

**A CONCEPÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE  
DESEMPENHO NUMA CONSULTORA DE COMUNICAÇÃO**

José Miguel Jerónimo

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientador(a):  
Prof. Generosa Nascimento, Prof. Assistente, ISCTE Business School, Departamento de  
Gestão

Maio 2010

## **RESUMO**

A instabilidade económica que tem afectado os sectores e mercados nacionais e internacionais veio impulsionar as empresas a procurarem novos modelos de gestão, no sentido de optimizarem os seus recursos e de se tornarem cada vez mais competitivas neste mundo globalizado. No centro deste paradigma está um novo perfil de profissionais, com competências de excelência.

Esta crescente orientação das empresas para os resultados tem sido suportada pela reintrodução de modelos de avaliação de desempenho orientados para as pessoas. No sector da comunicação e, em particular, nas consultoras e agências, o desafio de encontrar métricas objectivas de desempenho tem dificultado o processo de avaliação e afastado estas empresas da sua missão. Tomando como referência uma Consultora de Comunicação nacional e toda a sua realidade organizacional, este trabalho apresenta uma proposta de modelo de avaliação de desempenho que contempla a avaliação dos objectivos de negócio e a avaliação das competências técnicas, estratégicas e transversais, através de um conjunto de indicadores-chave.

Palavras-chave: Gestão por competências, Avaliação, Desempenho, Comunicação

Sistema de classificação JEL: O15 – recursos humanos; D83 – informação e conhecimento

## **ABSTRACT**

The economic instability that has affected sectors and national and international markets has encouraged companies to search new business models in order to optimize their resources and become increasingly competitive in this globalized world. At the center of this paradigm is a new profile of professionals with competencies of excellence.

This increasing orientation of companies for results, through a board of professionals with strategic skills, has been supported by the reintroduction of evaluating performance-oriented models. In the communications industry, and particularly in consultancies and agencies, the challenge of finding objective performance metrics has hindered the evaluation process and distracts these companies from their mission. Taking a national Communication Consultant and its organizational reality as a reference, this work presents a performance evaluation model, which includes the evaluation of business objectives and technical, strategic and cross competencies through a set of key indicators.

**Key Words:** Competence-based management, Evaluation, Performance, Communication

**Sistema de classificação JEL:** O15 – recursos humanos; D83 – informação e conhecimento

## **AGRADECIMENTOS**

Um agradecimento especial à Professora Generosa Nascimento pela dedicada orientação, aos meus colegas de trabalho pelo apoio incondicional e a todos os meus amigos pelas palavras de incentivo. Aos meus pais e à minha irmã pela oportunidade, pela força e carinho constantes e aos meus avós pelos exemplos de determinação e confiança.

## ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	I
<b>ABSTRACT</b> .....	II
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	III
<b>I. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA</b> .....	3
1. A importância da Avaliação do Desempenho para a Organização.....	5
2. Objectivos da Avaliação de Desempenho para as Empresas .....	6
3. Objecto de Avaliação .....	8
3.1 Desempenho enquanto Comportamento.....	8
3.2 Desempenho enquanto Resultados .....	10
3.3 Desempenho enquanto Demonstração de Competências .....	11
4. Intervenientes da Avaliação .....	14
5. Condições de Eficácia dos Modelos de Avaliação de Desempenho .....	16
6. Os Métodos de Avaliação de Desempenho .....	17
6.1 Métodos de Avaliação Orientados para os Comportamentos.....	19
6.2 Métodos de Avaliação Orientados para os Resultados.....	21
6.3 Métodos de Avaliação Orientados para as Competências.....	27
7. Entrevista de feedback e planeamento .....	28
8. Erros e distorções no processo de avaliação.....	30
<b>II. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA</b> .....	33
<b>III. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	37
1. Método .....	37
2. Caracterização da realidade da organização.....	38
3. Técnicas de recolha de dados .....	40
4. Técnicas de tratamento de dados.....	41
<b>IV. DIAGNÓSTICO, ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E CONCLUSÕES</b> .....	42
1. Caracterização da Cultura, Liderança e Comprometimento.....	42
1.1 Cultura Organizacional.....	42
1.2 Avaliação dos Comportamentos Empresariais .....	44
1.4 Índice Potencial Motivador .....	46
1.5 Avaliação do Comprometimento.....	47
2. Análise do Modelo de Avaliação de Desempenho.....	48

3. Síntese Conclusiva .....	49
<b>V. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO</b> .....	<b>52</b>
1. A integração estratégica da avaliação.....	52
2. Objectivos da avaliação.....	52
3. Relação com o desempenho da organização .....	54
4. O que avaliar .....	55
4.1. Avaliação de Competências .....	56
4.2. Avaliação de Objectivos Financeiros e de Negócio .....	62
5. O que medir .....	63
6. Fontes da Avaliação .....	68
7. Questionário e Condições de Aplicabilidade .....	71
8. Formas de Implementação.....	72
9. Entrevista de Avaliação e de Planeamento.....	74
10. Teste piloto .....	75
<b>VI. AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO E PROCESSOS DE MELHORIA</b> .....	<b>76</b>
<b>VII. CONCLUSÕES</b> .....	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>85</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I - Principais Fontes de Avaliação.....	14
Quadro II - Vantagens e Desvantagens, Riscos e Dificuldades da Gestão por Objectivos .....	25
Quadro III - Principais Orientações para as Entrevistas de Avaliação e Desempenho .....	29
Quadro IV - Potenciais Erros e Enviesamentos que os Avaliadores podem cometer .....	31
Quadro V - Mapa de Competências Técnicas .....	58
Quadro VI - Mapa de Competências Estratégicas.....	60
Quadro VII - Mapa de Competências Transversais .....	61
Quadro VIII - Avaliação de Objectivos Financeiros e de Negócio.....	63
Quadro IX - Exemplo do processo de cálculo da Competência Individual.....	64
Quadro X - Exemplo do processo de cálculo das Competências Técnicas .....	65
Quadro XI - Matriz de avaliação dos Objectivos Financeiros e de Negócio.....	66
Quadro XII - Exemplo do processo de cálculo dos Objectivos e da respectiva ponderação.....	66
Quadro XIII - Exemplo do processo de selecção aleatória de avaliadores.....	69
Quadro XIV - Exemplo do processo de cálculo da avaliação final das diferentes fontes .....	71
Quadro XV – Exemplo de preenchimento do quadro de planeamento de objectivos .....	75
Quadro XVI - Possível adaptação da escala BARS ao modelo de avaliação .....	77
Quadro XVII - Exemplo da conversão de pontos de avaliação por nível de função.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
Figura 2 - Estrutura Hierárquica .....	39
Figura 3 - Diagrama dos Valores Contrastantes de Quinn aplicado à organização em estudo .....	43
Figura 4 - Diagrama dos Valores Contrastantes - Consultores de Comunicação.....	45
Figura 5 - Diagrama dos Valores Contrastantes - Directores de Comunicação .....	45
Figura 6 - Processo de identificação de competências-chave (abordagem <i>top down</i> ) .....	57
Figura 7 - Modelo de Avaliação de Desempenho da empresa em estudo .....	67
Figura 8 - Exemplo de Plano de Desenvolvimento Profissional .....	68
Figura 9 - Exemplo de guião de remunerações e incentivos .....	68
Figura 10 - Fontes de avaliação dos Consultores de Comunicação .....	70
Figura 11 - Fontes de avaliação do Directores de Comunicação .....	70
Figura 12 - Extracto do questionário de hetero-avaliação de desempenho .....	72
Figura 13 - Extracto do questionário de auto-avaliação de desempenho .....	72
Figura 14 - Gráfico da Avaliação das Competências Estratégicas.....	74

## **INTRODUÇÃO**

A crise mundial que se instalou no sector económico nos últimos três anos, motivada sobretudo pela especulação nos mercados financeiros e imobiliários, tem provocado grandes mudanças nas maiores organizações e na forma como elas se organizam. Na verdade, o aumento dos juros e a descapitalização das instituições financeiras vieram dificultar a concessão de créditos, paralisando os investimentos das empresas e iniciando um dos períodos mais negros e difíceis da história económica. Sem a capacidade de financiarem o seu crescimento e, desta forma, consolidarem ou expandirem o seu negócio, as organizações viram-se obrigadas a cortar nos custos de produção e a despedir o excesso de mão-de-obra, acentuando ainda mais a quebra do consumo.

A instabilidade dos mercados provou que a maioria das empresas não estava preparada para enfrentar uma vaga de incerteza e dúvida, nem possuía a capacidade para resistir aos efeitos especulativos, acabando, muitas delas, por sucumbir ao capitalismo. Esta condição alimentou a necessidade de as empresas adoptarem modelos de gestão mais eficazes e competitivos, centrados na gestão do conhecimento e da performance. Características como a responsabilização colectiva, o interesse holístico ou a administração participativa vêm substituir a individualização e o interesse segmentado promovidos durante anos pelos modelos americanos (Ceitil, 2006; Brandão e Guimarães, 2001). A crise permitiu, assim, às empresas transitarem de uma estrutura funcional, orientada para o controlo, para uma estrutura orientada para os resultados, o que naturalmente exige a alteração das métricas e indicadores de avaliação das organizações.

Ao focar-se na produtividade e na optimização dos recursos, este novo paradigma empresarial motivará o desenvolvimento de modelos de avaliação com ênfase nos resultados e nas competências estratégicas. Tomando como caso uma empresa nacional de Consultoria em Comunicação, este projecto, desenvolvido no âmbito do Mestrado de Gestão do INDEG - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial do ISCTE, pretende responder a esse desafio. Definimos como objectivo deste trabalho, desenhar um modelo integrado e dinâmico de avaliação, possível de replicar a outras empresas da mesma área, de modo a medir o desempenho dos colaboradores nas diferentes vertentes do negócio e o cumprimento alinhamento estratégico.

Tendo como pressuposto o anteriormente referido, o trabalho estrutura-se do seguinte modo: numa primeira parte será detalhado o Contexto do Problema que servirá de referência ao segundo capítulo - a Revisão da Literatura e respectivo Quadro Conceptual. Em seguida descreve-se o Método e as Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados. No capítulo VI são apresentados os resultados do Diagnóstico efectuado. Face à Síntese Conclusiva apresenta-se o desenvolvimento do Projecto proposto para este estudo. Na parte final descreve-se a Avaliação da Implementação deste Projecto e as Conclusões.

## I. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA

É muito improvável encontrarmos hoje uma empresa de sucesso que não contemple a avaliação de desempenho nos seus sistemas de gestão de controlo. Nem sempre foi assim. No entanto, as mais-valias geradas por esta ferramenta de gestão levaram a que as empresas começassem a desenvolver os seus próprios modelos e a concentrar maior atenção nos resultados da avaliação. Na verdade, os gestores perceberam que mais do que indicar as medidas necessárias para corrigir os problemas *a posteriori*, estes modelos permitem evitá-los ao definirem tarefas e atribuírem responsabilidades (Teixeira, 2005).

Porém, as dificuldades inerentes ao processo de construção de um sistema de gestão do desempenho adaptado à realidade da empresa têm justificado a aplicação de modelos desajustados ou incompatíveis, com todos os riscos daí decorrentes. Em sectores mais desenvolvidos e maduros, esta probabilidade é mais reduzida, uma vez que existe já um conjunto de indicadores criados, que as organizações podem replicar sem comprometer a validade dos resultados. O mesmo pode acontecer entre sectores diferentes, desde que os padrões de desempenho sejam idênticos e se verifiquem condições organizativas, tecnológicas e processuais semelhantes.

No sector da comunicação, e em particular nas consultoras e agências, é mais difícil encontrarmos métricas comuns de desempenho, pois não existem modelos concretos que permitam avaliar o desempenho dos colaboradores e que se ajustem aos processos deste tipo de organizações. Alguns métodos, como o *Advertising Value Equivalency* (AVE)<sup>1</sup> ou o *Share of Voice* (SOV)<sup>2</sup>, são utilizados por muitas empresas para avaliar o trabalho realizado em comunicação, no entanto, estas ferramentas são insuficientes para medir o desempenho, pois esta actividade não assenta numa relação causa-efeito. Uma equipa de comunicação pode executar correctamente todas as tarefas que lhe são exigidas, mostrar-se comprometida com o cliente e estar motivada, mas não alcançar os resultados esperados. Como mediadores de comunicação entre as empresas e os órgãos de comunicação social, as consultoras ou agências

---

<sup>1</sup> “*Advertising Value Equivalency* (AVE) é a medida que tem sido usada na indústria das relações públicas para medir os benefícios para o cliente da cobertura de *media* de uma campanha. De uma forma simplista, o AVE mede o tamanho do espaço editorial, a sua localização na publicação, calculando quanto custaria o mesmo espaço se fosse publicidade paga. É ainda usado o factor multiplicação, que tem em conta o factor de credibilidade que as notícias apresentam face à publicidade.” (Maria João Lima, 2010)

<sup>2</sup> O *Share Of Voice* (SOV) é a percentagem de notícias publicadas sobre determinada empresa em comparação com o número total de notícias publicadas sobre a concorrência num determinado período de tempo. Calcula-se somando o número de notícias da empresa e dividindo o resultado pelo número total de notícias da concorrência.

de comunicação agem de forma dependente. Se pelo lado das empresas, as propostas desenvolvidas ou as sugestões de comunicação trabalhadas podem não se concretizar, também as questões editoriais dos *media* podem impedir a publicação de entrevistas e artigos já realizados. Em ambas as situações o trabalho foi cumprido.

A solução para este problema está não só nas expectativas que o cliente tem relativamente ao trabalho das empresas de comunicação, mas também na definição de objectivos no momento em que se inicia uma proposta de comunicação. Isto leva-nos a concluir que a avaliação do desempenho não pode estar só focada nesta dimensão, pois esta é apenas uma parte do processo, mais centrada na satisfação do cliente do que propriamente nos aspectos essenciais de avaliação interna que devem constar em qualquer modelo.

Face ao exposto, a questão de partida é perceber que modelo de avaliação de desempenho podemos desenvolver e implementar, tendo em conta a realidade da empresa em estudo e o mercado altamente competitivo e cada vez mais orientado para os objectivos em que ela se insere.

## REVISÃO DA LITERATURA

### 1. A importância da Avaliação do Desempenho para a Organização

A Avaliação do Desempenho é mais do que a simples medição dos comportamentos e capacidades dos colaboradores. Ela tem um propósito muito mais profundo e só faz sentido quando integrada num sistema global de Gestão de Desempenho, que faz articular os resultados da avaliação com os objectivos estratégicos da organização, de forma a detectar oportunidades de melhoria, tanto a nível dos comportamentos dos elementos que as constituem, como dos aspectos organizativos, tecnológicos e processuais (Gomes, *et al.*, 2008). Este processo de alinhamento estratégico é, por isso, a chave para o sucesso de qualquer organização.

O mesmo consideram Caetano e Vala (2007) ao afirmarem que a Avaliação de Desempenho pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo de desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização.

A Avaliação de Desempenho é assim o elo final na cadeia funcional da Gestão de Desempenho, ao traduzir os efeitos do trabalho individual ou grupal, mas também o elo inicial dadas as possibilidades de melhoria que, a partir daí, são oferecidas pelas empresas aos colaboradores como meios para atingirem os seus objectivos. Quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar.

Segundo Ivancevich (2007), um bom sistema de avaliação formal permite não só desenvolver e motivar os colaboradores, como estabelecer canais de comunicação principalmente entre as hierarquias e os subordinados. Através desta interacção e de um processo de *feedback* eficaz, as partes podem conhecer-se melhor. A *legal compliance* é referida pelo autor como outra das vantagens proporcionadas por um sistema de avaliação, na medida em que serve como razão de defesa legal para promoções, transferências e incentivos.

Apesar de todas as vantagens identificadas e reconhecidas pelos gestores, a avaliação de desempenho não é ainda um instrumento generalizado de gestão. Ivancevich (2007: 59) refere

um estudo desenvolvido pelo *Chartered Management Institute* em 2006 que concluiu que 86% dos directores consideram que os seus colaboradores são activos chave, mas só 77% acreditam que o trabalho que desenvolvem está alinhado com os objectivos de negócio. O número desce significativamente quando se tenta estimar a percentagem de directores que medem a contribuição efectiva do trabalho dos colaboradores para o resultado da empresa – apenas 68%.

## 2. Objectivos da Avaliação de Desempenho para as Empresas

Baseado nas conclusões do estudo empírico de Cleveland *et al.* (1989) sobre os objectivos da avaliação de desempenho, e no qual o autor distingue entre objectivos inter-individuais, intra-individuais e sistema de manutenção, Caetano (1996) conclui que eles podem ser integrados em três principais categorias: objectivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização; objectivos que visam o desenvolvimento individual; e objectivos centrados na gestão de recompensas.

Também Gomes *et al.* (2008) propõe uma classificação idêntica dos objectivos. Os três grandes grupos que nos apresentam incluem: objectivos estratégicos, objectivos de desenvolvimento individual e objectivos de gestão e organização do capital humano.

- **Objectivos Estratégicos**

A avaliação de desempenho tem uma relação directa com os objectivos estratégicos da empresa, dado que é através dela que se avalia o nível de cumprimento dos padrões comportamentais pré-definidos e o seu impacto nos resultados e valores organizacionais. Os objectivos estratégicos são assim convertidos num conjunto de indicadores comportamentais, económicos ou financeiros, mas também éticos, sociais humanos e ambientais, que deverão revelar se os membros da organização atingiram ou ultrapassaram as metas fixadas. Contudo, para que este processo funcione de forma válida e produza os resultados esperados é necessário que tenha em conta algumas condições essenciais, como a articulação entre os objectivos da organização e as expectativas, as competências e o perfil dos colaboradores - constituída por via da negociação, a integração de indicadores que relacionam resultados objectivos, de negócio, com os objectivos comportamentais, de carácter mais subjectivo, e a

comunicação dos resultados obtidos pelo sistema de avaliação junto dos públicos participantes.

Esta relação determina então que qualquer mudança na estratégia da empresa deve provocar a revisão do sistema de avaliação do desempenho e dos seus indicadores.

- **Objectivos de Desenvolvimento Individual**

Este tipo de objectivos está relacionado com o desempenho individual dos colaboradores e com os procedimentos de melhoria que podem decorrer do resultado da avaliação, como a formação, a mobilidade ou a reestruturação das funções e dos postos de trabalho. Por outro lado, a interpretação dos resultados poderá ser fundamental para diagnosticar o potencial de desenvolvimento de cada colaborador, pois possibilitará às empresas detectarem o seu nível de competências e, a partir daí, atribuir funções de maior ou menor responsabilidade.

Atendendo aos efeitos que provocam nos agentes organizacionais, nomeadamente em termos de melhoria de desempenho, aumento de motivação e de desenvolvimento de competências (Gomes *et al.*, 2008: 490), estes objectivos são considerados por este público como essenciais para a progressão e evolução da carreira.

- **Objectivos de Gestão e Organização dos Recursos Humanos**

A avaliação de desempenho é ainda a base a partir da qual se desenvolvem as políticas de gestão de recursos humanos. Os resultados deste sistema têm consequências directas nas decisões sobre salários, incentivos variáveis, promoções, transferências, assim como na contratação de novos colaboradores. O modelo de avaliação é tanto mais válido quanto maior oportunidades de carreiras e benefícios oferecer a todos aqueles que demonstrem uma boa performance e cumpram os objectivos definidos pela organização. A relação entre o grau de contribuição dos membros das empresas para a estratégia da empresa e a atribuição de compensações variáveis e de concessão de oportunidades de desenvolvimento permite reconhecer o esforço e o trabalho dos sujeitos, mas também possibilita maior flexibilidade financeira por parte da organização. Este sistema de recompensa de mérito é hoje muito utilizado pelas empresas, principalmente pelo sentimento de justiça e equidade que transmite aos sujeitos avaliados.

Através da avaliação de desempenho, a organização pode também confirmar a eficácia dos seus processos de recrutamento, bem como detectar as necessidades de formação das suas equipas. Ao avaliar as competências dos colaboradores, o departamento de recursos humanos tem a oportunidade de verificar se os profissionais contratados obedecem ao perfil de profissional que a empresa pretendia contratar.

### **3. Objecto de Avaliação**

Administrativamente, os sistemas de avaliação procuram medir o grau de desempenho dos colaboradores ou das equipas de uma organização nas suas funções específicas durante um determinado período de tempo, tendo como base os objectivos estratégicos previamente acordados. Segundo esta perspectiva, a avaliação de desempenho não seria mais do que um processo administrativo e burocrático, ritualizado, e ineficaz para a criação de valor para a empresa. No entanto, o alcance da avaliação, como parte do sistema de gestão do desempenho, não se esgota em si, nem pode ser visto de forma isolada. A este respeito Caetano (2008: 28-29) cita Bernardim e Beatty (1984) e Carroll e Schneier (1982), para nos apresentar uma definição mais lata e integrada da avaliação de desempenho. Para o autor este instrumento “consiste num processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objectivos da organização”.

Embora se tenha identificado o desempenho como o objecto de avaliação, importa perceber o conceito e as perspectivas de análise que ele possibilita. Com efeito, podemos conceber o desempenho enquanto comportamento (meios) ou enquanto resultados (fins).

#### **3.1 Desempenho enquanto Comportamento**

No primeiro caso, há uma focalização clara “nos comportamentos requeridos pelas funções ou tarefas que os indivíduos têm que realizar no âmbito do cargo ou posto de trabalho que ocupam” (Caetano, 1996: 43), o que significa que os colaboradores sabem o que é importante fazer e como deve ser feito. Neste sentido, o desempenho corresponde aos comportamentos que manifesta quando faz qualquer actividade para realizar as tarefas que lhe competem. Este

tipo de avaliação concentra-se por isso em medir o diferencial entre os comportamentos requeridos pela organização e os comportamentos realmente demonstrados pelos trabalhadores, sendo mais frequentemente utilizado para objectivos de orientação e melhoria de desempenho. O mesmo refere Teixeira (2005: 212) ao afirmar que “a avaliação de desempenho consiste na comparação dos padrões com as realizações, ou seja, no cálculo dos desvios, verificando se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados”.

Para efectuarmos uma avaliação de comportamentos correcta temos que saber quais são os comportamentos mais importantes, isto é, aqueles que têm um impacto significativo na estratégia da empresa. Seleccionar comportamentos concretos parece-nos a forma mais objectiva para medir o desempenho, visto resultar da observação directa dos avaliadores, porém nem sempre esta escolha é relevante e nos permite medir o que pretendemos, o que impossibilita por vezes a sua generalização. Por outro lado, a integração de comportamentos mais abstractos pode trazer mais subjectividade ao modelo e comprometer os resultados, pois nem sempre é possível estabelecer uma associação directa entre determinados comportamentos e a realidade (Gomes *et al.*, 2008). Os indicadores deste tipo são geralmente demasiado vagos para permitirem inferências avaliativas precisas.

Na tentativa de identificar as principais dimensões do desempenho comportamental, Campbell (1990), desenvolveu um modelo, para o qual “o desempenho diz respeito a um conjunto de comportamentos relevantes para os objectivos da organização e que podem ser medidos em termos da sua contribuição para aqueles objectivos” (Caetano, 2008: 29), que contempla oito componentes comportamentais:

1. Proficiência nas tarefas específicas do cargo (domínio técnico);
2. Proficiência nas tarefas não especifica do cargo mas que a dinâmica organizacional requer;
3. Proficiência na comunicação oral e escrita;
4. Demonstração de esforço, ou grau, em que o individuo se empenha no trabalho mesmo em condições adversas;
5. Manutenção de disciplina pessoal;
6. Facilitação do desempenho dos colegas ou da equipa;
7. Supervisão/liderança (em cargo hierárquicos ou de coordenação)

8. Gestão/administração, enquanto comportamentos distintos da supervisão directa, como a articulação entre objectivos para a unidade ou empresa e a organização de recursos;

Por sua vez, Drenth (1984) sugere-nos uma classificação dos comportamentos com base em três níveis, que possibilita um maior nível de generalização. Para o autor, os *comportamentos habituais* – “que constituem uma solução de compromisso entre factores de personalidade e situações quotidianas” (Gomes *et al.*, 2008: 29), como “tem competências técnicas” ou “negoceia com clientes de forma eficaz”, deveriam ser separados de todas *actividades incidentais* (“Não suporta críticas”; “Faz os relatórios a tempo”) e *factores abstractos* (“Está motivado”; “É independente”).

### **3.2 Desempenho enquanto Resultados**

A avaliação focalizada nos resultados tem por objectivo perceber qual o produto das actividades e dos comportamentos que os colaboradores executaram durante um período específico e qual o seu contributo para o cumprimento dos objectivos organizacionais. Assim, ao contratar um colaborador a empresa espera sobretudo que os resultados ou efeitos do seu comportamento acresçam valor para a sustentabilidade da organização.

Por ser objectivo e fácil de medir, este tipo de avaliação é muito utilizada como suporte às decisões de gestão. Todavia é necessário ter atenção às dificuldades que um sistema baseado exclusivamente nos resultados pode proporcionar, nomeadamente ao nível do diagnóstico e da implementação de medidas correctivas. Ao centrarem-se nos resultados, estes modelos esquecem as razões dos resultados, isto é, os comportamentos ou as variáveis que estiveram na sua origem. Factores externos como a sazonalidade ou as condições do mercado podem, por exemplo, influenciar os resultados, independentemente da performance que os agentes tiveram. O mesmo pode acontecer com variáveis internas, como as condições de trabalho ou a existência de descontos. Nesta perspectiva da avaliação dos resultados é essencial “evitar confundir os resultados do desempenho com a pessoa que os obteve ou com os comportamentos que lhe deram origem” (Caetano, 2008: 30). Enquanto para o colaborador o desempenho é a consequência dos seus comportamentos, para a empresa o desempenho dos colaboradores traduz-se pelos resultados que alcançam.

Outro dos riscos está relacionado com a possível perda de visão a longo prazo por parte dos indivíduos ou equipas de trabalho, que passam a estar concentrados nos resultados imediatos e de curto prazo que as suas tarefas podem originar.

