b>0,00 €</b>	<b>Prorated</b>	<b>450,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>450,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>450,00 €</b>
4.4.1	Actualização da ficha existente	0,00 €	Prorated	150,00 €	0,00 €	150,00 €	0,00 €	150,00 €
4.4.2	Criação de uma nova ficha (2ª fase)	0,00 €	Prorated	300,00 €	0,00 €	300,00 €	0,00 €	300,00 €

Por fim, apresentamos o orçamento final que não é mais do que o plano financeiro estratégico de uma administração para determinado exercício. Neste caso, estão evidenciados os custos totais para cada tarefa a realizar no projecto.

Figura 10 – Orçamento do projecto

ID	Task Name	Fixed Cost	Total Cost
5	Recolha de ponderações	0,00 €	375,00 €
24	Criação de uma nova ficha (2ª fase)	0,00 €	300,00 €
11	Deteção de erros do sistema	0,00 €	250,00 €
17	Resolução de problemas	0,00 €	250,00 €
18	Reestruturação da ficha de avaliação existente	0,00 €	250,00 €
20	Preparação de conteúdos	0,00 €	210,00 €
4	Funcionamento do sistema actual	0,00 €	155,00 €
9	Erros de avaliação	0,00 €	150,00 €
10	Deteção de erros dos avaliadores	0,00 €	150,00 €
23	Actualização da ficha existente	0,00 €	150,00 €
14	Entrega dos resultados obtidos	0,00 €	50,00 €
21	Formação de avaliadores	0,00 €	0,00 €
		<b>0,00 €</b>	<b>2.290,00 €</b>

## 9.2 Soluções e resultados esperados

Como já foi referido anteriormente, este projecto tem como principal objectivo rever os critérios do sistema de avaliação de desempenho da empresa MAPFRE e, para que isso seja possível, é necessário actualizar todo o sistema de modo a que se consigam obter resultados fidedignos e verdadeiros. Desta forma, e após a análise do sistema existente, foram encontrados problemas a três níveis: (1) a nível do sistema em si, (2) a nível dos erros cometidos pelos avaliadores como o erro de halo, severidade e leniência (ver pág. 45) e (3) a nível dos itens e/ ou competências das fichas de avaliação uma vez que observámos itens mais e menos desenvolvidos, sendo que estes últimos poderão ser, posteriormente, alterados (ver pág. 36 até 43).

Com efeito, seguidamente iremos explorar cada um destes problemas e tentar encontrar soluções viáveis e credíveis para que se possam, posteriormente, implementar bem como os resultados esperados dessas alterações.

### 9.2.1 Propostas para ultrapassar problemas a nível do sistema

Relativamente à actualização do sistema seria importante fazer uma alteração a nível da calendarização, isto é, em vez de se realizar a avaliação num único momento durante o ano, seria positivo existir uma segunda fase de avaliações sendo que nesta segunda fase, as fichas seriam diferentes para os diversos departamentos da empresa, ou seja, existiria uma avaliação específica para cada sector. Com efeito, este sistema funcionaria da seguinte forma: a primeira fase consistiria numa



ficha de avaliação geral e a segunda fase consistiria numa ficha de avaliação com competências específicas, expostas por objectivos. Após estas duas fases, os resultados obtidos pelos colaboradores seriam cotados e analisados partindo do princípio que cada fase contribua em 50% da avaliação final. Assim, este sistema permitiria que fossem avaliadas as competências específicas de cada departamento.

Esta alteração teria como principal objectivo tornar as avaliações mais específicas, valorizando as competências de cada indivíduo dentro do seu departamento, assim como permitiria que houvesse mais um registo para saber se os objectivos estavam, ou não a ser concretizados. Em seguida será apresentado um exemplo da nova ficha que irá avaliar as competências específicas de cada área. Neste caso, a nova ficha diz respeito à área de informática.

Fig. 11 - Exemplo da ficha de avaliação de desempenho específica para a área de informática

Objectivos	Cumprido	Não Cumprido	Pontuação	Observações
1) Sistema de rede em funcionamento				
2) Actualização constante dos programas informáticos necessários				
3) Responder aos pedidos internos para resolução de problemas (max. 48h)				
4) Propostas de melhoria no sistema informático				

Para o objectivo 1 espera-se que o sistema de rede esteja em contante funcionamento. Zero falhas equivalem a 5 pontos e cada falha corresponde a menos um ponto.

Para o objectivo 2 espera-se que haja uma constante pesquisa acerca das novas actualizações/ programas.

Para o objectivo 3 espera-se que os pedidos internos sejam respondidos no máximo de 48h. Cada dia de atraso corresponde a menos um ponto.

Para o objectivo 4 espera-se que sejam propostas melhorias. Por cada proposta aceite será atribuído um ponto.

### 9.2.2 Propostas para ultrapassar problemas a nível dos erros de avaliação

O segundo ponto diz respeito aos erros cometidos pelos avaliadores que requerem algum cuidado especial pois é a partir das avaliações que se pode saber até que ponto os objectivos estabelecidos pela empresa estão a ser, ou não, realizados. Ora, como forma de colmatar este problema, seria

necessário que os avaliadores frequentassem uma formação para que pudessem ficar mais sensibilizados para os possíveis erros que poderão estar a cometer na hora de avaliarem os seus colaboradores. Segundo Raju (2003) a maior parte das formações que realizam nas organizações está focada em trabalho específico de competências técnicas, de gestão e supervisão, conhecimentos informáticos e aplicativos, segurança e conformidade, e orientação de novos colaboradores, sendo que 20% das empresas que investem neste tipo de formação relatam medir as mudanças de comportamento como resultado da formação. Claro que seria melhor se as organizações pudessem determinar se os seus grandes gastos em formações iriam atingir o resultado esperado. Seguidamente iremos descrever alguns dos passos necessários para a realização de uma formação, segundo Raju (2003).

Assim, o primeiro passo será identificar os objectivos da formação e, no nosso caso, o objectivo principal é o de dar a conhecer aos avaliadores os erros que se podem cometer na hora de avaliar os chefiados e também desmistificar a ideia de que a avaliação de desempenho é apenas uma questão de formalidade. Espera-se que com esta formação, os erros de avaliação cometidos pelos avaliadores sejam reduzidos ou até eliminados para que os resultados obtidos sejam o mais claros e verdadeiros possível. É importante também referir que esta é a única medida tomada para reduzir este problema pois não são poucos os avaliadores que cometem erros de avaliação e, por isso, espera-se que esta seja uma medida eficaz.

O segundo passo está relacionado com o desenvolvimento de critérios de avaliação e serve para saber se objectivos da formação estão a ser cumpridos. Neste caso, teríamos de verificar se a formação estava a sortir efeito na avaliação seguinte, procedendo à operacionalização estatística, verificando se os erros de avaliação tinham diminuído.

O terceiro passo diz respeito à escolha de um modelo de avaliação da formação. Poderíamos escolher um modelo clássico ou um modelo alternativo, sendo que o ideal, segundo Raju (2003), seria escolher um modelo óptimo para obter uma avaliação mais rigorosa. Deveria ser efectuada uma avaliação antes e depois da formação para avaliar até que ponto os avaliadores entenderam os assuntos desenvolvidos durante a formação

O quarto, e último, passo é muito importante pois prende-se com a justificação dos custos. Como já foi anteriormente referido, os custos têm de ser avaliados e ponderados pela empresa uma vez que os resultados da formação podem não ser imediatos. Contudo, seria de todo o interesse da MAPFRE investir numa acção de formação para os seus avaliadores pois só assim seria possível recolher os frutos no futuro, tornando-se numa empresa mais organizada e com maiores níveis de desempenho.

O processo de formação só será possível se a MAPFRE contratar um formador, interno ou externo, para poder transmitir os conhecimentos necessários aos colaboradores referentes ao sistema de



avaliação. Com efeito, a formação deveria ter como objectivo principal informar os seus colaboradores acerca dos problemas existentes na empresa e quais as soluções possíveis. Assim, a formação poderia estar dividida em 3 fases: (a) definição e desenvolvimento de conhecimentos relativos à avaliação de desempenho propriamente dita: o que é, para que serve, quais os objectivos e componentes, quais os resultados; (b) possíveis erros de avaliação: a que tipo de erros os avaliadores estão sujeitos (erro de halo, severidade e tendência central), como podem ser evitados e como saber se estão ou não a cometer erros (operacionalizações dos erros); (c) identificação das principais competências a avaliar dentro de cada departamento.

Esta acção parece ser suficiente para colmatar os erros verificados uma vez que os problemas são pouco genéricos, isto é, nem todos os avaliadores cometem erros verificando-se apenas dois avaliadores a cometer erros sucessivos e, por isso, não seria necessário avançar com uma medida mais intensiva. Com esta medida espera-se que os avaliadores fiquem mais sensibilizados para o que é, de facto, a avaliação de desempenho e assumirem-na como um processo fundamental para o seu próprio desenvolvimento e progressão mas também para um melhor desempenho da empresa.

### **9.2.3 Propostas para ultrapassar problemas a nível dos itens da ficha de avaliação**

O terceiro e último ponto diz respeito aos itens existentes na ficha de avaliação de desempenho existente. Desta forma, terá de ser realizada uma actualização dos itens e das competências a avaliar (ver anexos A e B) uma vez que a ficha actual não sofre alterações há 5 anos e isso está a causar, aparentemente, uma acomodação por parte dos avaliadores sendo que desta forma, os resultados obtidos não são totalmente satisfatórios nem claros. Por outro lado, como já foi referido anteriormente, será importante haver a criação de uma segunda ficha de avaliação para que sejam avaliadas as competências específicas de cada departamento. Esta ficha representará a segunda fase de avaliação e permitirá às chefias obter informação mais concreta e actualizada relativamente aos objectivos e ao comportamento dos seus chefiados. Com efeito, os itens da ficha actual teriam de sofrer uma actualização e, após sua recolha e análise, chegámos a conclusão que os itens “*aderir a valores e agir com integridade*”, “*comunicar*” e “*planear e organizar*” (na ficha geral) são os que apresentam valores de avaliação mais baixos e, por isso, poderão ser afastados na hora de actualizar as competências. Por outro lado, os itens “*iniciar a mudança e tomar decisões*” e “*promover a qualidade e satisfazer o cliente*” (da ficha das chefias) também apresentam valores baixos nos resultados da avaliação e seriam também afastados. Consequentemente, ao serem retirados estes itens teriam de ser introduzidos outros e, para isso, seria necessário chegar a um acordo com as chefias de

cada departamento para percebermos quais as competências mais importantes, na sua perspectiva. Por outro lado, também seria importante fazer um levantamento das funções gerais dos colaboradores para definir quais as competências mais necessárias ao exercício de cada função e assim perceberíamos o que avaliar em mais detalhe.

Com esta acção espera-se que os itens da ficha de avaliação de desempenho sejam percebidos por todos os colaboradores e avaliadores, evitando erros de avaliação de desempenho e de cotação. Por outro lado, espera-se, também, que com os novos itens a ficha de avaliação obtenha resultados mais verdadeiros, claros e perceptíveis.

## **10. Conclusões**

No presente trabalho, o objectivo consistia em estudar a avaliação de desempenho que, entre muitos conceitos se poderá definir como uma ferramenta essencial a nível da gestão dos recursos humanos pois acarreta consequências significativas a nível da produtividade, processo de controlo do desempenho, através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização. Foi necessário estudar bem as ideias fundamentais desta temática bem como algumas das suas funcionalidades. Tal como acontece em várias áreas, esta também apresenta alguns entraves na sua execução. Assim, um bom sistema de avaliação de desempenho permite que o departamento de recursos humanos da empresa obtenha uma visão clara e precisa da execução das tarefas dos seus colaboradores. Na mesma linha de pensamento, o sistema de avaliação ajuda a organização a tomar decisões importantes na hora de promover, demitir, avaliar e / ou formar os seus colaboradores.