Se um sistema de avaliação baseado nos resultados levanta os problemas que acabámos de descrever, também não é menos verdade que um sistema focado quase exclusivamente nos comportamentos tem os seus inconvenientes. Ao atribuir mais importância aos meios do que aos fins, este tipo de modelos faz com que os colaboradores se centrem demasiado nas tarefas específicas e esqueçam os resultados. O ideal é que um modelo inclua tanto critérios orientados para os resultados, como critérios de avaliação comportamento, pois dessa forma conseguirá expressar “a visão mais completa da globalidade da função e das suas diferentes tarefas, responsabilidades e desempenho - tornando-se o processo mais relevante, sensível, fiável e aceitável” (Gomes *et al.*, 2008: 497).

### **3.3 Desempenho enquanto Demonstração de Competências**

Embora a maior parte dos modelos se centre na avaliação dos comportamentos e/ou dos resultados produzidos pelos colaboradores, têm sido reintroduzidos nos últimos anos sistemas de avaliação orientados para as pessoas baseados nas competências. Esta tendência surge como consequência do processo de racionalização organizacional e técnica que as empresas estão a implementar para se tornarem mais competitivas, fruto do período de grandes transformações sociais, económicas, políticas e culturais que a sociedade hoje enfrenta. Os novos modelos de gestão, suportados pelas novas tecnologias de informação e comunicação, procuram assim concentrar toda a organização nas suas vantagens competitivas (Drucker, 1999). É neste contexto de mercados dinâmicos e turbulentos que as pessoas surgem como os recursos determinantes do sucesso organizacional.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), as organizações, cada vez mais conscientes de que o seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências dos seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais.

Contudo, estes sistemas de avaliação baseados nas competências distinguem-se daqueles que na década de setenta do século passado, procuravam medir o desempenho com base nos traços de personalidade dos indivíduos da organização. A evolução da investigação sobre a avaliação de desempenho foi determinando que esta abordagem não servia o objectivo para o qual tinha sido desenvolvida (Prahalad & Hamel, 1991). Ao centrar-se na avaliação das características da pessoa, não eram ponderados quaisquer critérios directamente relacionados com a função desempenhada.

### ***Evolução do Conceito de Competência***

A definição de competências tem vindo a ser alterada ao longo dos tempos e vai variando consoante a perspectiva de abordagem. “Em 1970, Taylor já alertava [...] para a necessidade das empresas contarem com «homens eficientes», ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta” (Brandão e Guimarães, 2001: 2). Embora aplicada às questões técnicas e específicas, a perspectiva *taylorista* de selecção e formação sublinhava já a importância de as empresas aperfeiçoarem as habilidades dos seus trabalhadores.

No entanto, a evolução dos processos, das relações de trabalho e das preocupações sociais levaram a que as organizações passassem a considerar aspectos sociais e comportamentais do trabalho no desenvolvimento das competências dos seus trabalhadores. O termo “*competência*” passa a estar muito associado à motivação do indivíduo para realizar determinadas actividades, sendo geralmente utilizado para designar as características pessoais subjacentes ao desempenho eficaz ou elevado de um indivíduo (Caetano, 2008; Sparrow & Bognanno, 1994).

Nas décadas que se seguiram, vários estudos atribuíram um novo carácter, mais generalista, a este conceito que passa a representar o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que permitem a um trabalhador exercer determinada função. Apesar de não haver ainda hoje uma definição universal, existem perspectivas que parecem reunir aceitação generalizada por parte de académicos e empresários. Lopes e Felício (2005: 79) citam Boterf (1998) para nos apresentarem uma dessas abordagens mais actuais e completas deste conceito. Segundo este autor “as competências podem ser consideradas como uma resultante de três factores: o saber agir que supõe o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes; o querer ou vontade para agir, que se refere à motivação e ao envolvimento do indivíduo; e o poder agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização de trabalho e de condições sociais que

tornam possíveis e legítimos o assumir de responsabilidades e de riscos por parte do indivíduo”.

Ceitel (2006: 41) inclui-se na mesma linha de pensamento ao propor designar as competências como “modalidades estruturadas de acção, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto”.

### ***Competências: perspectiva da empresa vs perspectiva dos empregados***

Na visão das empresas, as competências não são mais do que os recursos organizacionais necessários que os colaboradores precisam de ter para desempenhar determinada função e atingir os objectivos organizacionais. Neste contexto, a empresa apenas precisa de definir quais as competências-chave para alcançar os seus objectivos. A partir deste quadro de competências, a empresa consegue estabelecer critérios específicos para o recrutamento e selecção de indivíduos e para a atribuição de recompensas ou de promoções, bem como perceber o tipo de formação necessária para a optimização dos seus recursos.

É importante perceber todavia que não basta à empresa ter pessoas com competências, elas têm que ser igualmente competentes. Têm que colocar as suas capacidades ao serviço dos interesses estratégicos da organização e de contribuir para o seu sucesso. Esta visão aproxima-nos da interpretação do conceito de competências por parte dos empregados, que tendem a classificar as competências como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e capacidades pessoais que detêm e que lhes permitem definir o valor pelo qual aceitarão utilizá-las na sua totalidade, ou em parte, nas actividades requeridas pelos objectivos da empresa” (Caetano, 2008: 36).

Estas duas perspectivas têm criado algumas dificuldades nos sistemas de avaliação de desempenho baseados nas competências, devido à diferença de expectativas que se cria entre a empresa e os seus colaboradores. Segundo alguns autores aquilo que deve ser avaliado “é a demonstração efectiva das competências no desempenho comportamental, isto é, a sua manifestação concreta em comportamentos ajustados às actividades requeridas pelos objectivos da organização num determinado período” (Caetano, 2008: 36), e não a acumulação pessoal de tais competências enquanto recursos ou características do indivíduo.

Também Ceitil (2006: 131) comunga desta perspectiva ao referir que “enquanto os traços e as características são realidades em potência, as competências são realidades em acto e, como tal, visíveis, observáveis e, naturalmente, mais facilmente mensuráveis”.

Opinião diferente tem Boterf (1998) ao afirmar que “as competências não são diplomas ou certificados [...] nem seres ou factos [...] directamente observáveis”. “As competências devem a sua existência às práticas de avaliação que, através de operações de julgamento social, permitem identificar as competências ou uma actividade realizada com competência”.

#### 4. Intervenientes da Avaliação

Actualmente, os modelos de avaliação de desempenho têm como intervenientes não só as chefias directas, mas todos os agentes que fazem parte do contexto organizacional e que, por isso, têm contacto com o avaliado, conforme o Quadro I. Esta multiplicidade de perspectivas permite que o sistema produza uma avaliação mais sensível e fiel do comportamento dos colaboradores.

**Quadro I - Principais Fontes de Avaliação<sup>3</sup>**

<p><b>Chefia Directa</b></p>	<p>As chefias directas são as entidades que melhor conhecem o trabalho e as capacidades dos seus subordinados. Uma avaliação exigente contribuirá para a melhoria do desempenho da sua equipa, daí que os superiores hierárquicos não percam de vista este compromisso.</p> <p>Existem, no entanto, alguns problemas quando esta é a única fonte de avaliação dos colaboradores, nomeadamente a incapacidade que os superiores têm de observar certos aspectos do comportamento dos avaliados. A subjectividade inerente ao julgamento pode ser outro dos elementos que dificultam processo avaliativo, sobretudo quando existe favoritismo ou preconceito, e que põem em causa a equidade do sistema.</p>
<p><b>Técnico do Departamento dos Recursos Humanos</b></p>	<p>Nos casos em que o colaborador está alocado a vários projectos ou desempenha diferentes funções tendo, por isso, que reportar a diferentes chefias, a avaliação pode ficar a cargo do técnico de Departamento de Recursos Humanos. A fiabilidade desta avaliação é muitas vezes colocada em causa devido à «distância» que existe entre os técnicos e os sujeitos avaliados em termos de conhecimento do desempenho. Para superar esta problemática e tornar o modelo eficaz, é necessário existir uma coordenação entre todas os responsáveis de projectos ou funções envolvidos.</p>
<p><b>Colegas/Pares</b></p>	<p>Esta fonte de avaliação é frequentemente utilizada quando os superiores</p>

<sup>3</sup> Adaptado de Gomes *et al.* (2008: 501-107); Ivancevich (2007).

	<p>hierárquicos não têm a possibilidade de observar directamente o desempenho dos seus subordinados, quer porque trabalham em locais diferentes ou porque as suas responsabilidades assim o exigem. É, por isso, natural que pela sua convivência e trabalho em conjunto, os indivíduos conheçam melhor o desempenho dos seus pares. Em muitos casos, a validade desta avaliação pode determinar a promoção de algum elemento da equipa, com o benefício de ser aceite por todos.</p> <p>Por outro lado, é importante ter atenção os problemas que podem daqui advir, como a inflação das avaliações, em ambientes com grande espírito de grupo e coesão, ou a distorção, mais habitual em empresas com elevados níveis de competição. A solução para esta problemática passa por combinar outro tipo de fontes de avaliação. Independentemente destas dificuldades, a avaliação pelos pares é cada vez mais utilizada, particularmente pelas empresas que se organizam por equipas de trabalho.</p>
<p><b>Subordinados</b></p>	<p>Tal como as chefias conhecem melhor, na maioria das situações, o desempenho dos seus subordinados, também estes possuem um conhecimento mais completo das capacidades de organização, planeamento, comunicação e de gestão de equipas que aqueles possuem. Também nesta situação podem ocorrer inflações das avaliações quando os membros da equipa, por receio ou medo das consequências que uma pontuação negativa poderia lhes causar, aceitam atribuir uma avaliação positiva. O anonimato da avaliação pode, no entanto, gerar o efeito contrário ao desinibir os subordinados na classificação negativa dos seus superiores.</p>
<p><b>Auto-avaliação</b></p>	<p>A autoavaliação é hoje utilizada como complemento à hetero-avaliação e apresenta-se como um método de “desenvolvimento pessoal” ao permitir que o avaliado seja também avaliador. Este exercício possibilita aos sujeitos auto-avaliarem-se e perceberem em que medida o resultado do seu desempenho foi ao encontro dos objectivos para si definidos, para a partir daí corrigir certos aspectos comportamentais. Esta participação do sujeito avaliado no processo de avaliação é também um factor de motivação.</p> <p>Esta forma de avaliação, geralmente concretizada através de questionário antes da hetero-avaliação das chefias, serve muitas vezes como base para a discussão da avaliação final entre os dois intervenientes, pois permite ao avaliado expor os pontos fracos e fortes do seu desempenho. Contudo, pode ser dificultada pela sobreavaliação ou subavaliação que os avaliados fazem das suas capacidades. Esta é uma das razões porque a autoavaliação é incluída nos modelos apenas pelos seus efeitos ao nível da motivação, da organização e da auto-aprendizagem, e não para determinar promoções ou compensações.</p>
<p><b>Clientes</b></p>	<p>Há situações em que os clientes têm uma visão privilegiada sobre o desempenho da unidade que forneceu o produto ou serviços. Nestes casos, é importante que a sua opinião esteja reflectida na avaliação final dos colaboradores e que ela influencie as decisões relativamente a promoções, compensações ou transferências. É esta a perspectiva da gestão pela qualidade total, na qual as avaliações dos clientes internos e externos, como os fornecedores, enquanto parceiros de negócios, são tidas em conta. Torna-se dispendioso obter regularmente informação junto destes públicos mas, de outra forma as empresas só teriam acesso às opiniões espontâneas</p>

	<p>dos clientes que, regra geral, resultam de situações muito negativas ou positivas. Neste sentido, esta é uma fonte de avaliação que deve ser utilizada juntamente com outras fontes.</p> <p>Na tentativa de observar o desempenho comportamental dos colaboradores são ainda utilizadas técnicas como o “cliente mistério” – um elemento, geralmente de uma empresa de consultoria, que faz uma visita como “cliente”, seguindo um guião específico, de forma a registar todos os comportamentos dos interlocutores que serão, posteriormente, analisados internamente, dando origem a processos de melhoria.</p>
<p><b>Avaliação 360°</b></p>	<p>A avaliação ou feedback de 360 graus tem sido a mais ambicionada pelas empresas e equipas de gestão, pois permite a avaliação combinada de vários avaliadores, garantindo resultados mais objectivos e fiáveis. Geralmente este tipo de avaliação é aplicado aos gestores, mas começa a ser integrado nos modelos de avaliação dos restantes colaboradores. Intervêm no processo de avaliação a chefia directa, os subordinados, os colegas e eventualmente familiares/amigos, para além da auto-avaliação.</p> <p>Esta perspectiva possibilita que outras pessoas que tenham contacto com o avaliado, para além das chefias, possam contribuir para a sua avaliação, tornando o resultado mais objectivo. Ao considerarem que a sua avaliação é justa, rigorosa e credível, os avaliados estão provavelmente mais disponíveis para alterar os seus comportamentos, tendo em vista a aquisição de competências e a melhoria do desempenho. Por outro lado, esta abordagem pode gerar reacções negativas, principalmente se os resultados não agradarem aos avaliados. Muitos deles não estarem habituados a este tipo de exposição, daí considerarem este tipo de avaliação ameaçadora. Nos casos das empresas com uma estrutura hierárquica muito forte, os superiores podem sentir-se desconfortáveis com o facto de estarem a ser avaliados pelos seus subordinados. O mesmo se passa em empresas cujo clima organizacional é desprovido de confiança mútua.</p>

## 5. Condições de Eficácia dos Modelos de Avaliação de Desempenho

Referimos aqui que, para um modelo de avaliação de desempenho ser válido e eficaz, necessita de ser aceite pelos indivíduos da empresa. O critério da aceitabilidade está, não só relacionado com os indicadores, mas também com todos os processos e procedimentos que constituem o sistema. A não verificação desta condição condicionará a aceitação dos resultados e das decisões que forem tomadas e promoverá sentimentos de injustiça nos colaboradores. Contudo, existem outros requisitos para que um sistema de avaliação sirva os propósitos para o qual foi criado e se revele eficaz e útil para a organização. Tem que ser relevante e incluir indicadores que meçam o cumprimento dos objectivos ambicionados pela

organização, isto é, que permitam avaliar correctamente os padrões de comportamento pré-definidos e exigíveis de determinada função; sensível e capturar a variação mínima das performances e das competências entre os avaliados, de modo a gerar resultados esclarecedores. Este critério está muito relacionado com o tipo de escala que é utilizado, pois pode variar consoante o contexto da avaliação e os indicadores que queremos medir; e fiável e aplicável, ou seja, deve assegurar a igualdade de condições de avaliação e a compreensão do sistema de forma a produzir informação consistente e credível sobre as pessoas avaliadas. A falta de informação sobre o modelo e o seu funcionamento pode proporcionar erros de interpretação e promover a desconfiança. Isto exige que a organização torne todo este processo transparente e respeitador da dignidade das pessoas (Gomes *et al.*, 2008).

## **6. Os Métodos de Avaliação de Desempenho**

Os modelos de avaliação de desempenho que hoje conhecemos e que julgamos serem os mais adequados para medirem as competências dos actores organizacionais e os resultados que produzem, são a síntese de um conjunto de tendências e metodologias que, ao longo das últimas décadas, têm vindo a ser desenvolvidas e adaptadas aos mais diversos contextos empresariais. No entanto, isto não significa que sejam melhores ou piores do que os seus antecessores, mas sim o reflexo do seu tempo. Cada modelo procura avaliar o desempenho dos colaboradores tendo em conta as práticas, os procedimentos e as culturas específicas de trabalho que caracterizam determinada empresa, num período específico. É a própria evolução das formas de trabalho, facilitada pela introdução das Tecnologias de Informação e de Comunicação, da cultura organizacional e dos modelos de gestão, que tem motivado o desenvolvimento de processos mais fiáveis e mais adaptados à nova realidade das organizações.

Assim, antes de destacarmos os objectivos fundamentais da avaliação de desempenho, enquanto parte do sistema de gestão de desempenho, importa analisar os pressupostos metateóricos que, desde o século vinte, têm alimentado a investigação sobre esta temática. Só assim iremos conseguir ler os actuais modelos e perceber a essência da sua génese.

Caetano (2008) aponta três tipos de metáforas para explicar a evolução das técnicas e processos de avaliação de desempenho. A metáfora do teste foi, segundo o autor, aquela que

dominou a maior parte da investigação durante a primeira metade do século vinte, sobretudo, devido à importância crescente das ciências sociais. Nesta perspectiva, a avaliação de desempenho mais não deveria ser do que a aplicação de testes psicológicos que reflectissem de forma racional e objectiva os julgamentos dos avaliadores. A eficácia da avaliação seria tão ou mais válida quanto menos erros de cotação ou classificação estes instrumentos provocassem. Todos os esforços e preocupações da investigação se centraram na análise dos problemas psicométricos das escalas e na criação de novos tipos de escalas e métodos de avaliação, ignorando o sujeito avaliador e o contexto organizacional em que decorre a avaliação.

É desta insuficiência lógica que surge a metáfora do processador de informação, que passa a ter em atenção o funcionamento dos processos cognitivos através dos quais os avaliadores produzem os julgamentos, e nos quais interferem elementos subjectivos como a atenção, a percepção, a memória e a formação, em detrimento da qualidade dos instrumentos. Identificadas as causas dos enviesamentos, seria possível obter resultados objectivos. Neste pressuposto o avaliador é, portanto, um elemento muito activo tanto na procura como no processamento da informação que utilizará para fazer a avaliação do desempenho.

A metáfora política vem, finalmente, completar este ciclo evolutivo ao incluir o contexto organizacional e as relações de interesse entre os actores que a constituem como elementos fundamentais no processo de avaliação. Factores como o ambiente de trabalho, a estrutura organizativa e hierárquica, os recursos tecnológicos e, mais importante, a estratégia e a cultura de uma organização, influenciam os julgamentos dos avaliadores e a classificação que estes fazem dos avaliados. A inclusão de elementos não relacionados com o desempenho dos avaliados, conjugada com a preocupação dos sujeitos avaliadores em proteger os seus interesses, pode levar ao desenvolvimento, intencional ou não, de julgamentos enviesados, isto é, mais orientados pelas consequências que irão gerar do que pela exactidão ou correspondência entre a classificação que atribui e o real desempenho do colaborador. O mesmo se pode passar por parte do avaliado. Movido pelos seus objectivos, pode condicionar a sua avaliação ao desvalorizar, por exemplo, aspectos do seu desempenho e enfatizar a realidade contextual.

As organizações assumem aqui um papel fundamental ao criar compromissos socialmente aceitáveis que garantem o equilíbrio entre os interesses individuais ou grupais e os objectivos

da empresa. A validação social é, por isso, o princípio base de qualquer sistema de avaliação de desempenho. Mais importante que o julgamento traduzir o desempenho real, ele tem que ser válido e aceite por todos os elementos. Podemos, então, afirmar que “a validade social das classificações será tanto maior quanto mais o processo de avaliação se caracterizar pela possibilidade de negociação do conteúdo da avaliação atribuída e, naturalmente, dos próprios critérios em que se baseia” (Caetano, 2008: 34).

Ao longo do próximo capítulo iremos analisar os principais métodos de Avaliação de Desempenho e conhecer os pressupostos da sua aplicação.

### **6.1 Métodos de Avaliação Orientados para os Comportamentos**

Existem vários métodos de avaliação que permitem medir o desempenho comportamental dos colaboradores de uma empresa. Além das escalas ancoradas em comportamentos, que teremos oportunidade de falar mais adiante, importa destacar as *escalas gráficas ou de atributos*, as *escalas de observação comportamental* e os *incidentes críticos*.

As *escalas gráficas ou de atributos* permitem aos avaliadores classificar o desempenho dos indivíduos de uma organização relativamente a diversos atributos, como a qualidade do trabalho, o relacionamento interpessoal, a motivação, entre outros. Geralmente, as escalas vão de 1 a 5, em que 1 significa que o comportamento observado relativamente a determinado atributo revelou-se insatisfatório e 5 que demonstrou ter sido excelente. Citam-se como vantagens deste método a facilidade com que é implementada, os custos reduzidos e a possibilidade de ser utilizado para várias funções. A principal desvantagem está relacionada com as diferentes interpretações que os atributos podem originar, isto significa que os níveis de subjectividade serão maiores nestes casos. Com efeito, um mesmo item, por exemplo, “planeamento e organização do trabalho”, pode assumir significados diferentes consoante a pessoa que está a avaliar. Esta situação está muito relacionada com as estruturas conceptuais dos avaliadores, que influenciam a interpretação dos elementos. Avaliadores com uma faixa etária mais baixa terão, provavelmente, uma compreensão menos habilitada de certos aspectos comportamentais.

As *escalas de observação comportamental* são ferramentas que também nos permitem medir o desempenho comportamental dos indivíduos. Este método, também conhecido por *checklist comportamental*, é um dos mais utilizados, principalmente para funções simples e de certo modo padronizadas. A tarefa do avaliador consiste em indicar quais as afirmações que melhor descrevem o comportamento de determinado sujeito no exercício das suas funções. A escala compreende, habitualmente, 5 opções de classificação que podem partir do “discordo totalmente” para o “concordo totalmente”, sendo que cada uma delas representa um determinado número de pontos (neste caso, de 1 a 5 pontos). A pontuação final do colaborador deverá ser o somatório das respostas e poderá enquadrar-se nalgum intervalo de avaliação pré-definido pela empresa. Se o total da avaliação for de 60 pontos, o colaborador situar-se-á num intervalo específico, por exemplo, de 60 a 80 que pode significar que ele cumpriu com êxito relativo as tarefas da sua função.

Outro dos métodos também muito utilizado é o dos *incidentes críticos* que consiste no registo, por parte do avaliador e através da observação, dos comportamentos mais positivos e negativos que os avaliados demonstraram e que têm impacto no seu desempenho, no desempenho da equipa de trabalho e da empresa. A grande vantagem deste método é a possibilidade de fornecer um feedback muito específico e com situações claramente identificadas aos avaliados, que se revelará bastante importante quando o objectivo do modelo passa pelo desenvolvimento e gestão de desempenho dos colaboradores. O registo do comportamento observado e da sua frequência pode ser efectuado num suporte electrónico ou físico (mapas ou tabelas) preparado para esse efeito, segundo uma escala de cotação ou em regime aberto. Esta ferramenta serve muitas vezes para completar os outros métodos, introduzindo informação mais detalhada, conforme referido anteriormente.

Numa óptica mais focada no contexto social ou na comparação com os outros, apresentam-se duas ferramentas de avaliação baseadas na apreciação global do desempenho dos colaboradores. A *ordenação simples*, como o nome indica, consiste na ordenação dos colaboradores, do melhor para o pior, segundo as suas habilidades e capacidades. Este processo não assenta em nenhum critério específico, o que pode gerar alguma discórdia entre os avaliados e provocar situações de relativa injustiça. Nestes casos, os avaliados não têm um feedback completo sobre o seu desempenho, pelo que se será mais difícil entender os motivos da ordenação. É mais útil para empresas com um número reduzido de funcionários. As *comparações sistemáticas por pares ou emparelhadas* são outra variação deste tipo de

métodos. Aqui a avaliação consiste na comparação de empregados entre si, seguindo um ou vários critérios, por exemplo, o contributo para a empresa, a qualidade dos projectos desenvolvidos, entre outros. Ocupam os lugares cimeiros aqueles que se destacarem como melhores em várias dimensões. A qualidade do *feedback* é também aqui uma desvantagem.

A forma mais utilizada de avaliar os colaboradores através da comparação é a *distribuição forçada*. Em termos práticos, isto significa que os avaliadores terão que distribuir os elementos das suas equipas ou da empresa cumprindo as cotas acordadas ou determinada distribuição, forçando-os a distinguir os avaliados. Com efeito, a empresa pode determinar que só 25% dos empregados podem estar incluídos na categoria «muito bom», 35% na «bom», 25% na «adequado» e 15% na «inadequado». Entre as vantagens desta ferramenta encontra-se a diferenciação do mérito e os níveis de motivação que isso promove, assim como a redução do efeito da leniência, ou seja, da tendência de sobreavaliar os colaboradores. Contudo, os riscos também existem e estão relacionados com a arbitrariedade do processo de distribuição. Se os colaboradores forem todos excelentes, o avaliador não terá forma de fazer uma distribuição justa, podendo esta situação gerar efeitos negativos na cooperação e no trabalho em equipa e custos emocionais em ambas as partes (Gomes *et al.*, 2008).

## **6.2 Métodos de Avaliação Orientados para os Resultados**

Os métodos de avaliação focalizados nos resultados permitem avaliar o desempenho dos colaboradores tendo em conta os padrões definidos pela organização ou os objectivos estabelecidos para um período específico de tempo. Estas ferramentas são mais utilizadas por empresas com uma cultura orientada para objectivos e para a gestão da qualidade. Outro aspecto comum é o facto de serem geralmente aplicadas em funções mais operacionais, por permitirem uma medição mais quantitativa e, por isso, mais objectiva, mas principalmente por existirem sistemas de informação que processam automaticamente todos os dados relativos ao trabalho que o colaborador executa e os cruza com outros indicadores. Os relatórios produzidos por estes sistemas inovadores de gestão são hoje tão completos que é impossível aos gestores não perceberem a vitalidade da empresa e das suas áreas de negócio. A implementação de um sistema de gestão de qualidade obriga as empresas a reestruturarem muitos dos seus procedimentos e métodos de trabalho, de forma a focarem-se no serviço ao cliente, quer interno ou externo. O cliente tem, portanto, um papel fundamental na avaliação

dos resultados e do desempenho da empresa/equipa, daí que seja também essencial reestruturar os modelos de avaliação de desempenho e incluir dimensões que meçam o que devem realmente medir para cumprir o objectivo final: a satisfação do cliente.