Com efeito, a avaliação de desempenho surge como um elo de ligação entre avaliador e avaliado pois avalia o cumprimento dos objectivos pré-definidos dando-lhes uma cotação que poderá resultar numa recompensa (monetária ou não) para os seus utilizadores. Este sistema só pode ser sólido e obter resultados positivos se os seus utilizadores forem integrados totalmente neste processo pois se isso não acontecer a desconfiança e a desmotivação podem emergir.

Para a realização deste projecto, foi necessário e conveniente analisar um caso real de uma empresa de mercado. Da análise da informação recolhida foram obtidos resultados bastante interessantes. Através do levantamento de dados referentes ao funcionamento do sistema deparámo-nos com o problema da antiguidade das fichas de avaliação o que, à priori, já nos transmitia indícios de um problema de acomodação por parte dos utilizadores. Também este levantamento deu-nos a perceber que poderiam estar a ser cometidos sérios erros na avaliação, por parte dos avaliadores, uma vez que estes não teriam a formação necessária para os evitar e para conseguirem ser imparciais na forma como avaliam os seus avaliados.

Por conseguinte, o que estava a ser posto em causa na fase de levantamento de informações veio a confirmar-se através da análise estatística dos dados e das entrevistas realizadas aos utilizadores do sistema. Por outro lado, confirmou-se ainda que a ficha de avaliação de desempenho existente não era suficiente nem demonstrava resultados credíveis e válidos uma vez que esta não podia avaliar da mesma forma as diferentes áreas que compõem a MAPFRE. Assim, observámos uma deficiência no sistema de avaliação de desempenho e na sua implementação o que faz ressaltar a necessidade de se reestruturar e/ou actualizar todo o sistema inclusivamente a nível da própria ficha, momentos de avaliação e formação dos avaliadores.

Para colmatar estas falhas, seria necessário reunir as ferramentas indispensáveis para a reestruturação de todo o sistema começando pela actualização das fichas de avaliação de desempenho através da criação de novos itens e novas competências a avaliar. De notar que seria importante fazer distinção das fichas consoante as áreas a avaliar, uma vez que cada área da organização exige competências diferentes aos seus colaboradores.

Seria também necessário subdividir o momento da avaliação sendo esta efectuada duas vezes por ano, em vez de uma única como tem sido até então. Isto para se evitar esquecimentos ou para não haver a tendência de recordar apenas as situações mais recentes.

Outro ponto importante passa pela formação dos avaliadores. É essencial que isto aconteça não apenas para serem alertados dos erros que podem estar a cometer mas também para estarem em constante aprendizagem, uma vez que a avaliação de desempenho assume um papel cada vez mais importante na vida das organizações.

Em suma, este projecto seria uma mais-valia para a organização uma vez que a poderia ajudar a melhorar o seu nível de eficácia e desempenho, podendo vir a tornar-se numa séria concorrente nos mercados globais de então.

## Referências Bibliográficas

### Monografias (livros):

- Aguinis, H. (2007). *Performance management*. Prentice hall.
- Almeida, L. e Freire, T. (2008). *Metodologia da investigação em Psicologia e Educação*. Edições Psiquilíbrios.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho – metáforas, conceitos e práticas*. Ed. RH
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho – o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Ed. Livros Horizonte.
- Caetano, A. e Vala, J. (2008). *Gestão de recursos humanos – contextos, processos e técnicas*. Ed. RH.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1997). *Novo Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom quixote.
- D'Hainaut, L. (1997). *Conceitos e métodos da estatística*. Fundação Calouste Gulbenkian
- Edwards, J. E., Scott, J. e Raju, N. (2003). *The human resources program-evaluation Handbook*. Sage Publications.
- Feio, R. (2008). *Gestão de projectos com o Microsoft Project 2007*. FCA – Editora de Informática.
- Hill, M., Hill, A. (2000) *Investigação por questionário – uma variável a uma dimensão*. Edições Sílabo
- Levin, J. (1987). *Estatística aplicada a ciências sociais*. São Paulo: Harbra.
- Love, A. (1991). *Internal avaluation – building organizations from within*. Sage publications
- Newman, J. e Milkovich, G. (2005). *Compensation*. Boston: McGraw-Hill
- Murphy, K. R. e Cleveland, J. N.(1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational and goal-based perspective*. California: Sage Publications
- Ribeiro, J. (1999). *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*. Climepsi
- Vala, J. e Monteiro, M. (1996). *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

## **Teses**

- Castro, Y. (2009). *Avaliação de desempenho: plano de comunicação do SIADAP. Projecto de mestrado em gestão de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Fernandes, A. (1997). *Erros de cotação na avaliação de desempenho*. Tese de mestrado em políticas e Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Franco, R. (2009). *Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho – projecto de intervenção numa empresa farmacêutica de Genéricos*. Relatório de projecto de mestrado em Gestão. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Leitão, R. (2009). *Teste de Inteligência D35 e Testes de Atenção e Aptidão Perceptiva, QL E TP: Construção de Normas, Validação e Análise de Itens*. Tese de mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

## **Anexos**

**- Anexo A: ficha de avaliação de desempenho (Geral)**





**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO  
2007  
GERAL**

<b>Nome do Avaliado:</b>	<b>SOC.</b>	
<b>Serviço / Escritório:</b>	<b>Nº:</b>	
<b>Nome da(s) Chefia(s):</b>		
<b>Motivo da Avaliação:</b>	<b>Avaliação Anual do Desempenho</b>	
	<input type="checkbox"/>	<b>Renovação do Contrato</b>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Avaliação Anual do Desempenho</b>
<b>Período de Avaliação:</b>	<b>De:</b>	<b>1 Janeiro 2007</b>
	<b>A:</b>	<b>31 Dezembro 2007</b>
<b>Data de realização da Entrevista:</b>		<b>2007</b>

**INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO DE  
AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO**

Este formulário está dividido em 6 secções:

**Secção 1: Objectivos Individuais / Equipa e Projectos Especiais:** coloque os objectivos definidos no início do ano no espaço apropriado e discuta com o colaborador a sua contribuição para o alcance dos mesmos. No espaço "Projectos Especiais", deverá indicar os objectivos de todos os Projectos em que o colaborador participou. (ver anexo I do Guia do Utilizador)

**Secção 2: Critérios de Eficácia Diária:** avalie a assiduidade e a pontualidade do colaborador de acordo com a escala definida para o efeito. (ver anexo III do Guia do Utilizador)

**Secção 3: Competências Comportamentais:** nesta secção deve avaliar como os comportamentos foram aplicados para atingir os objectivos da função. Discuta com o colaborador o posicionamento deste em cada competência e classifique o desempenho de acordo com as regras definidas. Leia atentamente a definição de cada categoria antes de classificar o desempenho e não esqueça que a categoria D (B+C+D) deve ser reservada apenas para os colaboradores com um desempenho excepcional, que ultrapassaram as exigências da competência. (ver anexo II, III e IV do Guia do Utilizador)

**Secção 4: Plano de Desenvolvimento Profissional:** especifique as competências e conhecimentos que o colaborador necessita aprofundar/ desenvolver para desempenhar a função e para atingir os seus objectivos profissionais em termos de carreira. Defina acções de formação e/ou outras acções de desenvolvimento, os objectivos a atingir e os prazos. (ver anexo IV do Guia do Utilizador)

**Secção 5: Evolução da Carreira:** clarifique as expectativas do colaborador em relação à evolução na carreira e estabeleça planos de acção que o ajudem a manter ou melhorar a sua eficácia no trabalho.

**Secção 6: Comentários e Assinaturas:** peça ao colaborador que faça os seus comentários sobre a avaliação no espaço apropriado. O formulário deve ser assinado pelo colaborador, respectiva chefia e avaliador (caso este não coincida com a chefia) e enviado em papel para o SDP. Se optar por enviá-lo por *e-mail*, faça o envio com o conhecimento de todos os envolvidos.

**Nota:** Se necessitar de alguma informação adicional, contacte o SDP.



**OBJECTIVOS INDIVIDUAIS / EQUIPA**

Objectivos definidos no início do ano	Contribuição / Resultados Obtidos
Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui

**PROJECTOS ESPECIAIS**

**Projectos Especiais (realizados durante o período avaliado)**

Escreva Aqui

**CRITÉRIOS DE EFICÁCIA DIÁRIA**

**ASSIDUIDADE**

Assinale o número de faltas durante o período avaliado (salvo dias de baixa ou licença):

11 ou mais faltas	6 a 10 faltas	Até 5 faltas	0 faltas

Nº de dias de baixa ou licença:

Motivo:

Escreva Aqui

**PONTUALIDADE**

Classifique a pontualidade durante o período avaliado:

Raramente pontual	Regularmente Pontual	Pontual



### COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

<p><b>Trabalhar em Equipa:</b> Estabelecer Relações. Construir Espírito de Equipa. Adaptar o Estilo de Relacionamento Interpessoal. Compreender os Outros. Mostrar Empatia.</p>			
<p>Tem dificuldade em adaptar o seu estilo pessoal para se integrar na equipa. Privilegia os objectivos pessoais e deixa protelar os assuntos que prejudicam a harmonia da equipa. Privilegia o relacionamento com algumas pessoas.</p> <p><b>A</b></p>	<p>Adapta o seu estilo pessoal às características da equipa e relaciona o seu trabalho com o trabalho de outros departamentos, relacionando-se bem com pessoas de diferentes níveis na organização.</p> <p><b>B</b></p>	<p>Mostra interesse e compreensão pelas atitudes, pontos de vista e motivações dos outros e resolve os assuntos que prejudicam o funcionamento da equipa.</p> <p><b>C (B+C)</b></p>	<p>Promove o trabalho em equipa, estimulando a cooperação e incentivando os outros a debaterem os assuntos que prejudicam o funcionamento da equipa.</p> <p><b>D (B+C+D)</b></p>
<p><b>Aderir a Valores e Agir com Integridade:</b> Defender a Ética e os Valores. Agir com Integridade.</p>			
<p>Compromete os padrões éticos e os compromissos assumidos com os outros para obter benefícios pessoais. Tem dificuldade em assumir os erros.</p> <p><b>A</b></p>	<p>Aceita os padrões éticos da Organização e não os compromete para obter benefícios pessoais.</p> <p><b>B</b></p>	<p>Defende os valores da Organização, tanto nos maus como nos bons momentos, sendo capaz de assumir os seus erros.</p> <p><b>C (B+C)</b></p>	<p>Encoraja os outros a aderirem a valores éticos e a assumirem os seus erros.</p> <p><b>D (B+C+D)</b></p>
<p><b>Promover a Qualidade e Satisfazer o Cliente:</b> Centrar-se nas Necessidades e na Satisfação dos Clientes. Estabelecer Padrões Elevados para a Qualidade.</p>			
<p>Realiza o seu trabalho sem ter em conta a satisfação das necessidades dos clientes. Está pouco atento(a) aos indicadores de satisfação dos clientes e não actua de forma a melhorar a qualidade do seu trabalho.</p> <p><b>A</b></p>	<p>Coloca o cliente em primeiro lugar, identificando e satisfazendo as suas necessidades.</p> <p><b>B</b></p>	<p>Estabelece padrões de qualidade elevados e presta serviços aos clientes de forma rápida e personalizada, protegendo os interesses dos clientes dentro da Organização.</p> <p><b>C (B+C)</b></p>	<p>Acompanha os indicadores de satisfação dos clientes e age de modo a melhorá-los, desafiando-se a si próprio(a) e aos outros para alcançar padrões de desempenho elevados.</p> <p><b>D (B+C+D)</b></p>
<p><b>Comunicar:</b> Comunicar Pró-activamente. Escrever com Fluência. Obter Acordo.</p>			
<p>Tem dificuldade em expressar-se oralmente e/ou por escrito de forma clara e fluente. Utiliza uma linguagem complicada e com termos técnicos. Não consegue obter acordos com os outros.</p> <p><b>A</b></p>	<p>Partilha a informação, comunicando oralmente e por escrito de forma clara, sem fazer uso de linguagem complicada desnecessariamente.</p> <p><b>B</b></p>	<p>Realiza esforços para obter acordos explícitos com os outros, negociando e convencendo os outros.</p> <p><b>C (B+C)</b></p>	<p>Mostra-se seguro(a) e confiante, encorajando a comunicação dentro da equipa e com outras funções e alerta os outros para a informação que lhes pode ser útil.</p> <p><b>D (B+C+D)</b></p>