### **Gestão por Objectivos ou *Management by Objectives* (MBO)**

Mais concretamente, a gestão por objectivos ou *Management by Objectives* (MBO) procura “criar critérios objectivados de medição e facilitar o próprio processo de avaliação através do envolvimento dos próprios subordinados na definição (e aceitação) dos objectivos de trabalho e na análise comparativa dos resultados obtidos” (Caetano, 2008: 45). O propósito final deste método desenvolvido por Peter Drucker, há cerca de 50 anos, é, sobretudo, motivar os empregados e melhorar os níveis de desempenho. Mas o que é um objectivo e quais as suas vantagens? Na verdade, a discussão sobre o conceito de objectivo vai variando ao longo do tempo, não existindo por isso um significado universal. Citando Locke e Latham (1990), Caetano (2008: 47) diz-nos que “um objectivo consiste num objecto ou alvo de uma acção para alcançar num nível específico de realização ou de proficiência num determinado período de tempo” e que a vantagem principal é motivação e, por conseguinte, níveis de desempenho mais elevados. A validade desta teoria tem sido defendida por muitos estudos que provam que a definição de objectivos concretos e com algum grau de dificuldade tem impacto maior no desempenho dos colaboradores, do que objectivos vagos ou a não atribuição de objectivos. Locke e Latham (1990) apontam quatro razões para explicar a influência dos objectivos no desempenho:

- 1) Focalizam a atenção (componente cognitivo) e o esforço (componente comportamental) nas actividades mais relevantes para o nível que se pretende alcançar.
- 2) Têm uma função enérgica, a qual se manifesta, por exemplo, no facto de objectivos difíceis gerarem maior esforço do que objectivos fáceis.
- 3) Influenciam a persistência; por exemplo, datas-limite rígidas levam a um ritmo de trabalho maior do que datas-limite demasiado flexíveis ou não fixadas.
- 4) Afectam a acção de modo indirecto através de estimulação ou do uso de estratégias e conhecimento relevante para a tarefa.

Contudo, este processo de influência não é tão linear quanto possa parecer, pois neste sistema entram outras variáveis que podem também interferir no cumprimento ou não dos objectivos e no caminho percorrido para aí chegar. Factores como o empenhamento, a participação do colaborador na definição dos objectivos, os incentivos associados à sua concretização, mas também a auto-eficácia do colaborador, o feedback que vai recebendo, são determinantes que vão influenciar a relação entre os objectivos e o desempenho.

Aplicada à avaliação de desempenho, a gestão por objectivos é um método complexo que para ser válido e gerar os efeitos esperados pela organização necessita de incluir várias características e procedimentos (Odiorne, 1965):

- 1) *Alinhamento com os objectivos estratégicos da empresa.* Independentemente do nível hierárquico, todos os objectivos devem ser um desdobramento dos objectivos estratégicos da organização, pois só assim se garantirá o sucesso da missão da empresa. Aliás, esta deverá ser uma das condições do próprio sistema de avaliação de desempenho, uma vez que o que se pretende é um modelo que meça o contributo dos indivíduos para a concretização da sua estratégia.
- 2) *Validade social dos critérios de avaliação.* Esta é uma das condições de eficácias dos modelos de avaliação já explicitada anteriormente. Isto demonstra a importância de traçar objectivos em conjunto. É uma forma de negociação que permite que os colaboradores e a empresa caminhem no mesmo sentido, cientes dos níveis de desempenho que têm que alcançar para concretizarem os objectivos e atingirem determinado patamar. Para tal, os objectivos têm que ser *SMART*, ou seja, *specific* (específicos), *mesurable* (mensuráveis), *achievable* (alcançáveis), *realistic* (realísticos), *time-bound* (com prazos).
- 3) *Disponibilidade de recursos e nível de controlo da situação.* O cumprimento dos objectivos determinados pela empresa e pelos colaboradores está também dependente dos recursos que aquela lhe disponibiliza, assim como de condições de mercado externas que não são controladas por estes. A análise dos resultados da avaliação deve, por isso, prever situações como estas.
- 4) *Feedback.* É importante que o colaborador tenha regularmente informações sobre o seu desempenho, para que possa perceber se há desvios em relação ao planeado e corrigi-los.

- 5) *Revisões periódicas*. A característica anterior pode ser operacionalizada nestas reuniões de pré-análise de resultados alcançados, onde se discutem os objectivos alcançados e se redefinem as metas traçadas no início do processo. Há, no entanto, que distinguir estas reuniões, daquelas que visam a revisão global do período e que são feitas, geralmente, de forma anual.

Para complementar, a validade deste modelo e dos seus resultados depende ainda da justiça do processo de estabelecimento de objectivos. O estabelecimento de objectivos diferentes para cada colaborador impossibilita qualquer comparação com base no desempenho. Além disso, e como referimos anteriormente, existem variáveis que podem influenciar mais o desempenho de uns colaboradores, do que de outros, e que fogem ao seu controlo, daí a necessidade de contextualizar sempre os resultados, mesmo que sejam o mais objectivos possíveis. Esta situação é tanto mais crítica quanto as empresas insistem em comparar resultados entre departamento com diferentes funções.

Assim, a informação que resulta de um processo de avaliação orientado para os resultados não é, por vezes, a mais adequada para se tomar decisões sobre promoções ou aumentos salariais, salvo se aos resultados obtidos estiverem associados prémios. É por esta razão que se sugere que este tipo de sistemas inclua também uma “componente de avaliação de processos, isto é, do desempenho comportamental, podendo este ser operacionalizado com recurso a dimensões de *competências* desde que medidas através de *âncoras comportamentais* devidamente validadas.

Gomes *et al.* (2008) apresenta um quadro resumo com vantagens, desvantagens e riscos deste método de gestão por objectivos na avaliação de desempenho (Quadro II), alguns dos quais já mencionados nesta secção, e que merece também alguma atenção pelos elementos novos que acrescenta.

**Quadro II - Vantagens e Desvantagens, Riscos e Dificuldades da Gestão por Objectivos**

Vantagens	Desvantagens, riscos e dificuldades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para os avaliadores, é mais cómodo e aceitável apoiarem-se em medidas objectivas do que avaliar subjectivamente o desempenho do colaborador.</li> <li>• O uso de medidas objectivas reduz a subjectividade, o que pode ser especialmente desejável quando existem conflitos sociais na organização.</li> <li>• A gestão por objectivos permite alinhar os objectivos individuais com os organizacionais.</li> <li>• A clareza dos objectivos ajuda os colaboradores a focalizarem-se no que é considerado essencial para o desempenho da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ser difícil traduzir alguns aspectos do desempenho em objectivos.</li> <li>• As pessoas focalizam-se nos aspectos individuais e descuram a cooperação e o espírito de equipa.</li> <li>• Para não prejudicarem o alcance dos objectivos formais, as pessoas deixam de praticar comportamentos de cidadania organizacional – que, sendo embora extra-papel, relevam para a eficácia organizacional.</li> <li>• As pessoas focalizam-se apenas naquilo que é medido – e não no que é importante para o sucesso da organização.</li> <li>• O alcance de objectivos pode ser afectado por factores alheios ao controlo do colaborador.</li> <li>• Alguns factores inesperados podem requerer o ajustamento dos objectivos ao longo do período da avaliação.</li> <li>• As medidas objectivas denotam fraco potencial desenvolvimentista (as pessoas sabem o que alcançar, mas não como o devem fazer).</li> <li>• A focalização em objectivos de curto prazo pode afectar a prossecução da competitividade ao longo prazo.</li> <li>• As pessoas podem adoptar comportamentos oportunistas (e.g., manipulam resultados para obterem melhores classificações)</li> </ul>

### ***Balanced Scorecard***

Utilizado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, o *Balanced Scorecard* (BSC) evoluiu para uma metodologia de gestão estratégica. Criado por Robert Kaplan e David Norton, esta ferramenta procura maximizar os resultados de uma qualquer empresa através do estabelecimento de variáveis de controlo, metas e interpretações para que a empresa cumpra a visão e a sua estratégia. O sucesso da aplicação deste método nas empresas fez com que ele passasse a incluir outras perspectivas de avaliação para além da financeira, como a perspectiva dos *processos internos*, focada nas competências, processos e metodologias com maior impacto para a organização; a perspectiva da *inovação ou da aprendizagem e crescimento*, direccionada para a eficácia do processo de inovação, para a criação de novos produtos e também para o trabalho de desenvolvimento organizacional em termos de aprendizagem e melhoria; a perspectiva do *cliente*, onde se incluem um conjunto de medidas e indicadores concretos de desempenho relacionados com o cliente. Finalmente, a perspectiva *financeira* funciona como um agregador de resultados destas dimensões e procura responder aos interesses dos investidores. A Figura I ilustra as perspectivas desta ferramenta.

Figura 1 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Wikipédia, 2010

Segundo os seus criadores, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que permite o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho (Kaplan e Norton, 1996). As suas quatro perspectivas formam “uma base equilibrada de medição e gestão estratégica, fazendo com que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorizando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidade e na aquisição dos activos intangíveis necessários para o crescimento futuro”.

O *Balanced Scorecard* apresenta vários benefícios, desde logo por ser um instrumento direccionado e focado nas acções, garantindo eficácia na operacionalização sem perder de vista os objectivos estratégicos da empresa. Também a possibilidade de integrar vários grupos de interesse na análise e execução da estratégia e de alinhar os indicadores de resultado com indicadores de tendência é outro aspecto importante do BSC. Por outro lado, a sua flexibilidade permite que o planeamento estratégico seja testado e gerido frequentemente.

Contudo, é necessário estarmos atentos às dificuldades ou riscos que esta ferramenta apresenta. Há, geralmente, alguma confusão entre os fins e os meios e, neste caso, é importante perceber que o *Balanced Scorecard* é um meio para concretizar a estratégia organizacional e não um fim em si mesmo, pois nem sempre existe uma relação de causa-efeito entre as medidas que constam no BSC e os resultados que esperamos. Como pontos fracos desta ferramenta podemos referir a ausência de mecanismos de validação, a excessiva

focalização interna, com todas as consequências já apontadas anteriormente no método da gestão por objectivos, e a dificuldade por vezes em criar uma ligação directa entre a estratégia e a operação. A inexistência de uma base histórica suficiente para análise de um indicador pode ser outro factor que promova conclusões imprecisas.

Quando aplicado à avaliação do desempenho, “o principal objectivo do BSC é traduzir a visão e os objectivos da organização em termos operacionais, desde a gestão de topo até às actividades quotidianas dos membros da base da hierarquia” (Gomes *et al.*, 2008: 517, Cit. Bhatnagar *et al.* (2004) e Kuvaas (2007))

### **6.3 Métodos de Avaliação Orientados para as Competências**

Os sistemas de avaliação baseados nas competências procuram sobretudo facilitar a observação e a quantificação do desempenho através da utilização de definições e âncoras que descrevem um conjunto de comportamentos fundamentais, específicos e que variam consoante o nível da escala. Estes sistemas de avaliação utilizam, na sua maioria, escalas de cotação ancoradas em comportamentos para medir o desempenho do colaborador, que podem ir de 1 a 3 ou de 1 a 5. A cada uma destas opções corresponde um nível de desempenho previamente definido e acordado, evitando-se assim que as mesmas pontuações dadas pelos avaliadores representem comportamentos diferentes. Deste modo, reduz-se a subjectividade e garante-se a fidelidade dos julgamentos das pessoas envolvidas na avaliação. Embora este método, conhecido por *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) ou *Behavioral Expectation Scales* (BES), permita controlar determinados aspectos relacionados com a interpretação dos níveis de desempenho, existem alguns erros que as empresas necessitam de evitar quando desenvolvem os seus modelos, nomeadamente na definição das listas de competências e das âncoras (Latham & Wexley, 1981).

Partindo dos seus objectivos estratégicos, a empresa tem que perceber qual o quadro de competências que as equipas terão que operacionalizar para garantir o sucesso da sua missão. A indefinição das competências certas que influenciam a concretização da estratégia da empresa leva à criação de listas extensas de competências, o que a afasta do foco central, pois tenderá a avaliar comportamentos que não têm impacto nos objectivos determinados. Esta situação é tanto mais prejudicial para as empresas quanto o investimento que elas realizam na

formação e desenvolvimento das competências dos seus colaboradores. Perder o foco é, portanto, sinónimo de prejuízo humano e financeiro. Também a definição de âncoras genéricas pode provocar a inviabilidade de um sistema de avaliação, na medida em que podem induzir a julgamentos de atributos de personalidade, situação que, num contexto de avaliação de desempenho, não tem qualquer utilidade porque não decorre daí nenhuma melhoria, como ainda pode provocar conflitos e jogos de poder dentro da organização (Ivancevich, 2007).

A construção destes sistemas de avaliação, que têm como objectivo avaliar a operacionalização das competências, segue a mesma metodologia das abordagens focalizadas nos comportamentos.

## **7. Entrevista de feedback e planeamento**

Um sistema de avaliação de desempenho, seja ele orientado para os comportamentos ou para os resultados, necessita de contemplar sessões de *feedback*, formais ou não, em várias das suas etapas. O objectivo é “proporcionar aos colaboradores elementos informativos que lhes permitam compreender os erros e as acções positivas, as suas origens e as consequências” (Gomes *et al.*, 2008: 525). O conhecimento gerado por estas informações ajudará os colaboradores a evitarem os erros e a optimizarem o seu desempenho. Existem, no entanto, modelos que prevêem o feedback, mas apenas na última parte da avaliação, normalmente na entrevista final. Nestes casos, o colaborador não tem grandes possibilidades de alterar o seu desempenho, pois não recebeu nenhuma informação dos seus superiores.

Face à importância da entrevista no processo de avaliação, principalmente como actividade de *feedback* que procura, não só transmitir os resultados da avaliação de desempenho, num determinado período ao colaborador, mas discutir os resultados, a qualidade da relação entre os vários agentes da organização, e apontar os meios para melhorar o seu trabalho. Enquanto a primeira parte visa, sobretudo, o passado e é mais unilateral - entrevistas de avaliação; a segunda estende o seu olhar para o futuro e tem um carácter mais bilateral - entrevistas de avaliação e desenvolvimento.

Nas entrevistas de avaliação e desenvolvimento, os avaliadores e avaliados têm mais oportunidades para discutir aspectos mais profundos do seu desempenho, como as suas funções, os hábitos de trabalho, os objectivos traçados, o acompanhamento dado pelos superiores, as relações com a equipa de trabalho e com outros departamento e/ou os recursos disponibilizados pela empresa. É um trabalho em conjunto que, quando realizado com qualidade, produz orientações específicas e meios que permitem melhorar o desempenho. Para que estes momentos de interacção entre o avaliador e avaliado sejam otimizados, há um conjunto de aspectos que devemos considerar e que estão descritos no Quadro III.<sup>4</sup>

**Quadro III - Principais Orientações para as Entrevistas de Avaliação e Desempenho**

<b>Comunicar frequentemente com o colaborador sobre o seu desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se o <i>feedback</i> não for um procedimento frequente, o colaborador deve aproveitar estas sessões para recolher o máximo de informações sobre o seu desempenho e para transmitir a percepção que tem da empresa, da sua função, das equipas e dos superiores.</li> </ul>
<b>Formação em técnicas de entrevista de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Através da formação, os avaliadores podem melhorar a eficácia das entrevistas.</li> </ul>
<b>Encorajar a preparação dos colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É fundamental que o avaliador também esteja preparado para a entrevista. A preparação irá ajudá-lo a organizar o seu discurso e a focar-se nos temas principais, o que acabará por gerar melhores resultados.</li> </ul>
<b>Encorajar a participação e a abertura comunicacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A interacção entre avaliador e avaliado é importante para que o processo de discussão da avaliação seja frutuoso e útil para o desempenho futuro do colaborador. Para isto é necessário que o avaliado tenha abertura e confiança para expor as suas ideias e opiniões. A satisfação decorrente do cumprimento destes requisitos contribui para motivar o colaborador a mudar os seus comportamentos e a melhorar o desempenho. Se ocorrer o contrário, ele sentir-se-á constrangido e desmotivado para continuar o seu caminho.</li> </ul>
<b>Julgar o desempenho e não a personalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentemente os avaliadores caem no erro de julgar a personalidade do colaborador em vez de se focarem nos comportamentos, no desempenho e nas formas de os optimizarem. É um problema grave que pode esgotar a confiança que os avaliados depositam no processo de avaliação. Designado por erro da atribuição, esta tendência de se atribuir os comportamentos do avaliado a factores de personalidade não tem em conta o contexto da situação e outros factores que não estão sob o seu controlo.</li> </ul>
<b>Ser específico e escutar activamente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para ser eficaz, o avaliador deve conduzir a entrevista segundo um guião de temas específico, para que não perca o foco daquilo que realmente interessa ao avaliador e que terá impacto no seu desempenho futuro. Por outro lado, deve escutar com atenção o que os argumentos do avaliador, pois a “negociação” das competências a desenvolver e dos níveis de desempenho a atingir exigirão entendimento e compreensão.</li> </ul>
<b>Confiança mútua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta orientação vem na sequência da anterior e tem, sobretudo, a ver com a atitude de respeito que os intervenientes devem ter durante a entrevista. O papel do avaliador é também o de abordar os aspectos mais negativos do desempenho, desde que não adopte uma postura acusatória. Do lado do avaliado, este é um aspecto que não pode ser entendido como um ataque pessoal. No final da entrevista terá que perdurar a vontade de ambos em melhorar</li> </ul>

<sup>4</sup> Adaptado de Gomes *et al.* (2008).

	as situações referidas.
<b>Definição conjunta de objectivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definição conjunta dos objectivos é talvez o ponto mais importante destes encontros. O estabelecimento de objectivos motiva e focaliza a atenção e esforço dos colaboradores para as tarefas mais determinantes, optimizando o seu desempenho. Para que isso aconteça, e assim se garantir a confiança entre as partes, é indispensável uma participação conjunta na definição dos objectivos. Quando o colaborador não se mostra participativo nesta acção e o avaliador impõe os objectivos, quebra-se a confiança e a relação é prejudicada.</li> </ul>
<b>Comunicação regular e contínua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como referimos anteriormente, qualquer processo de avaliação de desempenho tem que prever vários momentos de <i>feedback</i>, além da entrevista final. É fundamental que o avaliado tenha informações sobre o seu desempenho para perceber se se está a distanciar dos objectivos propostos e, assim, continuar o seu processo de desenvolvimento e crescimento.</li> </ul>

## 8. Erros e distorções no processo de avaliação

Para Cascio (2006: 332), a avaliação de desempenho “é um exercício de observação e julgamento, um processo de *feedback* e uma intervenção organizacional. É ainda um processo de medição, tal como um mecanismo emocional. Acima de tudo, é um processo humano e inexacto”. Assim, a incerteza gerada pelos processos que constituem o sistema de avaliação, os erros comuns dos avaliadores, a falta de *feedback* e ainda a ausência de benefícios associados aos resultados, fazem com que a avaliação de desempenho seja vista, por vezes, com alguma desconfiança, o que faz com que surjam controvérsias e guerras de poder entre os colaboradores e entre estes e a empresa. Ao desacreditarem nestes sistemas de avaliação e nos seus efeitos, os agentes da organização deixam de se sentir comprometidos com a empresa e com os seus objectivos. A falta de motivação e de confiança resultará inevitavelmente na redução do nível de desempenho e na diminuição da produtividade.

Gomes *et al.* (2008) fala-nos dois aspectos essenciais que podem ser cruciais para manter a esperança nas potencialidades da avaliação de desempenho. O primeiro tem a ver com a transparência e qualidade do modelo. A validade social, referida anteriormente, continua a ser um factor essencial para a sobrevivência dos modelos de avaliação de desempenho, visto que os colaboradores precisam de se reverem neles para se sentirem motivados para alcançar os objectivos individuais, de equipa e organizacionais. Mas para os autores, a existência de sistemas de avaliação informais nas organizações é outro dos aspectos que garante a sua importância. De forma ou outra, este tipo de sistemas está já implementado nas empresas. Quando a avaliação é realizada através de sistemas informais a empresa corre o risco de estar

a promover objectivos individuais e a avaliar subjectivamente os seus colaboradores através de indicadores e métricas desadequadas. Assim, será sempre preferível que as organizações implementem modelos de avaliação eficazes que se adaptem à sua realidade. Deste modo conseguirão tomar decisões justas sobre aumentos salariais, promoções e acções de formação e desenvolvimento.

A origem de alguns erros e distorções no processo de avaliação está na forma como os avaliadores avaliam o desempenho. A falta de orientação e formação neste domínio faz com que as pessoas envolvidas introduzam elevados níveis de subjectividade, principalmente devido à dificuldade em separar a área pessoal/emocional da profissional. Erros mais frequentes como a leniência, a severidade, a tendência para centralizar a avaliação ou a recenticidade podem invalidar a fiabilidade dos resultados e gerar avaliações controversas, abrindo espaço à contestação. O Quadro IV<sup>5</sup> apresenta, de forma resumida, os principais erros e distorções que os avaliadores podem cometer.

**Quadro IV - Potenciais Erros e Enviesamentos que os Avaliadores podem cometer**

<b>Efeito de halo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendo uma opinião fortemente positiva acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características do mesmo modo.</li> </ul>
<b>Efeito horn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendo uma opinião fortemente negativa acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características de modo igualmente negativo.</li> </ul>
<b>Tendência central</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador usa pontuações intermédias em todas as matérias sob avaliação.</li> </ul>
<b>Severidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador atribui sistematicamente pontuações baixas.</li> </ul>
<b>Leniência/complacência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador atribui sistematicamente pontuações elevadas</li> </ul>
<b>Erro de atribuição fundamental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador considera que a conduta do colaborador se deve a características pessoais e descarta os factores de situação.</li> </ul>
<b>O protótipo de «empregado ideal»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador avalia o colaborador em função do grau em que ele corresponde ao seu protótipo de «empregado ideal» - e não em função do desempenho do cargo específico ocupado pelo colaborador.</li> </ul>
<b>Efeito similitude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador classifica mais positivamente os colaboradores semelhantes a ele (<i>e.g.</i>, em termos de atitudes, valores, meio social, formação académica) e mais negativamente os que são diferentes.</li> </ul>
<b>O efeito das expectativas prévias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador julga o desempenho do colaborador em função das expectativas prévias. Assim, perante dois colaboradores com o mesmo desempenho real, ele avaliará melhor aquele de quem tinha mais expectativas iniciais.</li> </ul>

<sup>5</sup> Quadro adaptado de Gomes *et al.* (2008).

<b>Efeito comparação (ou contraste)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador aprecia os colaboradores em função da comparação ou contraste com outros. Neste caso, dois colaboradores com o mesmo desempenho podem obter classificações diferentes porque o avaliador recorre a termos de referência diferentes. Se, em três trabalhadores, dois tiverem real fraco desempenho e o terceiro denotar desempenho médio, este último pode ser avaliado como excelente porque, comparado com os outros dois, os contrastes são aumentados. Assim, o seu real valor será inflacionado. Pode também suceder o contrário: se os dois trabalhadores forem excelentes, um terceiro elemento médio pode ser considerado medíocre.</li> </ul>
<b>Profecia auto-confirmatória</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As fracas expectativas de desempenho que o avaliador projecta sobre o colaborador, desde o início do período de avaliação, podem traduzir-se numa avaliação de desempenho fraca. Em contrapartida, as boas expectativas projectadas sobre os outros colaboradores podem traduzir-se em melhor desempenho.</li> </ul>
<b>Estereótipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador é influenciado por estereótipos relacionados com o género, a idade, a raça ou as habilitações académicas dos colaboradores.</li> </ul>
<b>Inveja/receio de promover um potencial concorrente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador pressente que o colaborador é competente, empenhado e denota elevado potencial. Não o avalia tão positivamente quanto deveria por receio de «criar um concorrente para o lugar».</li> </ul>
<b>Efeitos emocionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando procede à avaliação, o avaliador está sob o efeito de emoções (positivas ou negativas) intensas. Ou seja: estados emocionais diferentes geram avaliações diferentes.</li> </ul>
<b>Efeito recenticidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os acontecimentos e comportamentos mais recentes (sejam eles positivos ou negativos) exercem maior impacto sobre a avaliação.</li> </ul>
<b>Fadiga/rotina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador, perante uma grande quantidade de avaliações simultâneas, pode ser menos rigoroso e distorcer as considerações sobre os colaboradores.</li> </ul>
<b>Incompreensão dos factores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador não compreende o verdadeiro significado dos factores de avaliação, porque, por exemplo, se alheou da sua compreensão ou não tem competências para tal. Este efeito deve ser distinguido daquele em que o factor é realmente mal redigido e está impregnado de interpretações equívocas.</li> </ul>

Se alguns destes erros ou enviesamentos são provocados de forma involuntária, podendo ser corrigidos através de, por exemplo, sessões de formação, outros são praticados conscientemente e têm propósitos claros: prejudicar um determinado colaborador. Nestes casos de resistência à mudança, a empresa não tem tanta margem de intervenção. No entanto, e caso os avaliadores estejam dispostos a realizarem a avaliações objectivas, existem técnicas que podem ser utilizadas para tentar corrigir estes aspectos. A formação, já referida, é fundamental para os avaliadores terem a noção dos riscos que correm quando avaliam alguém. Outra forma eficaz de os minorar os riscos será recorrer a vários avaliadores, como acontece na avaliação a 360º, ou acrescentar várias sessões de *feedback* ao longo do processo de avaliação. Nesses momentos onde o avaliador terá a possibilidade de justificar ao avaliado a classificação atribuída. A distribuição forçada é uma técnica também utilizada por algumas empresas para ultrapassar estas dificuldades.

## II. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

Neste capítulo pretendemos criar um quadro-síntese dos principais conceitos e metodologias analisados durante a revisão da literatura. Este resumo será realizado tendo em conta o contexto do problema e deverá dar-nos orientações específicas sobre a estrutura do projecto que pretendemos desenvolver.

### **Competências vs Resultados**

A mudança de paradigma de desempenho promovida pelo contexto económico adverso tem impulsionado a adopção de novos modelos de gestão orientados para a performance e para os resultados e a reorganização dos métodos e processos de avaliação. Se até ao final do século XX, a avaliação era entendida pela maioria das empresas como um processo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho dos comportamentos dos indivíduos, a partir da primeira década deste século as empresas começaram a focar-se no desempenho enquanto forma de atingirem os resultados (Ceitil, 2006).

Na realidade, a perspectiva de avaliação baseada nos comportamentos foi, durante os anos 80 e 90, muito utilizada como sistema de melhoria de desempenho, pois permitia aos avaliadores e avaliados detectarem concretamente os comportamentos que estavam na origem dos desvios e corrigi-los. Contudo, a dificuldade de se identificarem os comportamentos com maior impacto para a organização e de se avaliarem os comportamentos mais abstractos, dada a subjectividade inerente, bem como a tendência perigosa de se avaliarem os traços de personalidade, devido às limitações das escalas gráficas ou de observação comportamental, tornaram os modelos demasiado vagos para permitirem juízos avaliativos precisos.