<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>			
<b>Lidar com a Pressão e com as Contrariedades: Lidar com a Pressão. Manter uma Perspectiva Positiva.</b>			
<p>Tem dificuldade em manter-se concentrado(a) em situações de pressão, não conseguindo manter os níveis de produtividade. Perante as contrariedades manifesta uma visão negativa.</p> <p style="text-align: center;"><b>A</b></p>	<p>Permanece concentrado(a) no trabalho em situações de pressão e mantém os níveis de produtividade.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	<p>Recupera rapidamente das contrariedades e manifesta uma visão positiva do trabalho.</p> <p style="text-align: center;"><b>C (B+C)</b></p>	<p>Ajuda os outros a lidarem com situações de pressão e a manterem-se concentrados no trabalho.</p> <p style="text-align: center;"><b>D (B+C+D)</b></p>
<b>Planear e Organizar: Planear. Gerir os Recursos. Alcançar Objectivos.</b>			
<p>Tem dificuldade em planear o trabalho e/ou em gerir os recursos necessários para concluir as tarefas. Não assume a concretização de objectivos exigentes.</p> <p style="text-align: center;"><b>A</b></p>	<p>Identifica os recursos necessários para concluir as tarefas e gere o tempo com eficácia.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	<p>Estabelece planos que têm em conta potenciais mudanças e dificuldades, identificando prioridades e etapas para alcançar os objectivos.</p> <p style="text-align: center;"><b>C (B+C)</b></p>	<p>Gere os recursos de modo a maximizar a rentabilidade e reduzir os custos para a organização, assumindo a concretização de objectivos exigentes.</p> <p style="text-align: center;"><b>D (B+C+D)</b></p>
<b>Iniciar a Mudança e Tomar decisões: Procurar e Iniciar a Mudança. Agir por Iniciativa Própria. Tomar Decisões.</b>			
<p>Tem dificuldade em trabalhar sem ter directrizes claras. Evita decidir e não propõe mudanças nos métodos de trabalho.</p> <p style="text-align: center;"><b>A</b></p>	<p>Trabalha de forma autónoma e procura oportunidades para melhorar os processos de trabalho.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	<p>Implementa ideias novas e toma decisões rapidamente quando necessário, com base na informação disponível.</p> <p style="text-align: center;"><b>C (B+C)</b></p>	<p>Fomenta a mudança no seio da equipa, encorajando os outros a melhorarem os sistemas de trabalho.</p> <p style="text-align: center;"><b>D (B+C+D)</b></p>
<b>Procurar o Desenvolvimento: Procurar Feedback para Melhorar o Desempenho. Aproveitar Oportunidades de Desenvolvimento. Partilhar o Conhecimento. Encorajar e Apoiar a Aprendizagem Organizacional.</b>			
<p>Raramente solicita feedback sobre o seu desempenho. Tem dificuldade em reconhecer em si pontos fortes e fracos. Mostra pouco interesse pelas oportunidades de desenvolvimento e por partilhar o seu conhecimento especializado.</p> <p style="text-align: center;"><b>A</b></p>	<p>Partilha com os outros o seu conhecimento especializado e procura feedback sobre o seu desempenho.</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	<p>Está atento(a) aos seus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento e procura formas de se desenvolver a nível pessoal e profissional.</p> <p style="text-align: center;"><b>C (B+C)</b></p>	<p>Procura actualizar os seus conhecimentos de forma sistemática, identificando ideias/conceitos que possa adaptar para utilizar na Organização.</p> <p style="text-align: center;"><b>D (B+C+D)</b></p>





**MAPFRE**

SEGUROS  
GERAIS, S.A.

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

Área a Desenvolver	Formação e/ou Acções de Desenvolvimento	Resultados Pretendidos / Objectivos	Prazo
Escreva Aqui	Escreva Aqui	Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui	Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui	Escreva Aqui	Escreva Aqui

**EVOLUÇÃO DA CARREIRA**

**Comentários do colaborador em relação ao desenvolvimento da carreira**

Escreva Aqui

**Observações do avaliador em relação ao potencial do colaborador e a perspectivas de evolução na empresa**

Escreva Aqui



<b>COMENTÁRIOS E ASSINATURAS</b>	
<b>Concordo com a avaliação:</b>	Escreva Aqui
<b>DATA</b>	<b>O COLABORADOR</b>
<b>Não concordo com a avaliação nos seguintes aspectos:</b>	Escreva Aqui
<b>DATA</b>	<b>O COLABORADOR</b>
<b>DATA</b>	<b>O AVALIADOR</b>
<b>DATA</b>	<b>CHEFIA DO AVALIADOR</b>
<b>DATA</b>	<b>SERVIÇO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E / OU ADMINISTRAÇÃO</b>
<b>Nota: Caso opte por enviar este formulário por e-mail ao SDP, envie-o com o conhecimento do colaborador e da sua chefia, não sendo necessário que o formulário seja assinado.</b>	



**MAPFRE**

SEGUROS  
GERAIS, S.A.

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO  
2009  
GERAL**

**Nome do Avaliado:**

**Nº:** **MSG**

**Serviço / Escritório:**

**Nome da(s) Chefia(s):**

**Período de Avaliação:**

<b>De:</b>	<b>1</b>	<b>Janeiro</b>	<b>2009</b>
<b>A:</b>	<b>31</b>	<b>Dezembro</b>	<b>2009</b>

<b>Designação</b>	<b>Avaliação Ponderada</b>
Trabalhar em equipa	
Aderir a valores e agir com integridade	
Promover a qualidade e satisfazer o cliente	
Comunicar	
Lidar com a pressão e com as contrariedades	
Planear e organizar	
Iniciar a mudança e tomar decisões	
Procurar o desenvolvimento	
Assiduidade	
Pontualidade	
<b>TOTAL</b>	

**COMENTÁRIOS**

**- Anexo B: ficha de avaliação de desempenho (Chefias)**





**MAPFRE**

SEGUROS  
GERAIS, S.A.

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO  
2007  
CHEFIAS**

<b>Nome do Avaliado:</b>	<b>SOC.</b>	
<b>Serviço / Escritório:</b>	<b>Nº:</b>	
<b>Nome da(s) Chefia(s):</b>		
<b>Motivo da Avaliação:</b>	<b>Avaliação Anual do Desempenho</b>	
	<input type="checkbox"/>	<b>Renovação do Contrato</b>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Avaliação Anual do Desempenho</b>
<b>Período de Avaliação:</b>	<b>De:</b>	<b>1 Janeiro 2007</b>
	<b>A:</b>	<b>31 Dezembro 2007</b>
<b>Data de realização da Entrevista:</b>		<b>2007</b>

**INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO DE  
AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO**

Este formulário está dividido em 6 secções:

**Secção 1: Objectivos Individuais / Equipa e Projectos Especiais:** coloque os objectivos definidos no início do ano no espaço apropriado e discuta com o colaborador a sua contribuição para o alcance dos mesmos. No espaço "Projectos Especiais", deverá indicar os objectivos de todos os Projectos em que o colaborador participou. (ver anexo I do Guia do Utilizador)

**Secção 2: Critérios de Eficácia Diária:** avalie a assiduidade e a pontualidade do colaborador de acordo com a escala definida para o efeito. (ver anexo III do Guia do Utilizador)

**Secção 3: Competências Comportamentais:** nesta secção deve avaliar como os comportamentos foram aplicados para atingir os objectivos da função. Discuta com o colaborador o posicionamento deste em cada competência e classifique o desempenho de acordo com as regras definidas. Leia atentamente a definição de cada categoria antes de classificar o desempenho e não esqueça que a categoria D (B+C+D) deve ser reservada apenas para os colaboradores com um desempenho excepcional, que ultrapassaram as exigências da competência. (ver anexo II, III e IV do Guia do Utilizador)

**Secção 4: Plano de Desenvolvimento Profissional:** especifique as competências e conhecimentos que o colaborador necessita aprofundar/ desenvolver para desempenhar a função e para atingir os seus objectivos profissionais em termos de carreira. Defina acções de formação e/ou outras acções de desenvolvimento, os objectivos a atingir e os prazos. (ver anexo IV do Guia do Utilizador)

**Secção 5: Evolução da Carreira:** clarifique as expectativas do colaborador em relação à evolução na carreira e estabeleça planos de acção que o ajudem a manter ou melhorar a sua eficácia no trabalho.

**Secção 6: Comentários e Assinaturas:** peça ao colaborador que faça os seus comentários sobre a avaliação no espaço apropriado. O formulário deve ser assinado pelo colaborador, respectiva chefia e avaliador (caso este não coincida com a chefia) e enviado em papel para o SDP. Se optar por enviá-lo por *e-mail*, faça o envio com o conhecimento de todos os envolvidos.

**Nota:** Se necessitar de alguma informação adicional, contacte o SDP.



**OBJECTIVOS INDIVIDUAIS / EQUIPA**

Objectivos definidos no início do ano	Contribuição / Resultados Obtidos
Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui

**PROJECTOS ESPECIAIS**

**Projectos Especiais (realizados durante o período avaliado)**

Escreva Aqui

**CRITÉRIOS DE EFICÁCIA DIÁRIA**

**ASSIDUIDADE**

Assinale o número de faltas durante o período avaliado (salvo dias de baixa ou licença):

<b>11 ou mais faltas</b>	<b>6 a 10 faltas</b>	<b>Até 5 faltas</b>	<b>0 faltas</b>

Nº de dias de baixa ou licença:

Motivo:

Escreva Aqui

**PONTUALIDADE**

Classifique a pontualidade durante o período avaliado:

<b>Raramente pontual</b>	<b>Regularmente Pontual</b>	<b>Pontual</b>





SEGUROS  
GERAIS, S.A.

### COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Trabalhar em Equipa: Estabelecer Relações. Construir Espírito de Equipa. Adaptar o Estilo de Relacionamento Interpessoal. Compreender os Outros. Mostrar Empatia.

<p>Tem dificuldade em adaptar o seu estilo pessoal para se integrar na equipa. Privilegia os objectivos pessoais e deixa profetar os assuntos que prejudicam a harmonia da equipa. Privilegia o relacionamento com algumas pessoas.</p> <p><b>A</b></p>	<p>Adapta o seu estilo pessoal às características da equipa e relaciona o seu trabalho com o trabalho de outros departamentos, relacionando-se bem com pessoas de diferentes níveis na organização.</p> <p><b>B</b></p>	<p>Mostra interesse e compreensão pelas atitudes, pontos de vista e motivações dos outros e resolve os assuntos que prejudicam o funcionamento da equipa.</p> <p><b>C (B+C)</b></p>	<p>Promove o trabalho em equipa, estimulando a cooperação e incentivando os outros a debaterem os assuntos que prejudicam o funcionamento da equipa.</p> <p><b>D (B+C+D)</b></p>
---	---	---	--

Adedir a Valores e Agir com Integridade: Defender a Ética e os Valores. Agir com Integridade.