A alteração dos padrões de desempenho, originada também pela globalização e pelo aumento da competitividade, criou então a necessidade de as empresas encontrarem modelos de medição mais eficazes e com variáveis de controlo que lhes permitissem maximizar os resultados e, sobretudo, concretizar a sua visão e missão.

A proliferação dos modelos de avaliação e performance empresarial orientados para os resultados, como a Gestão por Objectivos ou o *Balanced Scorecard*, demonstrou que a quantificação e a objectividade são elementos fundamentais para as empresas conseguirem avaliar mais facilmente o impacto dos comportamentos dos seus colaboradores e corrigirem

eventuais desvios. Porém, a análise de vários casos de estudo chamam-nos à atenção para os riscos que podem advir deste tipo de modelos, principalmente quando não se respeitam os seus princípios básicos, isto é, quando não existe um alinhamento concreto com os objectivos estratégicos da empresa, quando os critérios de avaliação não têm validade social ou quando o contexto e os recursos disponíveis são excluídos do processo de avaliação. O fraco potencial desenvolvimentista e a focalização dos colaboradores em objectivos individuais, de curto prazo, são efeitos tendenciais que têm que ser controlados, de forma a potenciar a cooperação e o espírito de equipa.

### **A reintrodução dos modelos orientados para as competências**

A consciência crescente de que o sucesso de qualquer organização depende das habilidades, talentos, aptidões e experiências dos seus colaboradores tem determinado também o reaparecimento de sistemas de avaliação baseados nas competências (Ceitil, 2006). Esta reaproximação aos modelos orientados para as pessoas tem sido bem acolhida entre os gestores, na medida em que esta abordagem procura integrar aspectos técnicos, sociais e atitudes relacionadas com o trabalho. A gestão de desempenho é assim “substituída” pela gestão de competências, entendida como a tarefa de planear, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências necessárias para se alcançarem os objectivos estratégicos de negócio definidos. Outro aspecto importante e que influenciará sempre o sucesso deste tipo de modelos está relacionado com a ligação clara que existe entre as competências e a estratégia da empresa. Todo o processo de definição de competências deverá ter como referência a missão e visão da empresa, o que acabará por ter consequências também ao nível das acções de recrutamento e selecção, formação, gestão de carreira. Todos os procedimentos estarão orientados para o desenvolvimento das competências.

Através de escalas ancoradas em comportamentos conseguimos medir objectivamente a demonstração efectiva das competências, isto é, o desempenho do colaborador. Estes tipos de escalas são uma evolução das escalas de observação comportamental, mais utilizadas para avaliar o desempenho comportamental dos agentes da empresa. No entanto, a utilização de definições e âncoras mais específicas que descrevem os comportamentos específicos permitem, também por via da observação, quantificar mais eficazmente o desempenho. Entre os observadores podem ser incluídos os supervisores, colegas, subordinados e clientes.

A preocupação pela forma como as pessoas executam o seu trabalho, ou seja, pelos procedimentos (meios), e ainda pelos resultados (fins), tem promovido o aparecimento de modelos de avaliação mistos. Esta opção é para muitas empresas a forma mais correcta e justa de se avaliarem os colaboradores, já que são privilegiadas as duas abordagens, tornando os resultados da avaliação mais objectivos e fiáveis.

A verdade é que não existem modelos universais de avaliação de desempenho. Cada organização desenha o seu modelo tendo em conta um conjunto de particularidades, como a sua realidade, os seus objectivos ou a complexidade dos seus cargos. A multiplicidade de métodos permite esta flexibilidade. Por outro lado, os modelos mistos permitem ultrapassar as limitações das metodologias quantitativas e qualitativas, proporcionando a complementaridade dos dados e a geração de informações avaliativas mais ricas.

### **Aspectos técnicos e funcionais**

Independentemente do objecto de avaliação, existem condições que têm que ser asseguradas para se garantir a eficácia dos modelos de avaliação, nomeadamente a aceitabilidade dos indicadores e procedimentos inerentes ao processo de avaliação por parte dos agentes da organização; a relevância do modelo para a concretização da visão e missão da empresa; a sensibilidade na detecção das variações de desempenho; e, finalmente, a sua fiabilidade e aplicabilidade. Estas condições dependem também dos intervenientes que participam na avaliação. Neste sentido, a avaliação a 360 graus tem sido a perspectiva mais ambicionada, particularmente por permitir avaliações de um conjunto alargado de pessoas com as quais o colaborador se relaciona no âmbito do seu trabalho, aumentando a objectividade do processo. Recebendo *feedback* de várias fontes, os avaliados sentem que a avaliação é mais justa e credível e ficam mais dispostos a modificar os seus comportamentos, tendo em vista a aquisição de competências e a melhoria do desempenho.

O *feedback* é, aliás, outra condição que concorre para a eficácia de qualquer modelo de avaliação, devendo por isso estar previsto nas várias fases do processo. Ao receberem informações sobre o seu desempenho em situações específicas, os colaboradores podem ajustar e otimizar os seus comportamentos e assim evitar os erros. O período formal de discussão dos resultados de avaliação servirá, posteriormente, para avaliador e avaliado analisarem mais em detalhe os vários aspectos do desempenho e traçarem novos objectivos. É

um trabalho, em conjunto, que necessita do envolvimento verdadeiro e aberto dos profissionais.

Esta faceta mais humana do sistema de avaliação pode, por vezes, condicionar, consciente ou inconscientemente, a forma como a avaliação é executada. Erros comuns como o efeito de halo, de tendência central ou de leniência podem aumentar os níveis de subjectividade e invalidar a fiabilidade dos resultados. Torna-se, portanto, fundamental acautelar estas dificuldades através da realização de formações com os avaliadores.

### **III. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS**

#### **1. Método**

A concretização do objectivo do nosso projecto - desenhar um modelo integrado e dinâmico de avaliação, que permita medir o desempenho dos colaboradores nas diferentes vertentes do negócio, implica um trabalho intensivo de diagnóstico e análise organizacional. Através desta tarefa procuramos compreender a realidade actual da empresa e todos os fenómenos relacionados com o seu contexto e, desta forma, construir uma plataforma sólida de conhecimentos que servirá de suporte às etapas seguintes deste projecto.

Tendo como unidade de análise a organização e os pressupostos anteriores, o método de investigação é o estudo de caso. Segundo Yin (1994: 23), o estudo de caso “é um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, aplica-se quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes e recorre a múltiplas fontes de evidência”.

Relativamente à segunda parte do nosso objectivo, ou seja, à possibilidade de replicar o novo modelo de avaliação a outras empresas do sector, importa termos como referência a perspectiva de Yin (1994: 29) de que “os estudos de caso [...] são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. Neste sentido, o estudo de caso [...] não representa uma “amostragem”, e, ao fazer isso, o seu objectivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) ”.

Isto significa que o diagnóstico realizado expressará a realidade concreta desta empresa em particular, não devendo, por isso, e em circunstância alguma, ser considerada como uma amostra representativa do resto das empresas do sector. Percebemos, assim, que o resultado deste trabalho não poderá ser aplicado na sua forma original a outras empresas, dadas as características particulares de cada empresa, como a missão e a visão, mas deverá facultar uma base comum composta por linhas e indicadores que lhes permitam criar o seu próprio sistema de gestão de desempenho.

## **2. Caracterização da realidade da organização**

A empresa objecto de análise conta com uma experiência de 17 anos no mercado da comunicação e relações públicas em Portugal. O seu trabalho assenta em três pilares fundamentais: na capacidade de oferecer uma consultoria estratégica introspectiva e inteligente, focalizada nos objectivos dos seus clientes, no profundo conhecimento dos *media* portugueses e nos seus valores de integridade, respeito pela verdade, ética e espírito de equipa. Durante as quase duas décadas de existência, a empresa impôs-se no mercado das Consultoras de Comunicação pela oferta de serviços/produtos inovadores, ancorados em práticas diferenciadoras, e pela relação de proximidade que promove junto dos seus clientes.

Com 45 colaboradores, organizados por grupos de comunicação, esta empresa procurar posicionar-se no mercado como a melhor Consultora de Comunicação para trabalhar, com quem trabalhar e com quem interagir, cumprindo a sua missão de imprimir qualidade em tudo o que faz e de contribuir para a reputação dos seus clientes e para a credibilização do mercado da comunicação em Portugal.

No final da primeira década deste século, a empresa registou um crescimento acentuado, motivado sobretudo pelo alargamento da sua carteira de clientes, fazendo com que o número de colaboradores transitasse de 28, em 2007, para 48 em 2008. Nesse ano é iniciado um processo profundo de reestruturação que teve como objectivo otimizar os seus recursos, técnicos e humanos, bem como estudar e implementar uma nova identidade visual que expressasse os valores da marca e a nova organização da empresa. A concretização deste plano ficou concluída um ano depois, com a mudança de instalações.

No ano de 2008, a empresa facturou cerca de 4 milhões de euros.

### ***Estrutura organizativa***

Os 45 colaboradores estão organizados segundo quatro níveis hierárquicos: Direcção Geral, Direcção Executiva, Directores de Comunicação e Consultores de Comunicação. À excepção do Director Geral e dos Directores Executivos, dois no total, os restantes 42 membros formam seis grupos de comunicação, cada um com cerca de 4 a 5 elementos, funcionando em articulação com um conjunto de serviços partilhados, cuja função é prestar suporte às equipas de comunicação, nomeadamente em tarefas relacionadas com a pesquisa e investigação de

conteúdos, com o desenvolvimento de *New Business*, a criação propostas estratégicas e com a produção de conteúdos.

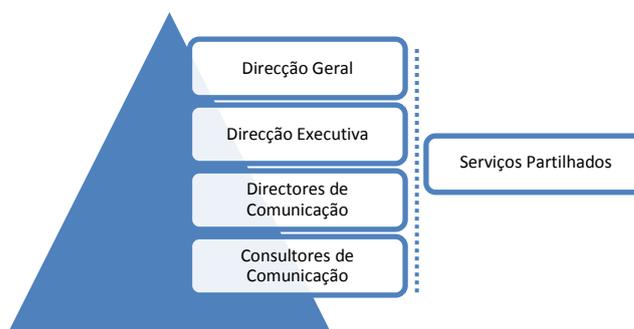


Figura 2 - Estrutura Hierárquica

Tanto o Director Geral, como o Director Executivo, são responsáveis pela gestão das diferentes relações com clientes e parceiros, pelo desenvolvimento do negócio, pelo desenvolvimento do capital intelectual da organização, pela gestão do recrutamento de novos talentos e pela gestão financeira da organização. Têm também como tarefa o desenvolvimento do portfolio de serviços. Devem ser reconhecidos externamente pelas suas competências únicas de conhecimento numa ou mais áreas de prática. Contudo, enquanto o Director Geral é responsável pela performance global da organização, o Director Executivo é responsável pela performance individual e colectiva das equipas sob sua gestão.

O Consultor de Comunicação divide-se entre júnior, categoria A, B e C, e sénior. Ele é responsável pela execução global de um projecto de comunicação. A gestão de comunicação é efectuada com base em processos e metodologias definidas.

### ***Catálogo de serviços***

Através dos seus serviços de consultoria estratégica, a empresa constrói e gere a reputação das empresas, através de um profundo conhecimento do seu cliente e da realidade empresarial, aliado a um conhecimento personalizado de cada cliente e a uma total orientação segundo os seus objectivos de negócio.

Os serviços base passam pela consultoria estratégica em comunicação e pela assessoria de imprensa, mas oferecem aos seus clientes um leque alargado de serviços complementares, como conteúdos, eventos & design, relações públicas, gestão de patrocínios e *research*.

Todos os clientes podem dispor ainda de um conhecimento em dez sectores de actividade, cada um deles com um líder que desenvolve um centro de actividade, uma área de prática específica: Brands, Corporate, Digital, Emotional, Healthcare, Lifestyle, People, Reputation, Responsibility e Training.

### **3. Técnicas de recolha de dados**

Para a total compreensão da realidade que queremos analisar é importante recorrermos a múltiplas fontes de informação. A importância da variedade das fontes é, aliás, um dos três aspectos que Yin (1994) considera que deverão ser tomados em conta no processo de recolha de dados. Além da utilização de múltiplas fontes de dados convergentes para o estudo dos mesmos factos ou fenómenos, o autor refere ainda que é fundamental construir uma base de dados que documente o estudo e assegurar sempre a manutenção de uma linha de raciocínio que evidencie as ligações entre as questões de investigação, o conjunto de dados recolhidos e as conclusões a que se chegam.

Assim, neste trabalho iremos utilizar como técnicas de recolha de dados a análise documental, a observação, o *focus group* e os questionários.

A análise documental inclui a leitura e interpretação de toda a informação disponibilizada pela empresa (relatórios de actividade, mapa de funções, manual de acolhimento, folhetos entre outros) ou veiculada por outros meios, como jornais, revistas e outros suportes informativos. Este tipo de técnica é importante pois permitirá não só completar as informações obtidas por outras técnicas, como revelar aspectos novos de um tema ou problema. Outra técnica utilizada será a observação, proporcionada pelo contacto directo e participante que o investigador mantém com a empresa em questão. É uma forma de recolher informações privilegiadas. No entanto, vários autores (Yin, 1994; Merriam, 1995) chamam à atenção para os riscos de contaminação que este papel pode gerar.

Também a criação de uma Comissão de Avaliação de Desempenho, composta por vários elementos da organização, possibilitará a recolha de dados preliminares sobre o objecto da nossa pesquisa, na medida em que funcionará como *focus group*. Esta técnica qualitativa traz enormes benefícios para a investigação, pois permite-nos compreender a visão geral dos

vários agentes organizacionais relativamente a vários aspectos da empresa e do sector, como explorar percepções mais específicas sobre outras matérias previamente definidas (Patton, 1990).

Para uma melhor compreensão da realidade da empresa serão também aplicados questionários aos colaboradores da empresa em estudo. Através desta técnica poderemos organizar os dados por categoria e percentagens e identificar de forma objectiva tendências comportamentais e padrões de desempenho.

#### **4. Técnicas de tratamento de dados**

O tratamento e processamento dos dados recolhidos através dos questionários e das outras técnicas de pesquisa serão realizados recorrendo à estatística simples e à análise de conteúdo.

Segundo Berelson (1952: 39), a análise de conteúdo é “uma técnica de investigação para a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. O objectivo final será, portanto, construir um conhecimento especializado a partir da análise dos dados provenientes dos vários suportes de informação que foram explorados durante a investigação.

#### IV. DIAGNÓSTICO, ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E CONCLUSÕES

Neste capítulo iremos proceder ao diagnóstico da realidade da empresa a partir da análise de vários estudos internos relativos à cultura, liderança e compromisso da organização, bem como de toda a informação proveniente da pesquisa documental e da observação realizadas.

##### 1. Caracterização da Cultura, Liderança e Comprometimento

###### 1.1 Cultura Organizacional

A aplicação de um questionário<sup>6</sup> em 2008 sobre a cultura organizacional, baseado no *Competing Value Model*<sup>7</sup> de Quinn e Rohrbaugh (1983), demonstrou que o tipo de cultura organizacional que caracteriza a empresa em estudo é o *Clã*, conforme demonstra a Figura 2<sup>8</sup>. Isto significa que esta empresa é uma organização que incide numa gestão interna com flexibilidade, que se preocupa com as pessoas e é sensível com os clientes. Na verdade, os colaboradores caracterizaram a empresa como um local amigável para trabalhar e um sítio onde partilham muito de si. É considerada como uma extensão da família. Os líderes são considerados como mentores ou mesmo como figuras parentais, dispostos a ouvir os problemas das pessoas e a apoiar-las no que for possível. A organização é construída em conjunto pela lealdade e tradição e o envolvimento é grande.

É igualmente dada muita importância à coesão e à moral, condições que acabam por reforçar o sentimento de equipa e, conseqüentemente, por elevar os níveis de satisfação dos colaboradores. Visto que este exercício de consultoria de comunicação requer muita criatividade e dinamismo, principalmente na definição de propostas de acções e na construção de planos de comunicação, é condição essencial que a empresa valorize o trabalho em equipa, a participação, o consenso e, no geral, permita uma grande flexibilidade interna, conforme o resultado do questionário revelou.

---

<sup>6</sup> Ver Anexo 1 – Questionário de Avaliação da Cultura Organizacional.

<sup>7</sup> O *Competing Value Model* (CVM) ou Modelo dos Valores que Competem foi desenvolvido em 1981 por Robert Quinn e John Rohrbaugh e tem como objectivo identificar o tipo de cultura organizacional através da medição da cultura de uma organização nas suas estruturas de valores e características comportamentais. Este modelo é composto por quatro quadrantes, representando cada um, um tipo de cultura. O perfil da cultura organizacional será construído em função das variáveis: foco interno e integração ou foco externo e diferenciação; flexibilidade e descrição ou estabilidade e Controle.

<sup>8</sup> Ver Anexo 2 – Resultados dos Questionários de Avaliação da Cultura Organizacional.

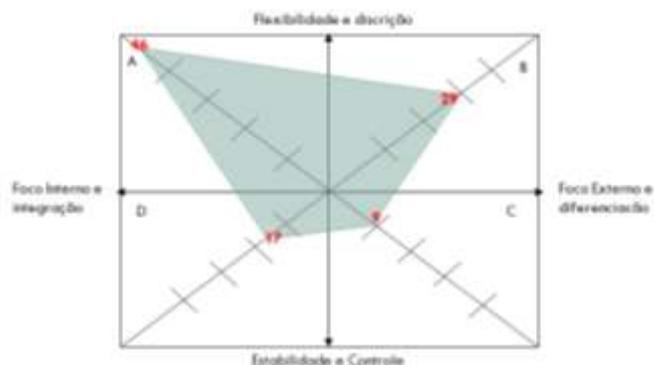


Figura 3 - Diagrama dos Valores Contrastantes de Quinn aplicado à organização em estudo

O estudo revelou que a empresa apresenta também traços de uma cultura *Adhocrática*, principalmente pelas preocupações demonstradas ao nível do posicionamento externo e por mostrar um elevado grau de flexibilidade e individualidade. Na generalidade, os colaboradores consideram que a empresa é uma organização dinâmica, empreendedora e, sobretudo, criativa, como foi mencionado anteriormente. Para responder aos desafios do mercado, as equipas têm que correr riscos e os seus líderes têm que ser inovadores. Isto demonstra a vontade da empresa em se posicionar no mercado como líder no serviço que oferece: consultoria em comunicação. Esse objectivo, segundo os dados, é procurado através da aposta no crescimento e aquisição de novos recursos, a longo-prazo, mas também no compromisso pela experimentação e inovação. Contudo, por se tratar de um trabalho em equipa, que requer uma união de esforços e ideias, a iniciativa individual é apenas encorajada enquanto produtora de benefícios para o grupo e seus clientes.

O baixo valor médio alcançado na cultura de *mercado* prova que a empresa não está completamente orientada para os resultados. O modelo de profissionais competitivos e orientados para os resultados que caracterizam este tipo de cultura, não condiz com o padrão de pessoas da organização. Os líderes são considerados pelos colaboradores como bons orientadores e produtores, sem no entanto serem demasiado exigentes.

Não é dada demasiada ênfase à vitória. O sucesso é, em certa medida, definido em termos de quota de mercado e penetração, embora a estratégia de gestão da organização não esteja totalmente focada na competitividade.

Os resultados do estudo indicam-nos, finalmente, que o tipo de *cultura hierárquica* não está muito presente na empresa. Isto significa que os colaboradores consideram que a empresa em questão não é um lugar muito formalizado e estruturado para trabalhar, nem um sítio onde os procedimentos governam o que as pessoas fazem. Contudo, a empresa revela preocupação em garantir a estabilidade e uma performance com operações eficientes, de forma a manter a organização a um bom ritmo.

## 1.2 Avaliação dos Comportamentos Empresariais

No seguimento dos questionários de avaliação da cultura organizacional foram também aplicados questionários para averiguar quais os papéis e as competências tipo dos Directores de Comunicação desta organização<sup>9</sup>, de acordo com o modelo integrado de competências em gestão desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983, 1988).

De acordo com os resultados da avaliação<sup>10</sup>, os papéis de gestão que os subordinados mais valorizaram nos seus directores foram o de *inovador* e o de *produtor*, ambos com uma média de 5,7. Os respondentes reconheceram, assim, as qualidades dos directores em se projectar e adaptar à mudança de forma criativa e inovadora e em actuarem como bons orientadores e produtores, garantindo a motivação, a energia e a dinâmica pessoal no desempenho das suas funções.

Os colaboradores consideram que os directores assumem também um forte papel de *director*, sobretudo, pelas suas competências na delegação de responsabilidade, tomada de iniciativa e fixação de metas, conforme demonstra a Figura 3. Dada a expressão média menor que o papel de *facilitador* e de *mentor* tiveram, podemos concluir que os directores são percebidos como encorajadores do trabalho em equipa e da tomada de decisões em grupo, bem como facilitadores na resolução de problemas de grupo. Por outro lado, são também vistos como profissionais atenciosos e prestáveis que se interessam pelo desenvolvimento das pessoas através da promoção de oportunidades de formação.

---

<sup>9</sup> Ver Anexo 3 – Questionário de Avaliação dos Comportamentos Empresariais.

<sup>10</sup> Ver Anexo 4 – Resultados dos Questionários de Avaliação dos Comportamentos Empresariais.

Finalmente, o papel que os Consultores de Comunicação (subordinados) menos reconheceram nos seus directores foi o de monitor (4,3). São tarefas características deste papel reduzir a sobrecarga de informação e analisar a informação criticamente.



Figura 4 - Diagrama dos Valores Contrastantes - Consultores de Comunicação

Sobrepondo a avaliação que os directores fazem de si próprios com aquela que os seus subordinados fizeram em relação a eles, verificamos, através da Figura 4, que aquela apresenta valores médios mais elevados que esta, contudo, não assistimos a alterações na valorização dos papéis de gestão. Ou seja, há uma sintonia entre os directores e os gestores de comunicação na caracterização dos seus papéis de gestão.

De uma forma geral, os líderes consideram-se mais *facilitadores* e *produtores*, comparativamente com a avaliação dos seus subordinados, e ainda mais *directores* (5,9) e *mentores*. Por outro lado, crêem-se menos *monitores*.

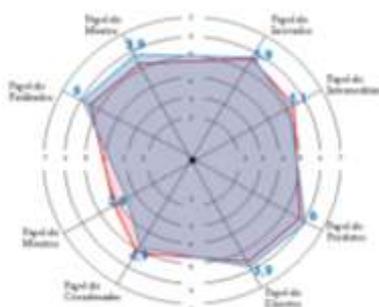


Figura 5 - Diagrama dos Valores Contrastantes - Directores de Comunicação

### **1.3 Avaliação do Estilo de Liderança das Equipas**

Para perceber qual o estilo de liderança das equipas da organização foi aplicado um questionário baseado no modelo situacional de Hersey e Blanchard (1987)<sup>11</sup>. Segundo estes autores, a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados.

Os dados recolhidos<sup>12</sup> revelaram que os directores das equipas de comunicação da empresa possuem um estilo de liderança de equipas *eficaz*. No geral das situações, optam por ouvir as opiniões do grupo, discutir os problemas em conjunto, tendo sempre o cuidado de realçar a competência e os resultados alcançados, bem como de reforçar a imprescindibilidade do empenhamento de todos. Por norma fazem os elementos da equipa participar na tomada de decisões, sem esquecer o cumprimento dos objectivos estabelecidos, e reforçar as contribuições (sugestões, iniciativas) com interesse.

Num cenário de boa produtividade e entendimento entre os elementos da equipa, os líderes preferem manter um contacto amistoso e não intervir directamente no desempenho das suas tarefas.

De acordo com os resultados obtidos, podemos concluir ainda que o estilo de liderança dos directores de comunicação da organização se caracteriza, sobretudo, pelo apoio às equipas, pela delegação de responsabilidade, principalmente na tomada de decisões diárias, e pela orientação, dada a sua disponibilidade para ouvir e louvar.

### **1.4 Índice Potencial Motivador**

Com o objectivo de verificar a qualidade de vida no trabalho e de ajudar a organização a encontrar um modo mais eficiente de desenhar os sistemas de trabalho, face ao crescimento exponencial da organização, foi desenvolvido um estudo que permitiu averiguar o Índice Potencial Motivador. O estudo envolveu a aplicação do questionário JDS (*Job Diagnostic*

---

<sup>11</sup> Ver Anexo 5 – Questionário de Avaliação do Estilo de Liderança das Equipas.

<sup>12</sup> Ver Anexo 6 – Resultados dos Questionários de Avaliação do Estilo de Liderança das Equipas.

*Survey*)<sup>13</sup>, desenvolvido por Hackman e Oldham<sup>14</sup> (1980). Participaram neste estudo todos os Consultores e Directores de Comunicação.

Os resultados<sup>15</sup> revelaram que os colaboradores não tinham um conhecimento muito específico acerca dos resultados do seu trabalho. A falta de *feedback* e de informação mais detalhada sobre o seu desempenho foi evidente pela classificação mediana (5 pontos em 7) atribuída às afirmações “geralmente sei se o meu desempenho é satisfatório» e «tenho muitas vezes dificuldade em saber se estou a desempenhar bem ou mal o meu trabalho”. Também ao nível das oportunidades de crescimento, os respondentes concluíram que, apesar da empresa se preocupar com os colaboradores, não tem em atenção as suas perspectivas de crescimento pessoal e de desenvolvimento de capacidades. Esta situação acaba por inflacionar o sentimento de que nem sempre vale a pena o cumprimento dos objectivos que o trabalho lhes proporciona, afectando a sua motivação e o desempenho. Isto fica bem presente quando os colaboradores concluem que o tipo de trabalho que exercem não lhes proporciona muitos desafios.

### **1.5 Avaliação do Comprometimento**

Com o objectivo caracterizar a relação do trabalhador com a organização foi desenvolvido um estudo interno sobre o comprometimento organizacional, baseado no modelo de Meyer e Allen (1997)<sup>16</sup>. Para os autores o comprometimento organizacional possui três bases: *normativa*, *instrumental* e *afectiva*.

Os resultados dos questionários<sup>17</sup> indicam que há um grande *comprometimento normativo* entre os colaboradores e a empresa. O valor elevado detectado demonstra que eles nutrem um sentimento de lealdade pela empresa e, por isso, desejam aí permanecer. A maioria dos inquiridos sentir-se-ia moderadamente culpado se deixasse a organização neste momento.

---

<sup>13</sup> Ver Anexo 7 – Questionário de Diagnóstico do Trabalho.

<sup>14</sup> Na origem do *Job Diagnostic Survey* de Hackman e Oldham (1983) está a Nova Estratégia para o Enriquecimento do Trabalho (Hackman *et al.* 1975). Este modelo, conhecido como Modelo das Características do Trabalho, procura determinar a Qualidade de Vida no Trabalho a partir de cinco factores que expressam a opinião do trabalhador e que são a Variedade de Habilidades, Identidade de Tarefa, Significância de Tarefa, Nível de Autonomia e Feedback.

<sup>15</sup> Ver Anexo 8 – Resultados dos Questionários de Diagnóstico do Trabalho relativos ao cálculo do Índice Potencial Motivador.

<sup>16</sup> Ver Anexo 9 - Questionário de Avaliação do Comprometimento.

<sup>17</sup> Ver Anexo 10 – Resultados dos Questionários de Avaliação do Comprometimento.

Quanto ao *comprometimento instrumental*, os valores médios provam que não há uma ligação assim tão forte entre os colaboradores e a organização quando o que está em causa é a percepção do custo da perda. Isto significa que a razão pela permanência dos colaboradores na empresa pode residir, em certa medida, na ausência de alternativas ou nos sacrifícios pessoais que teriam se dela saíssem.

Em relação ao *comprometimento afectivo*, e face à classificação elevada alcançada, há claramente um compromisso entre os colaboradores e a organização a este nível. Podemos, portanto, concluir que esta empresa proporciona experiências organizacionais consistentes com as expectativas dos seus trabalhadores e satisfaz as suas necessidades básicas. Os colaboradores permanecem porque querem.

## **2. Análise do Modelo de Avaliação de Desempenho**

Devido às suas características, como a dimensão, o número reduzido de colaboradores e a estrutura funcional, a empresa nunca sentiu a necessidade de desenvolver um sistema formal de avaliação de desempenho, nem de avançar com uma política de remunerações e incentivos. O estilo de gestão familiar característico desta empresa tinha como principal função assegurar a actividade normal da empresa, nas vertentes económica e financeira, e garantir a qualidade do trabalho. No entanto, a inexistência de políticas formais de avaliação não era sinónimo de despreocupação com os colaboradores. A avaliação era realizada informalmente pela Direcção Executiva e pelo Director Geral sempre que era necessário rever salários ou determinar alguma promoção. O processo era simples e repetia-se sempre que se justificasse, embora se verificasse que, na maioria das vezes, esta era uma situação reactiva, ou seja, resultava de uma solicitação do colaborador.

O crescimento da organização e a necessidade de avaliar formalmente os seus colaboradores, motivou a alta direcção a conceber um questionário<sup>18</sup> de avaliação de desempenho focado nas principais competências: Planeamento e Desenvolvimento, Relacionamento com a equipa, as chefias, os clientes, a imprensa e com os parceiros; Pró-actividade; Análise Crítica;

---

<sup>18</sup> Ver Anexo 11 – Questionário de Avaliação de Desempenho (2008).

Autonomia; e Criatividade. Os atributos eram medidos através de uma escala gráfica com quatro níveis: Excelente, Bom, Satisfatório e A melhorar.

Contudo, a inexistência de um sistema coerente e integrador de avaliação de desempenho tornou este processo ineficaz e inválido para a maioria dos colaboradores, que mesmo alcançando uma boa avaliação se sentiam, por vezes, prejudicados pelas decisões de gestão.

### **3. Síntese Conclusiva**

Os estudos desenvolvidos demonstram que a organização apresenta uma cultura do tipo clã, caracterizada pelo foco na gestão interna e na atenção dedicada às pessoas. A análise aos comportamentos organizacionais e ao estilo de liderança das equipas evidenciaram que os directores são eficazes e que assumem um papel de mentor e facilitador, embora o diagnóstico do estilo de liderança nos tenha levado a concluir que a falta de *feedback* e de informação mais detalhada sobre o desempenho dos seus colaboradores é um dos principais problemas. Apesar deste aspecto, e ao nível do comprometimento, as pessoas sentem uma ligação afectiva para com a organização. No entanto, essa ligação deixa de ser tão forte quando o que se avalia é o comprometimento normativo.

Consciente da necessidade de substituir a sua estratégia de integração, por uma estratégia de negócio e liderança, a empresa tem investido no desenvolvimento de um novo perfil de profissionais, com competências de excelência, e centrado muito a sua acção no modelo dos sistemas abertos, de modo a potenciar o crescimento e a inovação. Neste sentido, a empresa tem intensificado as acções de *empowerment* e algumas actividades de *teambuilding* e *coaching*. Contudo, continua muito pouco orientada para os resultados. A preocupação pelas pessoas e pelos seus comportamentos não está a ter impacto nos resultados de negócio, pelo que será necessário rever esta situação e introduzir matrizes de avaliação de resultados que guiem os colaboradores.

As evidências reveladas pelos vários estudos realizados demonstraram a necessidade de a empresa desenvolver um sistema de gestão de desempenho formal que articule os resultados da avaliação de desempenho, enquanto processo de medição dos comportamentos e capacidades dos colaboradores, com os objectivos estratégicos da organização, de forma a

detectar oportunidades de melhoria, tanto a nível dos comportamentos dos elementos que a constituem, como dos aspectos organizativos, tecnológicos e processuais. Importa, no entanto, mencionar que a avaliação de desempenho sempre foi uma preocupação para a empresa, embora se tratasse de um processo informal que ocorria de tempos a tempos. As promoções e a política salarial eram decididas pela direcção geral e direcção executiva a partir dos comportamentos observáveis ou da informação proveniente do Director de Comunicação.

Se os constrangimentos da falta de coordenação ao nível dos recursos humanos não eram tão visíveis quando a empresa tinha cerca de 25 pessoas e um ambiente familiar, com o crescimento do número de colaboradores começaram a surgir problemas, principalmente entre os consultores juniores que, em início de carreira, queriam ver a sua situação contratual e salarial resolvida. A inexistência de um departamento ou de um responsável de recursos humanos foi também outra das razões que potenciou esta condição.

A necessidade de desenvolver um sistema de avaliação de desempenho surgiu assim das dificuldades verificadas na empresa ao nível da gestão das pessoas e, por conseguinte, da operacionalização da sua estratégia de crescimento. Embora os colaboradores preservassem os valores da empresa de integridade, respeito pela verdade, ética e espírito de equipa, e mantivessem uma relação próxima com os clientes, era importante desenvolver mecanismos de avaliação e oferecer-lhes condições de desenvolvimento que os ajudassem a otimizar o seu desempenho e a contribuir eficazmente para o cumprimento da visão da empresa – liderar o sector.

A concepção e implementação de um novo sistema de avaliação exigirão, porém, que a empresa reformule alguns dos seus procedimentos habituais ao nível dos recursos humanos, como o recrutamento e selecção, a integração e formação, a progressão na carreira e a disponibilização de informação.

Todavia, será sempre importante ter em perspectiva que a avaliação é apenas uma peça da máquina que são os recursos humanos. Se o modelo de avaliação não for suficientemente relevante para a empresa, ou seja, se não cumprir os objectivos definidos e não gerar os resultados estratégicos esperados, todos os outros sistemas serão afectados. Situações como estas produzem más decisões de gestão, desperdiçam recursos e fazem com que a empresa se desvie do caminho certo. O mesmo se sucede quando o problema se encontra num dos outros

sistemas de recursos humanos, dado que, por mais que os resultados da avaliação sejam o reflexo real do desempenho do colaborador, haverá outras condições que influenciarão, por exemplo, a atribuição de promoções ou outro tipo de benefícios.

## V. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO

### 1. A integração estratégica da avaliação

Consciente da importância de ter um sistema de avaliação relevante e adaptado à realidade da empresa, a equipa de avaliação optou por criar um modelo de raiz que permitisse medir um conjunto de competências específicas e indispensáveis para a prossecução da estratégia da empresa. Ao querer assumir-se no mercado nacional como a melhor Consultora de Comunicação, a empresa sabe que tem reforçar o compromisso com os seus colaboradores, pois só assim conseguirá reter os melhores talentos e garantir os níveis de excelência profissional que procura. Por outro lado, ao ser reconhecida no mercado a empresa tem consciência que atrairá novos talentos.

Este foco na avaliação parece-nos estratégico e fundamental para a empresa, mas o seu sucesso depende sempre da participação e envolvimento dos agentes que a compõem, a começar pela alta direcção e a acabar nos níveis hierárquicos mais baixos. A condição da validade social requer que todos os colaboradores se revejam no modelo e nos indicadores comportamentais que forem implementados, para que não haja condicionamentos na aceitação dos resultados e das decisões que forem tomadas.

### 2. Objectivos da avaliação

Com este novo sistema de avaliação a empresa procura reconhecer o desempenho e os resultados alcançados, identificar as necessidades de desenvolvimento profissional e fundamentar decisões de gestão sobre as carreiras dos seus colaboradores. Seguem-se os objectivos definidos pela organização nas diferentes categorias:

#### **Objectivos Estratégicos**

✓ *Garantir o alinhamento dos colaboradores com a estratégia da organização*

Um dos grandes objectivos estratégicos deste sistema é converter a estratégia da empresa em indicadores comportamentais, económicos e financeiros, mas também éticos e sociais, que

demonstrem se os colaboradores atingiram ou ultrapassaram as metas determinadas e se estão alinhados com a missão e visão da organização.

✓ *Reconhecer o desempenho e os resultados alcançados*

O projecto ambicioso de desenvolver um sistema global, que permita a concretização destes objectivos, implica que ele contemple um conjunto alargado de indicadores comportamentais, mas também económicos, dadas as dificuldade em avaliar o desempenho deste tipo de funções na área da comunicação só com base comportamentos, como foi anteriormente referido. Para a empresa não basta conhecer e reconhecer os meios ou os processos que os colaboradores utilizam para exercer as suas funções, por muito que isso lhe permita verificar a qualidade do trabalho, mas é também importante recolher informações sobre o impacto que o seu desempenho tem nos resultados da empresa. Analisaremos mais à frente esta questão.

### **Objectivos de desenvolvimento individual**

✓ *Identificar as necessidades de desenvolvimento profissional*

A avaliação deverá fornecer informações sobre as necessidades de formação dos colaboradores, pois só assim a empresa terá condições para investir na optimização das competências realmente relevantes.

### **Objectivos de gestão e organização dos recursos humanos**

✓ *Fundamentar decisões de gestão sobre as carreiras dos seus colaboradores*

Para tomar decisões sobre promoções, progressões, demissões ou transferências, a empresa necessita de dados objectivos, que só um sistema avaliação muito trabalhado lhe poderá oferecer. Contudo, e no entender da alta direcção, a complexidade destes processos é tanta que é fundamental existirem sempre outras variáveis independentes dos resultados da avaliação. É conhecida, por exemplo, a importância que o contexto e os recursos disponíveis têm no desempenho, pois seria assim injusto não os considerar também neste tipo decisões.

✓ *Confirmar a eficácia dos seus processos de recrutamento*

Ao avaliar as competências dos colaboradores é possível a empresa verificar se os profissionais contratados obedecem ao perfil de colaborador que a empresa pretende contratar.

Vemos, portanto, que além dos objectivos estratégicos, mais ligados aos comportamentos da organização e ao seu impacto na estratégia, este modelo contempla ainda objectivos de desenvolvimento individual e objectivos de gestão e organização dos recursos humanos, ou seja, objectivos que estão relacionados com o desempenho individual dos colaboradores e com os procedimentos de melhoria que podem decorrer do trabalho da avaliação, por um lado, e com o desenvolvimento de políticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente em termos de carreiras e benefícios, por outro. Esta amplitude de objectivos deve ser encarada com alguma prudência devido aos problemas que estes modelos, focados em muitos objectivos, levantam. A dificuldade em atingir todos os objectivos em simultâneo pode levar ao fracasso do modelo, dado que a definição de critérios, processos, intervenientes e fontes de avaliação depende sempre do tipo de objectivos.

### **3. Relação com o desempenho da organização**

Uma das questões que convém clarificar no início de qualquer processo de construção de um sistema de avaliação é a relação que esse sistema terá com o desempenho dos colaboradores. Já aqui foi referido que a avaliação tem como objectivo melhorar o desempenho global da organização e ajudá-la a alcançar a sua estratégica, através da optimização das competências dos seus colaboradores. Porém, algumas empresas tendem a ver a avaliação como um fim em si mesmo ou como um mecanismo automático e autónomo, que basta implementar na empresa para ela começar a gerar bons resultados. Esta tendência é outra das razões do insucesso de muitos modelos, dado que a avaliação é apenas um recurso técnico que só se revela útil com a colaboração e envolvimento de todos. Podemos até conceber a hipótese de que a existência da avaliação tenha por si alguma força e influencie à partida os comportamentos dos indivíduos da organização que sabem que vão ser avaliados, no entanto, situamo-nos num nível tão elementar do processo que só a análise cuidada e integrada dos resultados nos poderão informar correctamente sobre o desempenho do colaborador.

Esta consciencialização de que a avaliação é apenas parte de um processo mais complexo de gestão de pessoas evita que não só a alta direcção, mas fundamentalmente os colaboradores, se centralizem apenas nesta ferramenta e esqueçam todos os outros aspectos que o modelo

não mede, mas que são importantes para a cultura da empresa. Neste âmbito incluem-se algumas características de personalidade, ou seja, colaboradores bem-dispostos, simpáticos e acessíveis contribuirão para um ambiente organizacional mais agradável.

O envolvimento dos colaboradores deve começar logo no início do processo de construção do modelo de avaliação e prolongar-se para além da sua aplicação. O objectivo é que eles conheçam o modelo em profundidade, no sentido de perceberem exactamente aquilo que é valorizado pela empresa e de que forma o seu desempenho pode contribuir para melhorar a performance global da organização. Ao serem reconhecido o seu papel dentro da empresa, os colaboradores sentem-se motivados para alcançar os seus objectivos e mais comprometidos com a estratégia da empresa.

Neste sentido, a Direcção Executiva mostrou-se receptiva desde logo para esclarecer todas as dúvidas que iam surgindo acerca deste processo e dos impactos que ele teria no regular funcionamento da empresa. O envolvimento dos colaboradores neste projecto, condição essencial para a empresa, será objecto de análise mais à frente neste trabalho.

#### **4. O que avaliar**

A inexistência de modelos de avaliação adaptados à realidade das Consultoras e Agências de Comunicação e a dificuldade em encontrar métricas que permitam medir o desempenho das equipas de comunicação, tornam a construção deste sistema de avaliação num desafio complexo, mas único e útil para a organização. Saber o que avaliar e como o fazer requer um trabalho intenso e exaustivo por parte da equipa envolvida, que deverá traduzir-se na definição de objectivos estratégicos e no desdobramento desses objectivos em indicadores comportamentais e, neste caso, na definição de metas concretas.

Partindo da vontade de ter os melhores consultores do mercado, a empresa optou por centrar o seu modelo na avaliação das competências. A principal razão para esta decisão está relacionada com a natureza flexível da função de Consultor de Comunicação. Isto significa que, para a empresa, é válido que as várias equipas adoptem vários procedimentos para executar o seu trabalho, pois não existe um método fixo ou universal. As soluções encontradas dependem sempre do contexto, da realidade dos clientes e dos objectivos que se

pretendem. Ora, se a organização não tem controlo sobre estas variáveis do trabalho, necessita de ter a confiança que os seus consultores possuem as melhores competências para actuar e tomar as decisões certas. As competências, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades e capacidades que os colaboradores manifestam através do seu desempenho, são assim a condição do sucesso para a empresa, devendo, por isso, ser objecto de avaliação.

A abordagem baseada nas competências potencia um conjunto de vantagens para a gestão de recursos humanos. Ceitil (2006) aponta como principais aspectos o facto de esta perspectiva: facilitar o uso de uma linguagem comum baseada em comportamento observáveis, importante para a organização chegar a um fácil acordo no desenvolvimento dos seus projectos interno; centrar os esforços dos colaboradores nos resultados, no sentido em que as competências reflectem os comportamentos desenvolvidos para se obter um elevado rendimento numa determinada função; prever os comportamentos futuros do colaborador na empresa com base no comportamento do passado; e, facilitar a comparação entre o perfil de exigências da função e o perfil de comportamentos do titular da função, o que permitirá determinar mais facilmente o nível de adequação do profissional ao posto de trabalho ou detectar necessidades de formação.

Para apurar o contributo absoluto que a demonstração das competências dos colaboradores tem na sua estratégia global, a empresa terá contudo que optar por um modelo de avaliação misto, que permita também verificar se as equipas alcançaram ou não os objectivos de negócio e financeiros estabelecidos. Esta opção tem como objectivo responsabilizar também as equipas pelos resultados do grupo. Ao oferecer flexibilidade, autonomia e poder de decisão aos seus colaboradores, ela terá que garantir que essas características irão gerar determinados resultados, daí que seja fundamental integrar indicadores orientados para os resultados.

#### **4.1. Avaliação de Competências**

Neste sentido, e tomando como ponto de partida as responsabilidades e os requisitos exigidos pela empresa relativamente às funções de Consultor<sup>19</sup> e Director de Comunicação<sup>20</sup>, bem

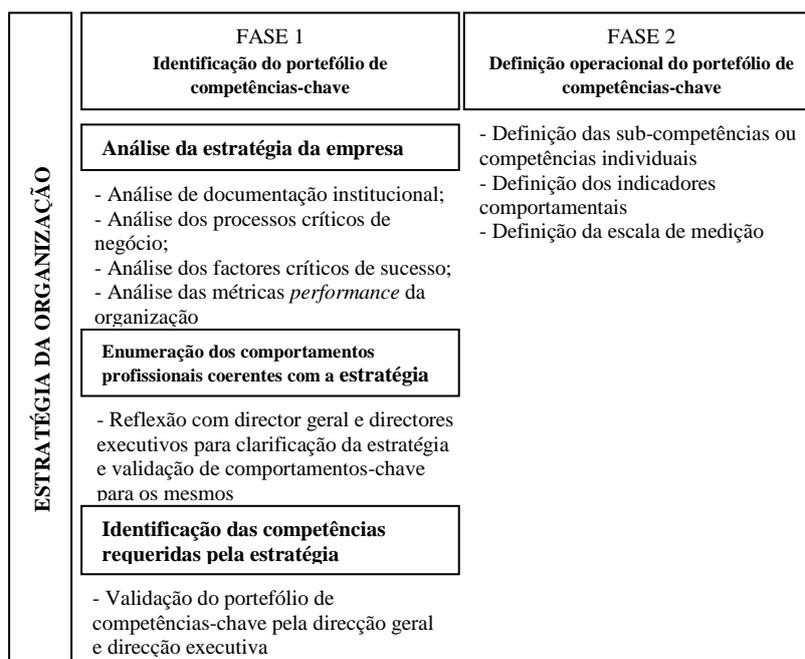
---

<sup>19</sup> Ver Anexo 12 – Catálogo de Funções do Consultor de Comunicação.

<sup>20</sup> Ver Anexo 13 – Catálogo de Funções do Director de Comunicação.

como as suas orientações estratégicas<sup>21</sup>, foram identificados pela equipa de trabalho três grandes grupos de competências nucleares<sup>22</sup>: *Competências Técnicas*, *Competências Estratégicas* e *Competências transversais*. A Figura 5 descreve o processo de identificação das competências-chave.

Cada um dos grupos é composto por várias *sub-competências* ou competências individuais, aquelas que a empresa considera serem fundamentais para promover níveis de desempenho elevados e para, desta forma, poder oferecer aos clientes e parceiros um serviço de consultoria de excelência. O objectivo será avaliar os comportamentos gerados por essas competências através de um conjunto de indicadores, tendo como base os objectivos traçados no início de cada ciclo de avaliação. O mapa de competências desenvolvido deverá, em última instância, reflectir o perfil de Consultor/Director de Comunicação que a empresa considera mais estratégico para concretizar a sua estratégia de crescimento organizacional e no qual irá investir.



**Figura 6 - Processo de identificação de competências-chave (abordagem *top down*)<sup>23</sup>**

<sup>21</sup> A operacionalização deste processo de identificação de competências-chave seguiu uma abordagem *top down*, na medida em que partimos das especificidades da missão e da estratégia para definirmos as competências individuais que irão assegurar a capacidade estratégica das mesmas.

<sup>22</sup> Nesta etapa será importante “não confundir os indicadores comportamentais de uma competência com as descrições de funções [...]. Enquanto que as descrições de funções apresentam as tarefas específicas que devem ser realizadas numa determinada actividade ou função, as competências constituem os modos como essas tarefas ou actividades devem ser realizadas, para se traduzirem em elevados níveis de performance” (Ceitil, 2006, p. 34).

<sup>23</sup> Adaptado de Ceitil (2006).

### ***Competências Técnicas***

Qualquer função na área da Consultoria em Comunicação exige que os profissionais possuam competências muito específicas de trabalho, que só são possíveis de obter através da educação formal, da formação e da experiência profissional (Ceitil, 2006). As competências técnicas são, portanto, a base onde assentam todos os conhecimentos e experiências essenciais para executar as tarefas segundo um padrão de desempenho eficaz. São o “saber como”.

Tendo em conta a natureza da actividade da empresa e a qualidade de serviço ambicionada, a equipa de trabalho definiu que, no plano técnico, os seus Directores e Consultores deverão possuir competências integradas de comunicação, que envolvem conhecimentos ao nível do *research*, da assessoria de imprensa e da construção de mensagens, bem como competências no domínio da língua portuguesa escrita e oral e na apresentação e comunicação em público. O domínio da língua inglesa ou de outra língua estrangeira é também considerado fundamental para a empresa.

A cada uma das competências corresponde um conjunto de indicadores<sup>24</sup> comportamentais observáveis que, suportados por uma escala de medição, nos vão permitir avaliar o desempenho de cada colaborador. No Quadro V são apresentadas resumidamente as competências técnicas determinadas pela empresa, assim como os respectivos indicadores.

**Quadro V - Mapa de Competências Técnicas**

<b>Competências</b>	<b>Indicadores Comportamentais</b>
<p><b>Domínio da língua portuguesa escrita e oral</b> Competências específicas no domínio da expressão e compreensão oral e escrita e do conhecimento explícito da língua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de expressão oral e escrita, (in)formal e pública</li> <li>• Criatividade na escrita e capacidade de adequar mensagens a diferentes interlocutores</li> <li>• Capacidade de análise e de sintetização da informação</li> <li>• Capacidade de transformar informação em conhecimento</li> </ul>
<p><b>Apresentação e comunicação em público</b> Competência ao nível de exposição / apresentação de ideias, capacidade de argumentação, adequada ao perfil do interlocutor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domina e controla o “medo” de falar em público, na oralidade e na linguagem corporal</li> <li>• Apresenta uma exposição de forma firme, dinâmica e persuasiva, encontrando o seu próprio estilo</li> <li>• Defende os seus pontos de vista, utilizando técnicas de argumentação para convencer, persuadir e influenciar com integridade</li> </ul>

<sup>24</sup> A este respeito Ceitil (2006, p. 34) cita Whiddett & Hollyforde (1999). Segundo os autores os indicadores comportamentais são «exemplos de comportamento que deverão ser observados quando alguém demonstra uma determinada competência» e constituem «os suportes básicos de qualquer modelo de competências».

<p><b>Competências Integradas de Comunicação</b> Competências de base ao desenvolvimento do trabalho de consultoria em comunicação.</p>	<p><b>Research</b> Competências ao nível da pesquisa e investigação de dados e informação e do processamento dos mesmos de forma completa e organizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza diferentes estratégias de pesquisa consoante o tipo e forma da informação a recolher</li> <li>• É eficiente e eficaz na recolha da informação através das diversas plataformas (intranet, internet)</li> <li>• Sintetiza a informação de forma consistente e organizada</li> <li>• Mantém os suportes documentais (Listas de Jornalistas e Meios de Comunicação Social; outras informações complementares) permanentemente actualizados</li> </ul> <p><b>Assessoria de imprensa</b> Competências no estabelecimento e desenvolvimento de relações sólidas e confiáveis com os meios de comunicação e os seus agentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolve contactos com os media de forma regular</li> <li>• É estratégico na selecção e contacto com os meios</li> <li>• É visto como uma fonte de informação respeitada e requisitada</li> <li>• Cria situações para a cobertura de/sobre as actividades do assessorado para alcançar, manter ou recuperar uma boa imagem junto ao público</li> <li>• Apresenta e consolida as informações ajustadas aos interesses do assessorado no contexto mediático</li> <li>• Implementa uma cultura de comunicação nos aspectos interno e externo através da pró-actividade junto à estrutura mediática</li> </ul> <p><b>Construção de mensagens</b> Competências ao nível da produção profissional de mensagens de comunicação que sirvam as necessidades de comunicação e impactem os públicos-alvo pretendidos, tendo em linha de conta o tom e o canal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhece e segue a estrutura e o formato definido para a produção de mensagens em diferentes meios</li> <li>• Utiliza uma linguagem adaptada ao meio de comunicação que deseja impactar</li> <li>• Possui a capacidade de orientar o seu discurso de acordo com o público-alvo do meio</li> </ul>
<p><b>Fluência em inglês ou em outra língua estrangeira</b> Competência oral e escrita fluente em Inglês ou noutra língua estrangeira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreende o discurso oral e escrito em inglês</li> <li>• Produz diferentes tipos de texto usando as competências discursivas</li> <li>• Interage activamente em contextos sociais diversificados</li> </ul>

### *Competências Estratégicas*

Ter Consultores de Comunicação com uma visão estratégia apurada e orientados para o sucesso é um requisito fundamental para a empresa se diferenciar no mercado e conseguir alargar a sua actividade. Ao querer posicionar-se como consultora líder especializada em comunicação, a empresa considera que é necessário olhar mais além e perceber qual o tipo de profissionais do futuro e quais as competências que o dirigem.