<p>Compromete os padrões éticos e os compromissos assumidos com os outros para obter benefícios pessoais. Tem dificuldade em assumir os erros.</p> <p><b>A</b></p>	<p>Aceita os padrões éticos da Organização e não os compromete para obter benefícios pessoais.</p> <p><b>B</b></p>	<p>Defende os valores da Organização, tanto nos maus como nos bons momentos, sendo capaz de assumir os seus erros.</p> <p><b>C (B+C)</b></p>	<p>Encoraja os outros a aderirem a valores éticos e a assumirem os seus erros.</p> <p><b>D (B+C+D)</b></p>
--	--	--	--

Promover a Qualidade e Satisfazer o Cliente: Centrar-se nas Necessidades e na Satisfação dos Clientes. Estabelecer Padrões Elevados para a Qualidade.

<p>Realiza o seu trabalho sem ter em conta a satisfação das necessidades dos clientes. Está pouco atento(a) aos indicadores de satisfação dos clientes e não actua de forma a melhorar a qualidade do seu trabalho.</p> <p><b>A</b></p>	<p>Coloca o cliente em primeiro lugar, identificando e satisfazendo as suas necessidades.</p> <p><b>B</b></p>	<p>Estabelece padrões de qualidade elevados e presta serviços aos clientes de forma rápida e personalizada, protegendo os interesses dos clientes dentro da Organização.</p> <p><b>C (B+C)</b></p>	<p>Acompanha os indicadores de satisfação dos clientes e age de modo a melhorá-los, desafiando-se a si próprio(a) e aos outros para alcançar padrões de desempenho elevados.</p> <p><b>D (B+C+D)</b></p>
---	---	--	--

Comunicar: Comunicar Pró-activamente. Escrever com Fluência. Obter Acordo.

<p>Tem dificuldade em expressar-se oralmente e/ou por escrito de forma clara e fluente. Utiliza uma linguagem complicada e com termos técnicos. Não consegue obter acordos com os outros.</p> <p><b>A</b></p>	<p>Partilha a informação, comunicando oralmente e por escrito de forma clara, sem fazer uso de linguagem complicada desnecessariamente.</p> <p><b>B</b></p>	<p>Realiza esforços para obter acordos explícitos com os outros, negociando e convencendo os outros.</p> <p><b>C (B+C)</b></p>	<p>Mostra-se seguro(a) e confiante, encorajando a comunicação dentro da equipa e com outras funções e alerta os outros para a informação que lhes pode ser útil.</p> <p><b>D (B+C+D)</b></p>
---	---	--	--



<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>			
<b>Lidar com a Pressão e com as Contrariedades: Lidar com a Pressão. Manter uma Perspectiva Positiva.</b>			
<p>Tem dificuldade em manter-se concentrado(a) em situações de pressão, não conseguindo manter os níveis de produtividade. Perante as contrariedades manifesta uma visão negativa.</p> <p><b>A</b></p>	<p>Permanece concentrado(a) no trabalho em situações de pressão e mantém os níveis de produtividade.</p> <p><b>B</b></p>	<p>Recupera rapidamente das contrariedades e manifesta uma visão positiva do trabalho.</p> <p><b>C (B+C)</b></p>	<p>Ajuda os outros a lidarem com situações de pressão e a manterem-se concentrados no trabalho.</p> <p><b>D (B+C+D)</b></p>
<b>Planear e Organizar: Planear. Gerir os Recursos. Alcançar Objectivos.</b>			
<p>Tem dificuldade em planear o trabalho e/ou em gerir os recursos necessários para concluir as tarefas. Não assume a concretização de objectivos exigentes.</p> <p><b>A</b></p>	<p>Identifica os recursos necessários para concluir as tarefas e gere o tempo com eficácia.</p> <p><b>B</b></p>	<p>Estabelece planos que têm em conta potenciais mudanças e dificuldades, identificando prioridades e etapas para alcançar os objectivos.</p> <p><b>C (B+C)</b></p>	<p>Gere os recursos de modo a maximizar a rentabilidade e reduzir os custos para a organização, assumindo a concretização de objectivos exigentes.</p> <p><b>D (B+C+D)</b></p>
<b>Iniciar a Mudança e Tomar decisões: Procurar e Iniciar a Mudança. Agir por Iniciativa Própria. Tomar Decisões.</b>			
<p>Tem dificuldade em trabalhar sem ter directrizes claras. Evita decidir e não propõe mudanças nos métodos de trabalho.</p> <p><b>A</b></p>	<p>Trabalha de forma autónoma e procura oportunidades para melhorar os processos de trabalho.</p> <p><b>B</b></p>	<p>Implementa ideias novas e toma decisões rapidamente quando necessário, com base na informação disponível.</p> <p><b>C (B+C)</b></p>	<p>Fomenta a mudança no seio da equipa, encorajando os outros a melhorarem os sistemas de trabalho.</p> <p><b>D (B+C+D)</b></p>
<b>Procurar o Desenvolvimento: Procurar Feedback para Melhorar o Desempenho. Aproveitar Oportunidades de Desenvolvimento. Partilhar o Conhecimento. Encorajar e Apoiar a Aprendizagem Organizacional.</b>			
<p>Raramente solicita feedback sobre o seu desempenho. Tem dificuldade em reconhecer em si pontos fortes e fracos. Mostra pouco interesse pelas oportunidades de desenvolvimento e por partilhar o seu conhecimento especializado.</p> <p><b>A</b></p>	<p>Partilha com os outros o seu conhecimento especializado e procura feedback sobre o seu desempenho.</p> <p><b>B</b></p>	<p>Está atento(a) aos seus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento e procura formas de se desenvolver a nível pessoal e profissional.</p> <p><b>C (B+C)</b></p>	<p>Procura actualizar os seus conhecimentos de forma sistemática, identificando ideias/conceitos que possa adaptar para utilizar na Organização.</p> <p><b>D (B+C+D)</b></p>