Embora as competências técnicas sejam importantes, o trabalho não é apenas um conjunto de tarefas ou actividades pré-definidas e estáticas. Os efeitos da globalização e da crise económica que ainda se vive têm tornado o ambiente organizacional cada vez menos estável e, por isso, as empresas têm a necessidade de se tornar mais competitivas e recrutar profissionais permanentemente orientados para a inovação e para a aprendizagem. Esta capacidade de os colaboradores se adaptarem rapidamente à mudança é assegurada neste modelo de avaliação pela introdução de competências estratégicas individuais, definidas como o conjunto de conhecimentos, aptidões, competências e métodos de trabalho que o colaborador tem de dominar independentemente da função que ocupa na organização.

Fazem parte das competências estratégicas definidas pela empresa, para os seus Directores e Consultores de Comunicação, a capacidade de planificar estratégias de comunicação em articulação com as áreas de prática, a capacidade de traçar um diagnóstico estratégico a partir do conhecimento do cliente e do mercado, assim como a capacidade de planear, organizar e controlar o seu trabalho de forma a garantir os resultados esperados, conforme demonstra o Quadro VI.

**Quadro VI - Mapa de Competências Estratégicas**

Competências	Indicadores Comportamentais
<p><b>Planificação de estratégias de comunicação em articulação com as áreas de prática</b> Competências de planificação de estratégias de comunicação que envolvam a metodologia da Reputação e estejam integradas numa área de prática, em particular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de avaliar o cliente como um projecto global de comunicação, com eventual potencial de utilização de áreas de prática / serviços partilhados</li> <li>• Conhece e segue os princípios orientadores de um plano de comunicação vs puzzle de reputação</li> <li>• Desenvolve estratégias que servem as necessidades de comunicação dos clientes</li> <li>• Desenvolve a proposta de comunicação no âmbito de uma (ou várias) área(s) de prática</li> </ul>
<p><b>Capacidade de diagnóstico</b> Competências de validação e disseminação de conhecimentos estratégicos do cliente que promovam resultados (económicos) para a empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui capacidades de organização e sintetização da informação sobre os clientes que permitam diagnosticar a sua estratégia de acção.</li> <li>• Possui uma visão estratégica de médio-longo prazo que combina as necessidades de comunicação do cliente e os seus objectivos de negócio.</li> <li>• Possui capacidades de mapeamento de stakeholders</li> <li>• Antecipa as necessidades e expectativas dos clientes</li> <li>• Desenvolve e actualiza regularmente os suportes estratégicos (Company Profile, Q&amp;A, Clube de Jornalistas)</li> </ul>
<p><b>Conhecimento e análise do mercado</b> Possuir um conhecimento actualizado dos vários sectores do mercado, com especial foco naqueles em que os seus clientes operam, investigando e analisando a informação veiculada nos meios de comunicação social, internet e outros suportes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresenta um conhecimento especializado do mercado das empresas que trabalha, dos seus serviços/produtos e do perfil de consumidores, assim como da sua concorrência.</li> <li>• Apresenta um conhecimento alargado dos diferentes sectores de actividade que compõem o mercado nacional e internacional.</li> <li>• Analisa e percebe as principais tendências de consumo, directa ou indirectamente, relacionadas com os clientes</li> </ul>

<p><b>Orientação para o cliente</b> Promover padrões elevados de qualidade de serviço ao cliente interno e externo, bem como apoiar acções tendentes a cumprir a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém com os clientes uma relação de colaboração e de proximidade</li> <li>• Utiliza o feedback dos clientes como um factor de melhoria contínua</li> <li>• Respeita integralmente os compromissos assumidos com os clientes</li> </ul>
<p><b>Planeamento, organização e controlo</b> Revelar eficiência e eficácia no modo como utilizam os recursos que lhe estão alocados, gerir os processos e alcançar os resultados pretendidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dá prioridade às acções que mais contribuem para os objectivos estratégicos da empresa</li> <li>• Coordena equipa e acções, por forma a potenciar os resultados</li> <li>• Mede rentabilidade e eventualidade de adopção de medidas correctivas e/ou preventivas</li> <li>• Estabelece critérios de sucesso e avaliação dos objectivos.</li> </ul>

### *Competências Transversais*

As Competências Transversais são todas aquelas que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas actividades. “Estas competências devem ser comuns/transversais a vários contextos e, por isso, isentas de especificidades profissionais e situacionais” (Ceitil, 2006: 108). Elas podem ser inerentes às características de personalidade de um indivíduo ou obtidas e aprofundadas através do convívio social ou da formação e auto-desenvolvimento.

A opção de incluir uma dimensão focada nas competências transversais pretende demonstrar que a eficácia do desempenho dos Directores e Consultores depende de outras variáveis, como o relacionamento, a auto-motivação e a adaptabilidade, embora em diferentes graus. No caso do director, ele deverá mostrar ainda capacidades de liderança e de gestão do trabalho em equipa. Esta estrutura flexível permite que os avaliados tenham uma percepção completa do seu desempenho e consigam identificar facilmente as oportunidades de melhoria. O Quadro VII apresenta o Mapa de Competências Transversais identificado.

**Quadro VII - Mapa de Competências Transversais**

Competências	Indicadores Comportamentais
<p><b>Tomada de decisão</b> Capacidade para reagir prontamente ou antecipar-se às situações / problemas, recolhendo informação, gerando alternativas de decisão e colocando em prática acções concretas, com impacto positivo no desempenho e resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa as diferentes alternativas antes de decidir</li> <li>• Toma as decisões no tempo certo</li> <li>• Toma decisões equilibradas e fundamentadas</li> <li>• Toma decisões difíceis e ou controversas, se necessário.</li> </ul>

<p><b>Liderança</b> (aplicado apenas aos Directores) Capacidade para dirigir e guiar indivíduos ou grupos no desempenho / performance das suas actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica de forma clara e objectiva os resultados esperados e os comportamentos pretendidos.</li> <li>• Promove a cooperação para alcançar os objectivos pré-definidos.</li> <li>• Fornece feedback regular sobre resultados alcançados, pontos fortes e menos fortes.</li> <li>• Promove «coaching» aos seus subordinados sempre que estes se deparam com problemas persistentes e/ou mais complexos no seu desenvolvimento pessoal.</li> <li>• Possibilita oportunidades de desenvolvimento profissional aos que trabalham consigo.</li> </ul>
<p><b>Relacionamento</b> Capacidade de adoptar práticas de comunicação altamente eficazes e de orientar o relacionamento interpessoal pelos valores de respeito pelo outro e interesses da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuta as pessoas com disponibilidade e atenção (escuta activa)</li> <li>• Comunica de uma forma estruturada, clara, objectiva e concisa.</li> <li>• É influente e persuasivo na forma como expõe as suas ideias</li> <li>• Compreende com facilidade os pontos de vista e necessidades dos outros.</li> <li>• Participa activamente nos «momentos / espaços» internos de reflexão, discussão e convívio</li> </ul>
<p><b>Auto-motivação</b> Manter o rumo, a clarividência, a auto-confiança e a persistência, em situações difíceis, imprevistas e/ou frustrantes, sob fortes pressões ou em ambientes de elevado stress.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de auto-gestão em situações adversas e ambientes hostis</li> <li>• Mantém-se seguro e persistente em situações adversas e de grande frustração</li> <li>• Recupera com facilidade de situações problemáticas</li> <li>• Mantém o rumo e o enfoque no objectivo final, mesmo em situações de complexidade, crise e/ou elevada incerteza...</li> </ul>
<p><b>Desenvolvimento das pessoas</b> (aplicado apenas aos Directores) Capacidade para promover (e praticar) a cooperação no grupo de trabalho, fomentar a co-responsabilidade perante os resultados, a partilha dos recursos, a circulação de informação e a participação dos colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolve as pessoas nas decisões que podem afectá-las</li> <li>• Promove a circulação de informação dentro da equipa</li> <li>• Fornece feedback regular à equipa</li> <li>• Estimula a confiança e a franqueza entre todos os elementos da equipa</li> </ul>
<p><b>Adaptabilidade</b> Capacidade para ser eficaz a desencadear e coordenar processos de mudança, mobilizar os recursos e meios necessários, superar os obstáculos e resistências, manter um enfoque e envolver as pessoas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceita com abertura pontos de vista diferentes</li> <li>• Encoraja novas ideias e soluções criativas</li> <li>• Propõe projectos e acções de mudança</li> <li>• Encoraja e suporta os outros em processos de alteração de formas de pensamento e acção.</li> </ul>

#### 4.2. Avaliação de Objectivos Financeiros e de Negócio

Para avaliar os resultados quantitativos que a empresa pretende alcançar num determinado prazo, no contexto do seu ambiente, para cumprir a sua missão, foi introduzido uma dimensão focada nos objectivos financeiros e de negócio (Quadro VIII). Através destas métricas quantitativas de avaliação, a empresa procura estabelecer a ligação entre a demonstração das competências e os resultados produzidos. Para esta tarefa serão contabilizados o número de horas contratadas vs o número de horas facturadas, os níveis de satisfação dos clientes e aspectos relacionados com o volume de negócios e com a taxa de conversão de potenciais

clientes em clientes. A margem operacional será também outro dos critérios que fará parte desta componente.

Esta avaliação é realizada por equipa e tem como base os objectivos que foram determinados pela alta direcção no início do ciclo de avaliação

**Quadro VIII - Avaliação de Objectivos Financeiros e de Negócio**

<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Número de horas contratadas Vs Número de horas facturadas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A equipa cumpre as 40 horas semanais de trabalho de forma consistente, executando as tarefas de comunicação dentro do tempo padrão e/ou exigível.</li></ul>
<b>Satisfação dos clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A equipa tem em atenção as necessidades de comunicação dos clientes e promove todos os esforços para a implementação de acções/actividades que as satisfaçam.</li></ul>
<i>New business e more business</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promove o esforço necessário para detectar novas oportunidades, convertendo-as em <i>new business</i>.</li></ul>
<b>Margem operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A equipa promove o esforço necessário para garantir a rentabilidade média esperada para o período em avaliação.</li></ul>

## **5. O que medir**

O tipo de ferramentas escolhido depende sempre do objecto de avaliação. No caso dos modelos mistos, em que pretendemos avaliar objectivos e competências, além da definição das métricas mais sensíveis e eficazes para cada um dos casos, é necessário determinarmos o tipo de combinações e a ponderação ou peso que essas componentes poderão ter na avaliação final.

### **5.1. Medição das Competências**

Para avaliar a operacionalização das competências foi utilizada uma variação da escala gráfica ou de atributos, que em alguns aspectos se aproxima das escalas de avaliação ancoradas em comportamentos, nomeadamente pela utilização de atributos comportamentais específicos. Aos avaliadores cabe, assim, a tarefa de avaliarem cada colaborador em cada competência, utilizando uma escala gráfica de 1 a 5, em que 1 significa “*muito fraco*” e 5 “*muito bom*”. As classificações obtidas são convertidas directamente em pontos. Se o avaliador atribuir, por exemplo, a classificação de 4 a um colaborador por considerar que ele defende bem os seus

pontos de vista, utilizando técnicas de argumentação para convencer, persuadir e influenciar com integridade, essa avaliação representa 4 pontos. O valor final de cada competência individual é calculado pela média dos atributos/indicadores comportamentais que a compõem. No entanto, cada competência individual tem uma ponderação diferente.

Com o objectivo de conferir mais objectividade e de tornar o processo de avaliação mais fiável, optou-se pela introdução de um indicador global de confirmação no conjunto de indicadores das respectivas competências individuais. Este indicador permitirá verificar a consistência da avaliação do avaliador. Se este atribuir 4 a este indicador global e 3 a todos os outros, a sua avaliação manifesta alguma incoerência. Ao considerarmos este indicador global na média final da competência individual estaremos a minimizar este tipo de inconsistência e a tornar o resultado mais credível.

O Quadro IX apresenta um exemplo do processo de cálculo necessário para avaliarmos as competências individuais.

**Quadro IX - Exemplo do processo de cálculo da Competência Individual  
- Apresentação e Comunicação em Público**

Competência individual	Atributos/indicadores comportamentais	Classificação	Classificação Total	Ponderação	Resultado ponderado
Apresentação e comunicação em público	Competência ao nível da exposição / apresentação de ideias, capacidade de argumentação, adequada ao perfil do interlocutor	4	3,5*	30%	1,05**
	Domínio e controlo do “medo” de falar em público, na oralidade e na linguagem corporal	3			
	Exposição firme, dinâmica e persuasiva	3			
	Defesa dos pontos de vista através de técnicas de argumentação para convencer, persuadir e influenciar com integridade	4			

\*[ x classificações]

\* [Classificação total\*ponderação]

O resultado da avaliação de cada dimensão – técnica, estratégica ou transversal, será assim alcançado através da soma dos resultados ponderados das várias competências individuais que a compõem. No caso da dimensão transversal existem competências que deverão ser avaliadas apenas nos casos dos Directores de Comunicação, pois dizem respeito a capacidades inerentes às funções de chefia, como a liderança ou o desenvolvimento de pessoas.

Face à natureza dos indicadores comportamentais, os níveis da escala de avaliação da dimensão transversal assumem outro significado. Compreendida entre 1 e 5, o 1 passa a representar “nunca”, o 2 “raramente”, o 3 “às vezes”, o 4 “frequentemente” e o 5 “sempre”.

Por sua vez, também as dimensões, têm um peso diferente na avaliação global. As competências estratégicas são aquelas que a empresa mais valoriza, representando por isso 30% (300 pontos) da avaliação final. São as suas *core competences*. Quanto às competências técnicas e transversais, elas representam cada uma 20% (200 pontos), demonstrando que para a empresa é não só importante que os seus colaboradores tenham conhecimentos e habilidades técnicas, mas também a capacidade de adoptar atitudes relevantes para o contexto organizacional específico.

**Quadro X - Exemplo do processo de cálculo das Competências Técnicas**

Dimensão	Competência individual (CI)	Classificação CI	Ponderação CI	Resultado ponderado CI	Total dimensão	Ponderação dimensão	Resultado ponderado dimensão
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Domínio da língua portuguesa escrita e oral	4	10%	0,40*	3,86*	20%	0,77**
	Apresentação e comunicação em público	3	30%	0,90			
	Competências integradas de comunicação – <i>Research</i>	5	50%	2,16			
	Competências integradas de comunicação – Construção de Mensagens	4					
	Competências integradas de comunicação – Assessoria de Imprensa	4					
	Fluência em inglês ou em outra língua estrangeira	4	10%	0,4			

\* [Σ Resultado ponderado]

\*\* [Total dimensão\*ponderação]

## 5.2. Mediação dos Objectivos

A avaliação dos objectivos financeiros e de negócio exige a criação de índices e taxas de cumprimento (Quadro XII), pois só assim será possível verificar se os resultados corresponderam ou não aos objectivos estabelecidos e em que medida isso aconteceu.

**Quadro XI - Matriz de avaliação dos Objectivos Financeiros e de Negócio**

Componentes	Índices e taxas de cumprimento	Cálculo	Intervalos de avaliação
<b>Horas contratadas/facturadas</b>	Taxa de cumprimento das horas de trabalho contratadas/ facturadas	Total de horas contratualizada/ horas extras facturadas ao cliente	Entre 0% e 9% = 1 Entre 10% e 24% = 2 Entre 25% e 49% = 3 Entre 50% e 74% = 4 Entre 75% e 100% = 5
<b>Satisfação dos clientes</b>	Índice de Satisfação dos clientes face ao trabalho da equipa	Diferença entre o grau de satisfação dos clientes e o grau de expectativas da equipa	Menor que 0,4 = 5 Entre 0,5 e 0,9 = 4 Entre 1 e 1,4 = 3 Entre 1,5 e 1,9 = 2 Maior de 2 = 1
<b>New business</b>	Taxa de conversão de potenciais clientes em clientes (Pipeline)	Número de clientes adquiridos durante o ano fiscal	1 cliente = 1 2 clientes = 2 2 a 3 clientes = 3 4 clientes = 4 Mais de 5 clientes = 5
<b>Margem operacional</b>	Taxa de cumprimento dos objectivos financeiros definidos para o ano fiscal	Volume de Negócios alcançado (avenças+more business)/volume de negócios previsto	Não cumpriu, mas cobre os custos de estrutura = 1 Cumpriu entre 0,1% e 49% = 2 Cumpriu entre 49% e 100% = 3 Ultrapassou entre 0,1% e 49% = 4 Ultrapassou entre 50% e 100% = 5

Dado que nem todos os objectivos têm o mesmo valor, foi necessário considerar aqui também algum tipo de ponderação. O contributo em termos financeiros e de negócio das equipas para os resultados globais da empresa representa 30% da avaliação final.

O cálculo dos índices e taxas de cumprimento é realizado pelo Departamento Financeiro para cada uma das equipas de comunicação, conforme o exemplo do Quadro XIII.

**Quadro XII - Exemplo do processo de cálculo dos Objectivos e da respectiva ponderação**

Dimensão	Componente	Matriz de Avaliação	Avaliação	Ponderação componente	Resultado ponderado componente	Total dimensão	Ponderação dimensão	Resultado ponderado dimensão
OBJECTIVOS FINANCEIROS E DE NEGÓCIOS	Horas contratadas/facturadas	Horas contratadas = 400 Horas extra = 150 Horas facturadas = 50	3	15%	0,45	4*	30%	1,2**
	Satisfação dos clientes	Grau de satisfação dos clientes = 3,8 Grau de expectativas da equipa = 4,1	5	30%	1,5			
	New business	Clientes adquiridos = 2	3	15%	0,45			
	Margem operacional	Volume de negócios alcançado = €300.000 Volume de negócios previsto = €350.000	4	40%	1,6			

\* [Σ Resultado ponderado componente]

\*\* [Total dimensão\*Ponderação dimensão]

A Figura 7 apresenta o modelo de avaliação final concebido pela empresa.

Avaliação de Objectivos Financeiros e de Negócio		Avaliação das Competências Técnicas		Avaliação das Competências Estratégicas		Avaliação das Competências Transversais	
<b>Objectivos de Negócio</b>		- Domínio da língua portuguesa escrita e oral	10% 100	- Perspectiva estratégica	25% 250	- Tomada de decisão (autonomia, criatividade, análise crítica)	C35% 350 D30% 300
- Número de horas contratadas/facturadas	15% 150	- Apresentação e comunicação em público, capacidade argumentação/persuasão + exposição	30% 300	- Planificação de estratégias de Comunicação em articulação com as áreas de prática	15% 150	- Liderança (pessoas e/ou grupos)	D20% 200
- Satisfação dos clientes (depende do resultado do inquérito de satisfação a clientes)	30% 300	- Competências Integradas de Comunicação ▪ Reserorch ▪ Assessoria ▪ Construção de mensagens	50% 500	- Capacidade de Diagnóstico	10% 100	- Relacionamento	C20% 200 D15% 150
- New business e More Business		- Fluência em Inglês ou em outra língua estrangeira	10% 100	- Conhecimento e análise do mercado	15% 150	- Auto-motivação	C20% 200 D10% 100
- Tx Conversão (Pipeline)	15% 150			- Orientação para o Cliente	20% 200	- Desenvolvimento das pessoas	D15% 150
<b>Objectivos Financeiros</b>				- Planeamento, organização e controlo	15% 150	- Adaptabilidade	C25% 250 D10% 100
- Margem Operacional	40% 500						
<b>TOTAL</b>	<b>100% 1000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100% 1000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100% 1000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100% 1000</b>
30%   300		20%   200		30%   300		20%   200	
100%   1000							

Figura 7 - Modelo de Avaliação de Desempenho da empresa em estudo

### 5.3. Conversão do Sistema de Avaliação em Sistema de Pontos

O sistema de avaliação de desempenho desenvolvido permite a conversão das classificações obtidas em pontos. Para isso basta multiplicar o resultado da avaliação por 100. A opção de implementar um sistema paralelo de pontos está relacionada com a necessidade da empresa encontrar um método flexível e simples de apresentar os resultados das avaliações e de os ligar a outras componentes da gestão dos recursos humanos.

Aplicado ao plano de desenvolvimento profissional (Figura 8<sup>25</sup>), este sistema permitirá aos colaboradores, por exemplo, perceber facilmente em que nível se encontram e para onde poderão caminhar. Será, no entanto, sempre importante enquadrar a pontuação alcançada na categoria a que pertencem. Se um Consultor de Comunicação júnior e um Consultor de Comunicação sénior reunirem a mesma pontuação, isso não significa que estão ao mesmo nível. O intervalo de cada categoria vai do 0 aos 1000.

<sup>25</sup> A Figura representa apenas uma proposta de como este sistema de pontos pode ajudar a organização a definir os seus planos de carreira.

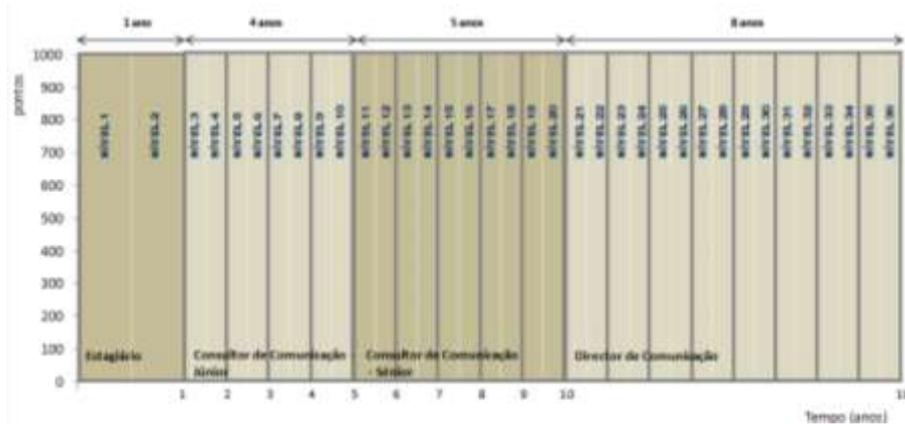


Figura 8 - Exemplo de Plano de Desenvolvimento Profissional

Porém, este método pode ser também aplicado às políticas de remuneração e de incentivos. Ao perceber que a sua avaliação está acima do padrão esperado, o colaborador pode consultar o guião de remunerações e incentivos (Figura 9<sup>26</sup>) e, de forma simples e fácil, confirmar se a empresa prevê algum tipo de benefício.

CONSULTOR DE COMUNICAÇÃO - JÚNIOR								
	[0-200]	[200-400]	[400-600]	[600-800]	[800-1000]	[1000-1200]	[1200-1400]	[1400-1600]
6 meses	Nível 3 650-700	+25	+50	+75	+100	DONUTS	80NUTS	DONUTS
12 meses		Nível 4 750-750	+50	+75	+100	+125	80NUTS	DONUTS
18 meses			Nível 5 750-800	+75	+100	+125	+150	DONUTS
24 meses			Nível 6 800-850	+75	+100	+125	+150	+200
30 meses				Nível 7 850-900	+100	+125	+150	+200
36 meses				Nível 8 800-950	+100	+125	+150	+200
42 meses					Nível 9 900-950	+125	+150	+200
48 meses						Nível 10 950-1000	+150	+200

Figura 9 - Exemplo de guião de remunerações e incentivos

## 6. Fontes da Avaliação

Pela sua abrangência, este modelo utiliza várias fontes de informação, aproximando-se da abordagem do *feedback* a 360°. O objectivo é que todos os colaboradores que tenham uma relação directa com o colaborador sujeito a avaliação possam contribuir com a sua percepção para a formulação de uma apreciação objectiva. A existência de áreas de prática constituídas

<sup>26</sup> O diagrama representa apenas uma proposta de como a empresa pode ligar o sistema de pontos às políticas de remuneração e de incentivos

por Directores e Consultores de várias equipas, funcionando segundo o modelo de projecto, potencia a interacção e o trabalho conjunto entre os elementos da organização, daí que seja essencial incluir outras fontes de avaliação além daquelas que têm um contacto privilegiado com o colaborador.

Desta forma, e dependendo da função em avaliação - Consultor ou Director de Comunicação, este modelo utiliza como fontes de informação a alta direcção, constituída pelos Directores Executivos e Director Geral, as chefias directas e indirectas, os pares e a auto-avaliação (ver Figura 10 e 11), embora esta não seja considerada para efeitos do cálculo da avaliação final. Para ultrapassar as dificuldades logísticas e de custo originadas pela grande quantidade de avaliações que seriam necessárias realizar para cada elemento da organização, a empresa optou por seleccionar aleatoriamente apenas um ou dois avaliadores nos casos dos profissionais que não têm um contacto permanente e continuo com o sujeito em avaliação. Nesta situação encontram-se os Consultores Coordenadores dos Serviços Partilhados. Também no caso dos Directores de Comunicação a selecção dos pares é efectuada de forma aleatória, dado o grande número de directores.

As listas aleatórias são constituídas por todos os colaboradores que executam determinada função e estão ordenadas por ordem alfabética. Os responsáveis vão sendo alocados a cada sujeito em avaliação por essa ordem, conforme se verifica no Quadro XIV. No caso de o avaliador coincidir com o avaliado avança-se para o avaliador seguinte. Ao chegar ao fim da lista, recomeça-se o mesmo processo. A lista deverá ser novamente organizada no ciclo de avaliação seguinte.

**Quadro XIII - Exemplo do processo de selecção aleatória de avaliadores**

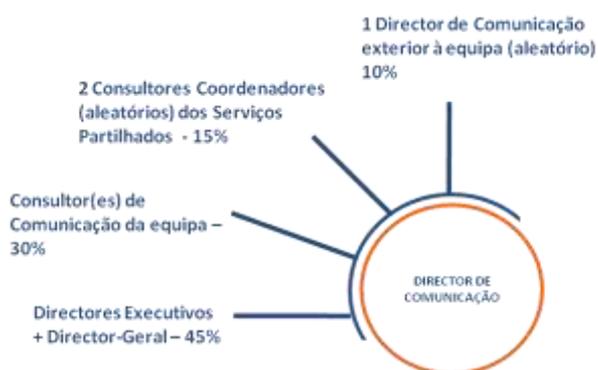
<b>Directores de Comunicação sujeitos a avaliação</b>	<b>Pares</b>	<b>Lista de Directores de Comunicação</b>
Ana Martins	Joana Fripo	Ana Martins
Carolina Rosado	Paulo Santos	Joana Fripo
Joana Fripo	Carolina Rosado	Paulo Santos
Paulo Santos	Ana Martins	Carolina Rosado

A relação directa entre as chefias e os seus subordinados permite aos directores conhecerem melhor as competências dos seus colaboradores, daí que o peso da sua avaliação deva ser maior. Da mesma maneira, o peso da avaliação dos pares que trabalham consigo deve ser

superior ao da avaliação dos Consultores Coordenadores dos Serviços Partilhados, uma vez que aqueles têm também um contacto mais contínuo e permanente com o avaliado do que estes.



**Figura 10 - Fontes de avaliação dos Consultores de Comunicação e respectiva ponderação na avaliação final**



**Figura 11 - Fontes de avaliação do Directores de Comunicação e respectiva ponderação na avaliação final**

O processo de avaliação é confidencial e, por esta razão, os avaliados não têm acesso às avaliações individuais dos pares, dos Consultores O resultado será apresentado de forma agrupada através da média das avaliações. Apenas a Comissão de Avaliação, constituída pela Direcção Executiva, pelo Director Geral e pelo gestor do projecto de avaliação, têm conhecimento dos participantes na avaliação. O Quadro XV exemplifica o processo de cálculo da avaliação final das diferentes fontes tendo em conta o seu peso relativo.

**Quadro XIV - Exemplo do processo de cálculo da avaliação final das diferentes fontes  
(caso do Consultor de Comunicação)**

		Directores Executivos + Director Geral		Director de Comunicação		Pares		Consultores		Avaliação final
		Class.	Pond.	Class.	Pond.	Class.	Pond.	Class.	Pond.	
<b>Apresentação e comunicação em público</b>	Competência ao nível da exposição / apresentação de ideias, capacidade de argumentação, adequada ao perfil do interlocutor	3	0,6	4	2	4	1	4,5	0,225	<b>3,83*</b>
	Domínio e controlo do “medo” de falar em público, na oralidade e na linguagem corporal	3	0,6	3	1,5	3	0,75	4	0,2	<b>3,05</b>
	Exposição firme, dinâmica e persuasiva	3	0,6	3	1,5	3	0,75	4,5	0,225	<b>3,08</b>
	Defesa dos pontos de vista através de técnicas de argumentação para convencer, persuadir e influenciar com integridade	3	0,6	4	2	4	1	4,5	0,225	<b>3,83</b>

\*[Σ Ponderações]

Para participarem no processo de avaliação os colaboradores necessitam de estar há um ano na empresa. Esta condição garante maior fiabilidade às avaliações, no sentido em que a construção de percepções através da observação comportamental só é possível através de um longo contacto com os avaliados.

## 7. Questionário e Condições de Aplicabilidade

O questionário de avaliação online<sup>27</sup> será o instrumento utilizado pelos colaboradores para medir as competências e o desempenho dos avaliados (hetero-avaliação), assim como para realizar a auto-avaliação. Para aceder a ele, os avaliadores necessitam apenas de seguir os endereços electrónicos correspondentes às pessoas que terão que avaliar, incluindo o endereço deles próprios. Esta informação personalizada será disponibilizada por correio electrónico em tempo útil, juntamente com as instruções relativas ao processo e aos procedimentos. Após completarem a avaliação, deverão submeter o questionário. Isto permite que todos os dados sejam processados e organizados automaticamente pela plataforma informática de gestão de dados, o que facilitará a extracção e análise da informação.

A primeira parte do questionário é dedicada aos aspectos administrativos, ou seja, à identificação do avaliador, da sua função e do avaliado. E as restantes – 2, 3 e 4 correspondem

<sup>27</sup> Ver Anexo 14 – Questionário de Avaliação de Desempenho aplicado (auto e hetero-avaliação)

à avaliação das competências técnicas, estratégicas e transversais, sendo constituída pelos indicadores e respectivas escalas de medição. A Figura 12 e 13 apresentam alguns exemplos do questionário online.

**3. COMPETÊNCIAS INTEGRADAS DE COMUNICAÇÃO**

• **Research**

	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competências ao nível da pesquisa e investigação de dados e informação e do processamento dos mesmos de forma completa e organizada	<input type="radio"/>				
Utilização de diferentes estratégias de pesquisa consoante o tipo e a forma da informação a recolher	<input type="radio"/>				
Eficiência e eficácia na recolha da informação através das diversas plataformas (intranet, internet e outros suportes)	<input type="radio"/>				
Sintetização da informação de forma consistente e organizada	<input type="radio"/>				
Actualização permanente dos suportes documentais (Listas de Jornalistas e Meios de Comunicação Social; outras informações complementares)	<input type="radio"/>				

Figura 12 - Extracto do questionário de hetero-avaliação de desempenho

**1. TOMADA DE DECISÃO**

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Possuo capacidade para reagir prontamente ou antecipar situações/problemas, recolhendo informação, gerando alternativas de decisão e colocando em prática acções concretas, com impacto positivo no desempenho e resultados	<input type="radio"/>				
Analiso as diferentes alternativas antes de tomar qualquer decisão	<input type="radio"/>				
Tomo as decisões no tempo certo	<input type="radio"/>				
Tomo decisões equilibradas e fundamentadas	<input type="radio"/>				
Tomo decisões difíceis e ou controvertidas, se necessário	<input type="radio"/>				

Figura 13 - Extracto do questionário de auto-avaliação de desempenho

## 8. Formas de Implementação

O processo de avaliação decorre anualmente durante o mês de Fevereiro e Março e está organizado com base em cinco grandes momentos: aplicação das ferramentas de avaliação, medição das competências e objectivos, a análise dos resultados, a entrevista de avaliação e de planeamento e o controlo.

### 1. Aplicação das Ferramentas de Avaliação

A primeira fase inclui a abertura do projecto de avaliação de desempenho, a selecção dos avaliadores e dos colaboradores sujeitos a avaliação, a constituição da ficha de colaborador, a comunicação interna do projecto e o envio dos questionários de auto e hetero-avaliação e respectivas instruções. A operacionalização de todos estes procedimentos deverá estar concluída durante os primeiros 4 dias, a partir da abertura do projecto.

## ***2. Medição das Competências e Objectivos***

Nesta fase é feito o acompanhamento do processo por parte do gestor do projecto de avaliação e são recolhidos e tratados os dados dos questionários. Com base nesta informação, e nos dados financeiros e de negócio disponibilizados pelo Departamento Financeiros, serão produzidos e enviados aos Directores Executivos os relatórios preliminares de avaliação de cada colaborador. O tempo previsto para este momento é de 15 dias.

## ***3. Análise dos Resultados***

A Direcção Executiva terá como função analisar os resultados preliminares e realizar uma avaliação final geral destacando os principais aspectos, positivos e negativos, bem como as possíveis linhas de melhoria. No caso dos Consultores de Comunicação, esta análise é efectuada em conjunto com o respectivo Director. É então produzido o relatório final de avaliação. Estão contemplados para esta fase 5 dias.

## ***4. Entrevista de Avaliação e de Planeamento***

No final, caberá à chefia directa (Directores Executivos ou Directores de Comunicação) reunir com cada colaborador e efectuar a entrevista de avaliação e planeamento, onde serão identificadas as competências a melhorar e traçados os objectivos para o próximo período. Estão contemplados para este ciclo 5 dias.

## ***5. Controlo***

O processo de controlo ocorre durante todo ano. Trata-se de assegurar o processo de melhoria através da medição dos progressos e da verificação regular dos objectivos estabelecidos.

Com o objectivo de disponibilizar um documento que apresentasse de forma esquemática e sintetizada todo o conjunto de processos, procedimentos e normas aplicáveis à Avaliação de Desempenho, foi desenvolvido um Programa de Avaliação de Desempenho<sup>28</sup> e um Cronograma<sup>29</sup> com as indicações temporais de todas as fases.

---

<sup>28</sup> Ver Anexo 15 – Programa de Avaliação de Desempenho.

<sup>29</sup> Ver Anexo 16 – Cronograma do Processo de Avaliação.

## 9. Entrevista de Avaliação e de Planeamento

A entrevista de avaliação e de planeamento com cada colaborador ocorre depois de os resultados serem analisados, comentados e aprovados pela alta direcção e, no caso dos Consultores, também pelos respectivos Directores. Juntos constituirão o Relatório de Desempenho<sup>30</sup>. Além de apresentar o sumário quantitativo do resultado da auto e hetero-avaliação de cada colaborador, conforme podemos verificar na Figura 14, este documento inclui, portanto, a análise final das hierarquias superiores sobre os aspectos mais relevantes, positivos e negativos, relacionados com os objectivos e padrões de eficiência exigidos. Embora os objectivos para o período seguinte sejam negociados e validados em conjunto na entrevista de avaliação e de planeamento, o relatório pode conter algumas indicações sobre competências a melhorar.

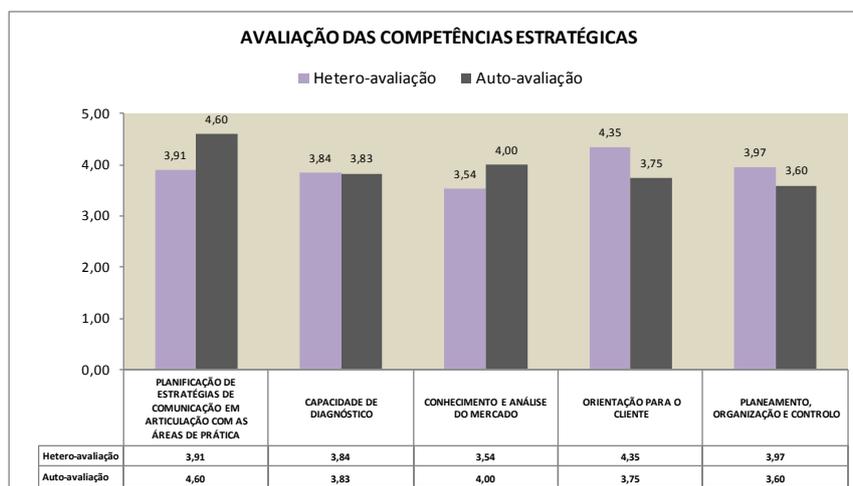


Figura 14 - Gráfico da Avaliação das Competências Estratégicas

A entrevista dos Directores de Comunicação é efectuada pelos Directores Executivos e a dos Consultores pelos respectivos Directores. Para evitar que o avaliado interprete os resultados da avaliação de forma errada, o Relatório de Desempenho só é disponibilizado no momento da entrevista, pois aí os superiores poderão contextualizar os resultados com referência, por exemplo, a incidentes críticos.

No sentido de ajudar os avaliadores a conduzirem a entrevista, a empresa desenvolveu um guião que inclui as principais fases deste processo. Assim, o superior deverá começar por explicar os objectivos da entrevista, apresentar e contextualizar a avaliação final do

<sup>30</sup> Ver Anexo 17 – Relatório de Desempenho.

colaborador e ouvir o avaliado sobre a apreciação do seu desempenho. Após este período, os intervenientes deverão analisar os factores contextuais que poderão ter afectado o desempenho e definir os objectivos e os níveis para o período seguinte. Os objectivos deverão ser registados no Quadro de planeamento do Relatório de Desempenho, segundo o exemplo apresentado no Quadro XVI.

**Quadro XV – Exemplo de preenchimento do quadro de planeamento de objectivos**

Dimensão	Competência	Item	Objectivo
Competências Técnicas	Competências integradas de comunicação • Construção de Mensagens	Utilização de uma linguagem adaptada ao meio de comunicação que deseja impactar	4,50
Competências Transversais	Relacionamento	Comunica de uma forma estruturada, clara, objectiva e concisa	4

## 10. Teste piloto

A conclusão da concepção do processo de avaliação de desempenho envolveu a aplicação de um teste piloto que possibilitou à empresa verificar a validade global do sistema. Este exercício, designado pela empresa de Avaliação 0, foi desenvolvido junto de todas as equipas de comunicação dadas as características específicas de cada uma delas. Os resultados, bem como os processos de melhoria técnica revelados pela aplicação do modelo serão abordados no decorrer do capítulo seguinte.

## VI. AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO E PROCESSOS DE MELHORIA

Uma das condições de sucesso de um sistema de avaliação é a própria aplicabilidade do modelo que o suporta. A avaliação 0 realizada permitiu testar, não só os aspectos técnicos, como as dimensões, os indicadores e as respectivas escalas, mas também os aspectos burocráticos e mais formais. No entanto, não foi possível percebermos o impacto real da avaliação para a organização e para o avaliado, nomeadamente no que se refere à atribuição de recompensas e desenvolvimento profissional, dado se tratar de um teste piloto. Por outro lado, a empresa não tem ainda estabelecido o processo de pontos que permitirá ligar directamente o resultado da avaliação com os restantes sistemas de recursos humanos.

No geral, os membros da organização consideraram o modelo de avaliação “muito completo, no sentido que abarca todo o tipo de competências: desde as técnicas, às estratégicas, não descurando as competências transversais que me parecem muito importantes para termos uma avaliação abrangente. Por outro lado, o facto de o modelo prever em todas as competências a hetero e auto-avaliação é muito positivo, pois permite-nos perceber melhor como as outras pessoas as percebem”<sup>31</sup>. A clareza dos resultados foi outro dos aspectos apontados. O Relatório de Avaliação é um instrumento eficaz que fornece indicações precisas sobre como os colaboradores podem “melhorar em aspectos que muitas vezes não nos apercebemos”.

Partindo para uma observação mais técnica, podemos referir que o questionário se revelou demasiado denso e extenso, sobretudo pela utilização de um tipo de linguagem mais pesado e pela grande quantidade de indicadores. Em média os colaboradores demoraram cerca de 45 minutos a completar cada questionário. Numa equipa com quatro pessoas, o colaborador despendeu de, pelo menos, três horas para avaliar todas as pessoas, sem contar com o tempo que gastou na sua auto-avaliação. Independentemente do período de avaliação conter 10 dias, é necessário acautelar esta situação e evitar que, face ao volume de trabalho ou a outra questão profissional, os colaboradores sejam obrigados a interromper a avaliação ou a acelerar o ritmo das respostas. Se naqueles casos o colaborador quebra o raciocínio e as referências acerca do avaliado, nestes deixa de interpretar os indicadores e responde de forma aleatória. Face às evidências será fundamental rever ou fundir alguns indicadores, evitando que os avaliadores se distanciem das competências que estão a ser avaliadas.

---

<sup>31</sup> Declaração de um Director de Comunicação sobre o processo de avaliação.

O contacto com os avaliadores durante o processo de avaliação permitiu-nos também constatar que a escala utilizada promovia alguma subjectividade, nomeadamente quando os atributos em avaliação se revelavam mais genéricos. Nestes casos, os avaliadores têm maior dificuldade em interpretar e classificar os indicadores. Por exemplo, o indicador “*Coordenação da equipa e das acções de forma a potenciar os resultados*” pode originar significados diferentes entre os diferentes sujeitos, no sentido em que o que para um pode ser entendido como uma boa coordenação, para outro pode ser apenas satisfatório. Prevendo esta situação e com o objectivo de minimizar os possíveis efeitos que ela poderia originar, nomeadamente ao nível da fiabilidade e validade dos resultados da avaliação, a equipa de trabalho procurou desenvolver indicadores muito específicos e detalhados. Contudo, este é um aspecto que necessita de ser melhorado. Outra solução que pode ajudar a ultrapassar esta dificuldade, mas que implica uma reestruturação mais abrangente, é alterar o tipo de escala gráfica para uma escala ancoradas em comportamentos - BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*). Ao definirmos e acordarmos previamente o nível de desempenho para cada competência iremos evitar que as mesmas classificações representem comportamentos diferentes. O Quadro XVII demonstra como podemos implementar a escala BARS no modelo de avaliação.

**Quadro XVI - Possível adaptação da escala BARS ao modelo de avaliação**

<b>COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>Orientação para o cliente</b>	Não garante a qualidade de serviço aos clientes externos e de apoio às suas acções. <b>1</b> Não satisfaz as necessidades e expectativas dos clientes. Inexistência de relação de colaboração e proximidade com os clientes.
		Garante a qualidade mínima de serviço aos clientes externos e de apoio às suas acções. Satisfaz as necessidades e expectativas básicas dos clientes. Fraca relação de colaboração e proximidade com os clientes.
		Garante a qualidade de serviço aos clientes externos e de apoio a acções tendentes a cumprir a satisfação das suas necessidades e expectativas. Relação estável de colaboração e proximidade com os clientes, potenciada pelo respeito pelos compromissos assumidos.
		Promoção de padrões elevados de qualidade de serviço aos clientes externos e de apoio a acções tendentes a cumprir a satisfação das suas necessidades e expectativas. Relação boa de colaboração e proximidade com os clientes, potenciada pelo respeito integral pelos compromissos assumidos e pela utilização do feedback como factor de melhoria contínua.
		Promoção de padrões muito elevados de qualidade de serviço aos clientes externos e de apoio a acções que cumprem a satisfação das suas necessidades e expectativas. Relação exemplar de colaboração e proximidade com os clientes, potenciada pelo respeito integral pelos compromissos assumidos e pela utilização do feedback como factor de melhoria contínua.

Ao possibilitar a concentração dos indicadores, esta solução permite solucionar, por outro lado, o problema da duração do questionário anteriormente identificado, tornando o processo mais eficiente e o modelo mais eficaz, e minimizar alguns erros de avaliação observados,

como a leniência, o efeito de halo e de similitude. Neste sentido, seria importante promover sessões de formação com avaliadores e avaliados sobre o processo de avaliação e os riscos que daí decorrem e constituir um Manual de Avaliação.

A ausência destas sessões esteve justamente na origem das dúvidas que surgiram relativamente à relação entre a classificação final e os níveis hierárquicos. Ao recolherem uma avaliação inferior à dos Consultores da categoria inferior, muitos colaboradores questionaram-se sobre a validade do modelo, considerando que seria injusto, face à experiência e ao conhecimento acumulado, serem colocados ao mesmo nível. Na verdade, o processo de análise de avaliação contempla esta diferenciação. A avaliação de cada colaborador é contextualizada de acordo com o nível ou a categoria da sua função, daí que uma classificação final de 3 de um Consultor de Comunicação júnior da categoria A, seja diferente da de um 3 de um Consultor de Comunicação júnior da categoria C. Uma forma de clarificar esta diferenciação será utilizar o sistema de pontos e atribuir automaticamente um número crescente de pontos consoante os diferentes níveis, conforme exemplifica o Quadro XVIII.

**Quadro XVII - Exemplo da conversão de pontos de avaliação por nível de função**

Função	Categorias	Avaliação (pontos)	Ponderação	Avaliação Final (pontos)
Consultor de Comunicação Júnior	A	300	-	300
	B	300	+100	400
	C	300	+200	500
Consultor de Comunicação Sénior	-	300	+300	600
Director de Comunicação	-	300	+400	700

Em termos burocráticos, a aplicação teste do modelo de avaliação excedeu o tempo previsto pelo cronograma. No entanto, pensamos que isso se deveu às dúvidas e questões que foram surgindo por parte dos avaliadores e avaliados e à não familiarização com o modelo e os seus instrumentos. Acreditamos que a formação permitirá minimizar estas situações-

Embora a aplicação piloto seja importante para verificar a eficácia do modelo, não conseguimos, a esta distância, avaliar as consequências práticas das avaliações, isto é, o impacto que os resultados individuais teriam nas decisões relacionadas com as promoções, aumentos ou atribuição de incentivos. Esta razão prende-se, sobretudo, com o facto de as políticas de recursos humanos não estarem ainda alinhadas com este modelo de avaliação. O

sistema de pontos funcionará como elo de ligação entre estes sistemas, no entanto, a empresa está ainda a estudar a forma mais eficaz de o fazer.

Finalmente, o sucesso do sistema de avaliação concebido dependerá sempre da responsabilidade dos avaliadores e avaliados, no sentido em que o modelo não termina com a comunicação dos resultados da avaliação. Há todo um processo de controlo dos objectivos definidos que é preciso assegurar regularmente, tanto por parte dos Directores como dos Consultores. Só através deste acompanhamento é possível verificar em que medida a efectivação das nossas competências estão a produzir os resultados pretendidos.

## VII. CONCLUSÕES

Tornar as empresas competitivas neste ambiente económico instável é uma tarefa difícil que depende não só das capacidades de planeamento e gestão estratégicas dos líderes organizacionais, mas sobretudo das competências dos colaboradores. O investimento na optimização dos recursos humanos tem sido, por isso, uma das prioridades das empresas, na medida em que profissionais competentes garantem maior produtividade, independentemente das características dos ciclos económicos.

No sector da comunicação, em particular, este foco nas competências e nos resultados tem motivado cada vez mais as empresas a adoptar sistemas de meritocracia. Neste sentido, tem havido um maior esforço para reter e recrutar os melhores profissionais, dado que também se tornou difícil para as empresas manterem os níveis de atractividade face ao aumento da procura de talentos. Os modelos de avaliação de desempenho orientados para as pessoas têm sido considerados, por esta razão, ferramentas indispensáveis para a sustentabilidade e competitividade do negócio.

No entanto, a existência de um modelo de avaliação de desempenho não é, por si, uma condição do sucesso de uma empresa, uma vez que ele só faz sentido dentro de um sistema mais alargado de gestão de recursos humanos que, por sua vez, está directamente relacionado com as políticas de gestão da empresa. Ao possibilitar o alinhamento do desempenho dos colaboradores com os objectivos de negócio, a avaliação de desempenho dá um importante contributo para a concretização da estratégia da empresa. Considerado de forma isolada, a este sistema não passa de um processo técnico e burocrático, sem qualquer valor para a empresa e para os seus profissionais.

Face à ausência de modelos de avaliação adaptados às Consultoras de Comunicação, procurámos desenvolver neste trabalho um modelo específico de desempenho com objectivos e competências-chave para os grupos profissionais analisados e descrever o processo de forma a comprovar a eficácia e eficiência do sistema. Apesar da consistência do modelo, torna-se relevante apresentar, desde logo, propostas de melhoria a implementar no curto-prazo. Este pressuposto de melhoria contínua do modelo de avaliação de desempenho è crucial, atendendo a que se trata de uma prática de Recursos Humanos que habitualmente não é de agrado aos colaboradores. Deste modo, garante-se uma maior compreensão do modelo e,

consequentemente, menores probabilidades de enviesamento no espaço de 2 a 3 anos, como refere a maioria da literatura.

Como pontos fortes deste trabalho podemos destacar a revisão da literatura abrangente que foi realizada na área da gestão do desempenho e que facultou uma importante base de conhecimento para a fase de desenvolvimento do projecto; a concepção de um modelo integrado neste sector de actividade, dada a ausência de estudos e projectos confirmada pela revisão da literatura; e o pormenor e detalhe na operacionalização do sistema.

Como pista de investigação futura tornar-se-ia interessante avaliar o sistema proposto e a análise do seu impacto na organização.

## BIBLIOGRAFIA

- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Glence: Free Press.
- Boterf, G. (1998), *Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?*. Education Permanente, vol. 135(2), pp. 43-151.
- Caetano, A (1996), *Avaliação de desempenho – Conceitos, metáforas e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008), *Avaliação de desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. e J. Vala (2007), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Cameron, J. e R. Quinn (1996), *Diagnosing and changing organizational culture: Based On The Competing Values Framework*
- Campbell, J. P. (1990), “Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology”, in M. D. Dunnette and L. M. Hough (org), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2.<sup>a</sup> ed., pp. 687-732). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Cascio W. (2006), *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. Boston: McGraw Hill
- Ceitel, M. (2006), *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo
- Drenth, P., H. Thierry, C. Wolff (1998), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2.<sup>a</sup> ed.). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Drucker, P. (1999), *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Gomes F. et al. (2008), “Os processos de gestão e melhoria do desempenho” in idem (org.), *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo, 483-533.
- Hackman e Oldham (1980), *Work redesign*. Reading Mass: Addison-Wesley Publishing Company
- Hersey, P. e K. Blanchard (1987), “Management of Organizational Behavior: utilizing human resources”, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1977, in J. Correia Jesuino, *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Ivancevich, J. (2007), *Human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. e D. Norton (1996), *Translating Strategy into Action, The Balanced Scorecard*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Latham e Wexley (1981), *Increasing productivity through performance appraisal*. Readings, Massachusetts: Addison-Wesley

Latham, G. e K. Wexley (1977), *Behavioral observation scales for performance purposes*. Durham: Personnel Psychology.

Locke E. e G. Latham (1990), *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

Merriam, S. (1998), *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p275.

Meyer e Allen (1997), *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.

Odiorne G. (1965), *Gestão por objectivos: um sistema de direcção*. Lisboa: Livraria Clássica Editora

Patton, M. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, second edition.

Prahalad C. e G. Hamel (1991), “The core competence of the corporation”, in *The state of strategy/Harvard Business Review*. Boston: A Harvard Business Review Paperback, p. 3.

Quinn R. (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. S. Francisco: Jossey-Bass Pub, pp. 127-130.

Quinn, R. e J. Rohrbaugh (1988), *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*. Management Science, 29(3), pp. 363-373.

Sparrow, P. e Bognanno (1994), Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment, in C. Mabey e P. Iles (org) *Managing Learning*. London: Routledge, pp. 57-69.

Stake, R. (1995), *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

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

Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications, volume 5, p. 171.

Lopes A. e M. Felício (2005), *Competências de gestão em globalização: estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Jan/Mar.

Brandão, H. e T. Guimarães (2001), Gestão de competências e gestão de desempenho - <http://pessoal.utfpr.edu.br/wolff/arquivos/S01QGestaocompetenciaedesempenhoRAE2001.pdf>

Lima M. (2010), “Online exige outra medição para as RP”, Meios & Publicidade, Fevereiro - <http://www.meiosepublicidade.pt/2010/02/05/online-exige-outra-medicao-para-as-rp/>)

## **ANEXOS**

## Anexo 1 – Questionário de Cultura Organizacional

### CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada um dos itens que se seguem traduz quatro descrições de organizações. Distribua 100 pontos pelas quatro descrições conforme a semelhança que apresentem com a sua própria organização. Nenhuma das descrições é melhor que a outra; são apenas diferentes. Para cada questão use por favor 100 pontos.

Por exemplo no item 1, se a organização A é muito semelhante à minha, a organização B apresenta algumas semelhanças e a C e D têm qualquer semelhança com a minha, eu devo dar 70 pontos à A e os restantes 30 pontos à B.