<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>			
<b>Dirigir e Motivar: Coordenar as actividades da Equipa. Motivar os Colaboradores. Dar feedback. Facilitar a resolução de conflitos.</b>			
<b>A</b>	Tem dificuldade em transmitir um rumo claro à sua equipa e em motivar os seus colaboradores. Dá feedback aos colaboradores de forma pouco objectiva. A sua actuação não facilita a resolução de conflitos.	Coordena as actividades da equipa, mantendo-a centrada nas tarefas e assegurando-se de que cada elemento sabe o que tem de fazer.	Dá feedback de forma objectiva e construtiva e facilita a resolução de conflitos, motivando os colaboradores a atingirem os objectivos da equipa.
<b>B</b>			<b>C (B+C)</b>
<b>D (B+C+D)</b>			<b>D (B+C+D)</b>
<b>Desenvolver os Outros: Detectar necessidades de desenvolvimento. Incentivar o desenvolvimento. Delegar.</b>			
<b>A</b>	Tem dificuldade em identificar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e em criar oportunidades de aprendizagem. Não promove a autonomia e/ou tem dificuldade em delegar.	Identifica as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e planifica as acções de formação.	Cria oportunidades de desenvolvimento para a equipa e investe tempo no apoio ao desenvolvimento dos colaboradores.
<b>B</b>			<b>C (B+C)</b>
<b>D (B+C+D)</b>			<b>D (B+C+D)</b>
<b>Conceber a Visão e a Estratégia: Conceber a visão. Explorar oportunidades. Desenvolver estratégias.</b>			
<b>A</b>	Tem dificuldade em definir a visão e a estratégia para o seu departamento e/ou não a define em concordância com os valores, estratégia e visão da Organização. Adopta uma visão de curto prazo.	Desenvolve planos para alcançar os objectivos do seu departamento, em consonância com os objectivos organizacionais.	Identifica oportunidades futuras e define uma estratégia de longo prazo para o seu departamento, tendo em consideração o impacto nos outros departamentos.
<b>B</b>			<b>C (B+C)</b>
<b>D (B+C+D)</b>			<b>D (B+C+D)</b>





**PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

Área a Desenvolver	Formação e/ou Acções de Desenvolvimento	Resultados Pretendidos / Objectivos	Prazo
Escreva Aqui	Escreva Aqui	Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui	Escreva Aqui	Escreva Aqui
Escreva Aqui	Escreva Aqui	Escreva Aqui	Escreva Aqui

**EVOLUÇÃO DA CARREIRA**

**Comentários do colaborador em relação ao desenvolvimento da carreira**

Escreva Aqui

**Observações do avaliador em relação ao potencial do colaborador e a perspectivas de evolução na empresa**

Escreva Aqui



<b>COMENTÁRIOS E ASSINATURAS</b>	
<b>Concordo com a avaliação:</b>	Escreva Aqui
<b>DATA</b>	<b>O COLABORADOR</b>
<b>Não concordo com a avaliação nos seguintes aspectos:</b>	Escreva Aqui
<b>DATA</b>	<b>O COLABORADOR</b>
<b>DATA</b>	<b>O AVALIADOR</b>
<b>DATA</b>	<b>CHEFIA DO AVALIADOR</b>
<b>DATA</b>	<b>SERVIÇO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E / OU ADMINISTRAÇÃO</b>
<p><b>Nota: Caso opte por enviar este formulário por e-mail ao SDP, envie-o com o conhecimento do colaborador e da sua chefia, não sendo necessário que o formulário seja assinado.</b></p>	



**RESULTADOS DA AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO  
2009  
CHEFIAS**

**Nome do Avaliado:**

**Nº:**

**Serviço / Escritório:**

**Nome da(s) Chefia(s):**

**Período de Avaliação:**

<b>De:</b>	<b>1</b>	<b>Janeiro</b>	<b>2009</b>
<b>A:</b>	<b>31</b>	<b>Dezembro</b>	<b>2009</b>

<b>Designação</b>	<b>Avaliação Ponderada</b>
Dirigir e motivar	
Desenvolver os outros	
Conceber a visão e a estratégia	
Trabalhar em equipa	
Aderir a valores e agir com integridade	
Promover a qualidade e satisfazer o cliente	
Comunicar	
Lidar com a pressão e com as contrariedades	
Planear e organizar	
Iniciar a mudança e tomar decisões	
Procurar o desenvolvimento	
Assiduidade	
Pontualidade	
<b>TOTAL</b>	

**COMENTÁRIOS**



**- Anexo C: Guião de entrevista aos utilizadores**

- 1) Qual a sua opinião relativamente ao sistema de avaliação de desempenho existente ?
- 2) Está de acordo com a data em que a avaliação é realizada? Se não, sugira um período mais adequado.
- 3) Qual a sua opinião relativamente à forma como se realiza o processo?
- 4) Sente-se à vontade a trabalhar com o sistema informático que utiliza no sistema de avaliação? (folha de excel e envio por email)
- 5) Concorda com as competências que são avaliadas ou gostaria de ver outras referenciadas? Se sim, sugira outras.
- 6) Na sua opinião, o sistema deveria sofrer algum tipo de alteração? (Em termos de estrutura, objectivos e feedback).
- 7) Considera que o actual sistema de avaliação cumpre o seu objectivo de progressão de carreira, de avaliar a evolução das competências ou gostaria de definir novos objectivos / desafios?  
Quais as suas sugestões para melhorar este processo?