#### 1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

- a. \_\_\_\_\_ A Organização A tem características muito próprias, é como uma família alargada. As pessoas parecem dar muito de si próprias.
- b. \_\_\_\_\_ A Organização B é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos.
- c. \_\_\_\_\_ A Organização C é muito estruturada e formal. Aquilo que as pessoas fazem é na sua generalidade regido por processos burocráticos.
- d. \_\_\_\_\_ A Organização D tem uma orientação competitiva. A sua principal preocupação é a obtenção de resultados. As pessoas são orientadas para a produtividade e para o sucesso.

#### 2. O LÍDER ORGANIZACIONAL

- a. \_\_\_\_\_ O líder de topo da Organização A é considerado de um modo geral como mentor, um facilitador, uma figura parental.
- b. \_\_\_\_\_ O líder de topo da Organização B é considerado de um modo geral como um empreendedor, um inovador, um indivíduo que corre riscos.
- c. \_\_\_\_\_ O líder de topo da Organização C é considerado de um modo geral como um coordenador, um organizador, um especialista eficiente.
- d. \_\_\_\_\_ O líder de topo da Organização D é considerado de um modo geral como um indivíduo muito exigente, produtivo, competitivo.

#### 3. A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

- a. \_\_\_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização A é a lealdade e empenhamento. A coesão e espírito de equipa são características desta organização.
- b. \_\_\_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização B é o acento tónico na inovação e desenvolvimento. O ênfase e estar na crista da onda.

- c. \_\_\_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização C são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.
- d. \_\_\_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização D é o ênfase na produção e realização de objectivos. A agressividade do mercado é uma preocupação constante.

#### 4. O CLIMA ORGANIZACIONAL

- a. \_\_\_\_\_ O clima interno da Organização A é participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura.
- b. \_\_\_\_\_ O clima interno da Organização B realça o dinamismo e a capacidade para enfrentar novos desafios. São comuns o ensaiar coisas novas e a aprendizagem tentativa-erro.
- c. \_\_\_\_\_ O clima interno na Organização C realça a permanência e a estabilidade. Tudo o que diz respeito a regras é claro e seguido à risca.
- d. \_\_\_\_\_ O clima interno da Organização D é competitivo e de confronto. Ênfase em bater a concorrência.

#### 5. CRITÉRIOS DE SUCESSO

- a. \_\_\_\_\_ A Organização A define o sucesso em termos de desenvolvimento dos recursos humanos, espírito de equipa e respeito pelas pessoas.
- b. \_\_\_\_\_ A Organização B define o sucesso em termos de possuir produtos únicos no mercado ou os mais recentes. É um inovador e um líder de produto.
- c. \_\_\_\_\_ A Organização C define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à produção a baixo custo, prazos flexíveis e entregas atempadas.
- d. \_\_\_\_\_ A Organização D define o sucesso em termos de penetração no mercado e respectivas quotas. O seu objectivo principal é a competição.

#### 6. ESTILO DE GESTÃO

- a. \_\_\_\_\_ O estilo de gestão na Organização A é caracterizado pelo espírito de equipa, o consenso e a participação.
- b. \_\_\_\_\_ O estilo de gestão na Organização B é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade.
- c. \_\_\_\_\_ O estilo de gestão na Organização C é caracterizado pela segurança de emprego, tempo na função e previsibilidade.
- d. \_\_\_\_\_ O estilo de gestão na Organização D é caracterizado pela grande exigência, produtividade e sucesso.

**APURAMENTO DE RESULTADOS**

<b>TOTAL DE PONTOS</b>		<b>PONTUAÇÃO MÉDIA</b>
_____	dividido por 6	_____
Total dos items A		Organização A
_____	dividido por 6	_____
Total dos items B		Organização B
_____	dividido por 6	_____
Total dos items C		Organização C
_____	dividido por 6	_____
Total dos items D		Organização D



**Anexo 3 – Questionário de Avaliação dos Comportamentos Organizacionais**

---

**Avaliação dos Comportamentos Empresariais:  
A Perspectiva dos Outros**

---

## **INSTRUÇÕES**

---

No questionário seguinte são descritos alguns comportamentos de gestão. A sua tarefa consiste em pedir aos seus subordinados que indiquem até que ponto você se enquadra nesses comportamentos.

Os inquiridos deverão utilizar uma escala de sete pontos, a seguir apresentada, para responder a cada questão, tendo em conta que 1 corresponde a “muito raramente” e 7 corresponde a “muito frequentemente”.

## QUESTIONÁRIO

---

Ao executar o seu trabalho, o meu superior:

- |     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.  | Escuta os problemas pessoais dos subordinados.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.  | Revê meticulosamente relatórios detalhados.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.  | Influencia as decisões tomadas nos níveis superiores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|     | Resolve os problemas de uma forma inteligente e       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.  | criativa.   |   |   |   |   |   |   |   |
|     | Define claramente áreas de responsabilidade para os   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.  | seus subordinados.                                    |   |   |   |   |   |   |   |
| 6.  | Envolve-se de modo sincero e pessoal no trabalho.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|     | Facilita a criação de consensos nas reuniões de       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.  | trabalho em grupo.                                    |   |   |   |   |   |   |   |
| 8.  | Garante a boa continuidade das operações diárias.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|     | Compara registos, relatórios, etc. com o objectivo de | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.  | neles detectar alguma discrepância.                   |   |   |   |   |   |   |   |
|     | Mostra empatia e preocupação ao lidar com os seus     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. | subordinados.   |   |   |   |   |   |   |   |
|     | Estabelece objectivos claros para a sua unidade de    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. | trabalho.   |   |   |   |   |   |   |   |
| 12. | Procura inovações e potenciais melhorias.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|     | Preocupa-se em manter uma rede de contactos           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. | influentes.   |   |   |   |   |   |   |   |
|     | Procura que o seu ritmo de trabalho não seja          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. | interrompido.   |   |   |   |   |   |   |   |
|     | Procura demonstrar uma grande motivação no            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. | desempenho das suas funções.                          |   |   |   |   |   |   |   |
|     | Encoraja a participação nas tomadas de decisão nas    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. | reuniões de trabalho em grupo.                        |   |   |   |   |   |   |   |

## QUADRO DE RESULTADOS

---

### **Facilitador**

Item 7

Item 16

Total \_\_\_\_\_

Média \_\_\_\_\_

### **Inovador**

Item 4

Item 12

Total \_\_\_\_\_

Média \_\_\_\_\_

### **Produtor**

Item 6

Item 15

Total \_\_\_\_\_

Média \_\_\_\_\_

### **Coordenador**

Item 8

Item 14

Total \_\_\_\_\_

Média \_\_\_\_\_

## CÁLCULO DE RESULTADOS

---

Para calcular os seus resultados, proceda do seguinte modo:

1. Registe todas as cotações atribuídas no exercício de auto-avaliação, no quadro a seguir apresentado. Por exemplo, suponha que nos itens n.<sup>os</sup> 7 e 16, atribuiu a si próprio a cotação de 5 e 6 , respectivamente. Na coluna referente ao papel de facilitador, deve escrever um 5 e um 6 para os itens 7 e 16, respectivamente.  
Faça o mesmo para os restantes papéis e respectivos itens;
2. Some o total cotado para os itens referentes a cada papel. Calcule a cotação total para os restantes papéis;
3. Divida cada total por dois. Continuando com o mesmo exemplo (papel de facilitador, itens 7 e 16), deve dividir 11 por dois, obtendo assim um resultado médio de 5.5. Transcreva este resultado para o referido quadro na linha das médias.  
Proceda da mesma forma em relação aos restantes papéis.

---

**Avaliação dos Comportamentos Empresariais:  
A Perspectiva Pessoal**

---

## **INSTRUÇÕES**

---

Na lista seguinte são descritos alguns comportamentos de gestão. A sua tarefa consiste em indicar até que ponto se enquadra nesses comportamentos.

Utilize uma escala de sete pontos, a seguir apresentada, para responder a cada questão, tendo em conta que 1 corresponde a “muito raramente” e 7 corresponde a “muito frequentemente”.

## QUESTIONÁRIO

---

Ao executar o meu trabalho, eu:

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Escuto os problemas pessoais dos subordinados.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Revejo meticulosamente relatórios detalhados.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Influencio as decisões tomadas nos níveis superiores.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Resolvo os problemas de uma forma inteligente e criativa.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Defino claramente áreas de responsabilidade para os meus subordinados.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Envolve-me de modo sincero e pessoal no trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Facilito a criação de consensos nas reuniões de trabalho em grupo.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Garanto a boa continuidade das operações diárias.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Comparo registos, relatórios, etc. com o objectivo de neles detectar alguma discrepância. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Mostro empatia e preocupação ao lidar com os meus subordinados.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Estabeleço objectivos claros para a minha unidade de trabalho.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Procuo inovações e potenciais melhorias.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Preocupo-me em manter uma rede de contactos influentes.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Procuo que o meu ritmo de trabalho não seja interrompido.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Procuo demonstrar uma grande motivação no desempenho das minhas funções.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Encorajo a participação nas tomadas de decisão nas reuniões de trabalho em grupo.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Anexo 4 – Resultados dos Questionários de Avaliação dos Comportamentos Empresariais (Perspectiva dos Outros e Perspectiva Pessoal)**

	PERSPECTIVA DOS OUTROS															MÉDIA	
	6	2	7	5	7	4	6	5	7	7	3	7	5	1	6		4
1 Escuta os problemas pessoais dos subordinados.	6	2	7	5	7	4	6	5	7	7	3	7	5	1	6	4	5
2 Revê meticolosamente relatórios detalhados.	3	2	7	4	3	5	4	7	7	7	7	4	5	3	3	3	5
3 Influencia as decisões tomadas nos níveis superiores.	5	5	6	4	7	3	6	7	6	7	7	7	5	6	5	5	6
4 Resolve os problemas de uma forma inteligente e criativa.	6	5	7	4	5	4	5	6	7	7	4	7	4	7	6	4	6
5 Define claramente áreas de responsabilidade para os seus subordinados.	4	2	7	5	5	3	4	6	7	7	7	7	5	7	6	6	6
6 Envolve-se de modo sincero e pessoal no trabalho.	7	6	7	4	7	4	4	7	7	7	7	7	5	5	6	5	6
7 Facilita a criação de consensos nas reuniões de trabalho em grupo.	6	5	6	4	6	5	4	5	7	7	4	7	5	7	6	4	6
8 Garante a boa continuidade das operações diárias.	5	4	7	4	5	5	5	7	7	7	7	5	6	6	6	6	6
9 Compara registos, relatórios, etc. com o objectivo de neles detectar alguma discrepância.	5	5	6	3	2	2	1	6	7	7	3	4	3	2	3	4	4
10 Mostra empatia e preocupação ao lidar com os seus subordinados.	7	4	7	5	5	4	5	6	3	7	6	7	5	5	6	4	5
11 Estabelece objectivos claros para a sua unidade de trabalho.	3	3	6	5	6	3	5	6	7	7	7	7	5	6	6	5	5
12 Procura inovações e potenciais melhorias.	6	4	7	4	7	3	5	7	7	7	7	7	5	7	6	5	6
13 Preocupa-se em manter uma rede de contactos influentes.	3	4	7	4	4	5	5	6	7	7	3	7	3	6	6	3	5
14 Procura que o seu ritmo de trabalho não seja interrompido.	6	4	5	3	1	4	3	4	7	4	7	6	3	4	5	5	4
15 Procura demonstrar uma grande motivação no desempenho das suas funções.	6	5	6	4	6	5	4	6	7	7	7	7	3	4	6	4	5
16 Encoraja a participação nas tomadas de decisão nas reuniões de trabalho em grupo.	7	4	3	4	5	6	3	7	7	7	4	7	4	6	6	4	5
<b>MÉDIA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Facilitador (item7+item16)**

Total	13	9	9	8	11	11	7	12	14	14	8	14	9	13	12	8	<b>10,8</b>
Média	6,5	4,5	4,5	4	5,5	5,5	3,5	6	7	7	4	7	4,5	6,5	6	4	<b>5,4</b>

**Inovador (item4+item12)**

Total	12	9	14	8	12	7	10	13	14	14	11	14	9	14	12	9	<b>11,4</b>
Média	6	4,5	7	4	6	3,5	5	6,5	7	7	5,5	7	4,5	7	6	4,5	<b>5,7</b>

**Produtor (item6+item15)**

Total	13	11	13	8	13	9	8	13	14	14	14	14	8	9	12	9	<b>11,4</b>
Média	6,5	5,5	6,5	4	6,5	4,5	4	6,5	7	7	7	7	4	4,5	6	4,5	<b>5,7</b>

**Coordenador (item8+item14)**

Total	11	8	12	7	6	9	8	11	7	11	14	13	8	10	11	11	<b>9,8</b>
Média	5,5	4	6	3,5	3	4,5	4	5,5	7	5,5	7	6,5	4	5	5,5	5,5	<b>5,1</b>

**Mentor (item1+item10)**

Total	13	6	14	10	12	8	11	11	10	14	9	14	10	6	12	8	<b>10,5</b>
Média	6,5	3	7	5	6	4	5,5	5,5	5	7	4,5	7	5	3	6	4	<b>5,3</b>

**Intermediário (item3+item13)**

Total	8	9	13	8	11	8	11	13	13	14	10	14	8	12	11	8	<b>10,7</b>
Média	4	4,5	6,5	4	5,5	4	5,5	6,5	6,5	7	5	7	4	6	5,5	4	<b>5,3</b>

**Director (item5+item11)**

Total	7	5	13	10	11	6	9	12	14	14	14	14	10	13	12	11	<b>10,9</b>
Média	3,5	2,5	6,5	5	5,5	3	4,5	6	7	7	7	7	5	6,5	6	5,5	<b>5,5</b>

**Monitor (item2+item9)**

Total	8	7	13	7	5	7	5	13	14	14	10	8	8	5	6	7	<b>8,6</b>
Média	4	3,5	6,5	3,5	2,5	3,5	2,5	6,5	7	7	5	4	4	2,5	3	3,5	<b>4,3</b>



**Anexo 5 – Questionário de Avaliação do Estilo de Liderança das Equipas**

---

**Avaliação do Estilo de Liderança das Equipas**

---

**INSTRUÇÕES:**

---

Suponha que se encontra numa das situações (10) a seguir descritas. A cada situação corresponde quatro opções. Leia cuidadosamente cada uma delas. Pense no que faria em cada situação. Marque em seguida, com um círculo, a letra da opção que lhe pareça ser a que se aproxima da descrição do seu comportamento, face à situação exposta. Escolha uma única alternativa.

## 1ª SITUAÇÃO

Os elementos da equipa não têm correspondido ultimamente com eficácia desejada à novas tarefas que lhe são atribuídas ainda que haja um clima pautado por relações amistosas e por um bom nível de motivação para o trabalho.

Deste modo, se pensa que a sua actuação não está a dar resultados, decida:

### OPÇÕES:

A - Dar directivas precisas e explicitar os objectivos e a necessidade do estabelecimento e cumprimento de tarefas;

B - Discutir profundamente os problemas com os elementos da equipa, mas sem pressionar ou estabelecer novas linhas de actuação;

C - Falar com as pessoas envolvidas e, seguidamente, fixar objectivos de actuação claros,

D - Abster-se, intencionalmente, de intervir, por mais algum tempo.

## 2ª SITUAÇÃO

É perfeitamente notório que o trabalho da sua equipa tem vindo a aumentar.

Isto resulta, em sua opinião, do esforço que tem desenvolvido para clarificar as funções e tarefas a desenvolver por cada colaborador.

De igual modo tem vindo a melhorar o relacionamento e o clima organizacional.

### OPÇÕES:

A - Manter um contacto amistoso, sem descurar o controlo dos resultados ainda que não intervindo directamente no desempenho das tarefas cometidas pelos elementos da equipa de projecto;

B - Tomar atitudes mais exigentes relativamente ao desempenho dos elementos da equipa;

C - Fazer o possível por demonstrar aos elementos da equipa a sua importância na organização;

D - Preocupar-se com o acompanhamento da realização das tarefas e obtenção dos resultados tentando impulsionar os elementos da equipa para o seu desempenho

### 3ª SITUAÇÃO

Os membros da sua equipa têm-se mostrado incapazes de resolver determinados problemas, ainda que as relações interpessoais sejam boas.

Decida:

#### **OPÇÕES:**

A - Reunir o grupo e procurar que, de uma forma participada, se encontrem soluções em conjunto para os problemas explicitando os objectivos a alcançar;

B - Estimular e motivar o grupo a analisar os problemas de modo a criar capacidades para os resolver;

C - Deixar que o grupo, só por si, desenvolva a capacidade de resolver os problemas;

D - Dar linhas de actuação concretas para a solução dos problemas.

### 4ª SITUAÇÃO

Embora a equipa de projecto tenha trabalhado com bons resultados, você sente que o nível de empenhamento não é tão satisfatório como antes. Torna-se necessário implementar mudanças para o aumento da qualidade do serviço e embora considere capazes para os novos desempenhos, não está tão certo quanto ao seu empenhamento.

#### **OPÇÕES:**

A - Supervisionar e dirigir você mesmo esse processo, dando instruções concretas, mobilizando e incentivando a sua equipa para um melhor desempenho;

B - Dar mais algum tempo ao grupo para que este, de uma forma independente, tome consciência da necessidade de mudança e se auto-dirigir;

C - Ouvir as opiniões do grupo quanto às medidas a tomar manifestando o seu reconhecimento pela competência do grupo e reforçando que a participação de todos é imprescindível;

D - Anunciar os novos objectivos e depois definir o modo de os implementar sob a sua supervisão directa.

## 5ª SITUAÇÃO

O trabalho do grupo tem vindo a diminuir nos últimos meses. Os membros do grupo estão a descuidar o cumprimento dos objectivos propostos. Por outro lado o nível de relacionamento e de empenhamento está nitidamente a diminuir.

### OPÇÕES:

A - Permitir que o grupo formule as suas próprias directivas;

B - Definir claramente os objectivos e dar instruções precisas para a sua prossecução;

C - Ouvir o grupo, reconhecendo a necessidade do empenhamento colectivo, mostrando confiança nas capacidades dos seus elementos e depois decidir revendo as funções e responsabilidades atribuídas e definindo objectivos claros;

D - Permitir a participação do grupo na determinação das metas a alcançar, incentivando-os para um melhor desempenho

## 6ª SITUAÇÃO

Você está agora a trabalhar com um grupo em que predomina a eficiência. Os elementos do grupo são extremamente responsáveis e empenhados.

### OPÇÕES:

A - Mobilizar e suscitar o empenhamento colectivo para a prossecução dos objectivos e para a importância do cumprimento das tarefas;

B - Deixar que o grupo participe na tomada de decisões, mas tendo sempre em conta o cumprimento dos objectivos estabelecidos;

C - Dar indicações precisas para o desenvolvimento do trabalho;

D - Não intervir no desenvolvimento das tarefas mas controlar a obtenção dos resultados.

## **7ª SITUAÇÃO**

Você está a encarar, introduzir mudanças consideráveis na sua estrutura organizacional. Alguns membros do grupo sugeriram essa necessidade de mudança. O grupo está a demonstrar flexibilidade e empenhamento mas o seu nível de competência é baixo para enfrentar os nossos desafios.

### **OPÇÕES:**

A - Procura a aprovação do grupo para as mudanças e deixar os membros organizar a sua implementação;

B - Define a mudança, explique-a e supervisiona-a cuidadosamente;

C - Resolve conflitos, incentiva a equipa, manifesta confiança nos desempenhos individuais;

D - Procura aplicar as mudanças, mobilizando a equipa e mantendo o controlo da sua implantação.

## **8ª SITUAÇÃO**

A actuação do grupo no desempenho das suas tarefas e as relações interpessoais são boas

### **OPÇÕES:**

A - Deixar o grupo trabalhar, controlando os resultados e os objectivos alcançados;

B - Discute a situação com o grupo e mobiliza-o para o desempenho, identificando claramente as tarefas e os objectivos;

C - Faz com que os membros do grupo trabalhem de uma forma bem definida e controla de perto a execução das tarefas e a prossecução dos objectivos;

D - Reconhece o esforço do grupo e incentiva-o

## 9ª SITUAÇÃO

Você foi nomeado coordenador de um projecto. A equipa já em funcionamento tem trabalhado de forma adequada a alcançado os objectivos. As inter-relações dentro do grupo são boas

### OPÇÕES:

A - Fazer com que as pessoas trabalhem de uma forma bem definida, dando-lhe indicações precisas;

B - Deixar o grupo continuar a trabalhar controlando os resultados e identificando os eventuais desvios face aos objectivos;

C - Discutir os erros passados do grupo e depois mobilizar as pessoas para a introdução de novas práticas de organização do trabalho;

D - fazer participar as pessoas na tomada de decisões e reforçar as contribuições (sugestões, iniciativas) com interesse.

## 10ª SITUAÇÃO

Segundo informação recente, há certas dificuldades de relacionamento no grupo. Até agora o grupo teve um nível de trabalho muito elevado. Efectivamente, cumpriram objectivos de largo alcance. No último ano trabalharam de forma proveitosa. Estão bem qualificados para o trabalho, mas o seu empenhamento apresenta agora algumas deficiências.

### OPÇÕES:

A - Deixar os membros do grupo trabalharem por si sós;

B - Fazer reuniões para discutir os problemas, mas tendo cuidado de realçar a competência e os resultados alcançados e reforçar a imprescindibilidade do empenhamento de todos;

C - Actuam com rapidez e firmeza para corrigir e normalizar as tarefas;

D - Tentar equacionar os problemas pontuais e motivar a equipa para a introdução de novas práticas de organização e de desempenho que lhes propará.



**Anexo 6 – Resultados dos Questionários de Avaliação do Estilo de Liderança das Equipas**

1ª SITUAÇÃO	A			2	2		2
	B						0
	C	1	1			1	3
	D						0
2ª SITUAÇÃO	A		2	2		2	3
	B				-2		1
	C	1					1
	D						0
3ª SITUAÇÃO	A			1		1	2
	B	-1	-1				2
	C						0
	D				2		1
4ª SITUAÇÃO	A	1			1		2
	B						0
	C		2	2		2	3
	D						0
5ª SITUAÇÃO	A						0
	B				1		1
	C	2	2			2	3
	D			-1			1
6ª SITUAÇÃO	A						0
	B	1	1			1	3
	C						0
	D			2	2		2
7ª SITUAÇÃO	A						0
	B	2					1
	C		-1				1
	D			1	1	1	3
8ª SITUAÇÃO	A	2				2	2
	B				-1		1
	C						0
	D		1	1			2
9ª SITUAÇÃO	A						0
	B				2		1
	C			-1			1
	D	1	1			1	3
10ª SITUAÇÃO	A						0
	B	2	2	2		2	4
	C						0
	D				1		1
TOTAL		12	10	11	9	15	11,4

## Anexo 7 – Questionário do Diagnóstico do Trabalho

### INQUÉRITO DE DIAGNÓSTICO DO TRABALHO

Este questionário pretende ajudar a encontrar um modo mais eficiente de desenhar os sistemas de trabalho, recolhendo para o efeito informação acerca da maneira como as pessoas reagem a vários tipos de trabalhos.

Nas páginas seguintes irá encontrar diferentes questões acerca do seu trabalho. No início de cada secção encontrará instruções específicas. Por favor leia com atenção. Não demorará mais de 25 minutos a completar o questionário.

As questões foram formuladas para obter a percepção e as reacções que tem do seu trabalho.

Não existem "rasteiras" ao longo do questionário. As suas respostas individuais serão confidenciais. Por favor responda a cada uma delas com a maior honestidade e franqueza possível.

#### SECÇÃO 1

*Com esta secção pretende-se que descreva o seu trabalho o mais objectivamente possível.*

*Por favor não mostre nesta parte do questionário o quanto gosta ou não gosta do seu trabalho. Essas questões irão ser colocadas posteriormente. Tente apenas responder com o máximo de rigor.*

1. Até que ponto o desempenho do seu trabalho requer que trabalhe com outras pessoas (clientes ou colegas dentro da organização)?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito pouco: o contacto com outras pessoas não é necessário para o desempenho das minhas funções

Moderadamente: é necessário algum contacto com terceiros.

Muito: lidar com outras pessoas é absolutamente necessário para o desempenho do meu trabalho

2. O seu trabalho tem um carácter autónomo; ou seja, em que medida é que o seu trabalho permite que seja você a decidir o modo como o desempenha?

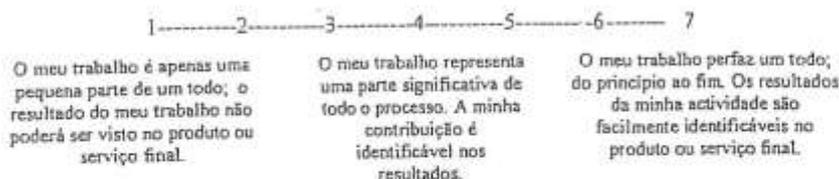
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito pouca autonomia no que respeita a como e quando o trabalho deve ser feito.

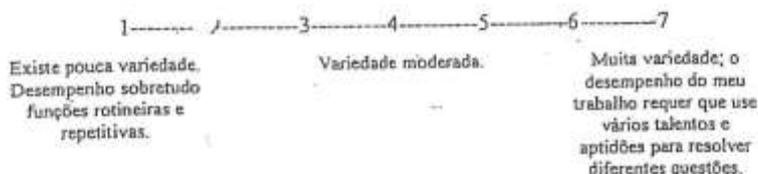
Autonomia moderada: muitas coisas estão pré-definidas mas posso decidir algumas coisas em relação ao meu trabalho.

Muita autonomia: o trabalho dá-me responsabilidade quase total para decidir como e quando o trabalho deve ser feito.

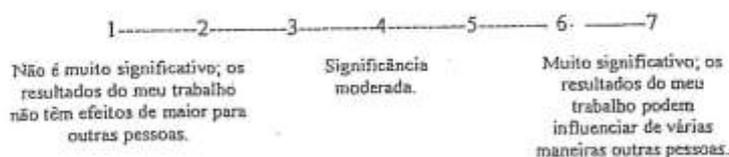
3. O trabalho que desempenha tem princípio, meio e fim? Isto é; o seu trabalho perfaz um todo ou é posteriormente acabado ou continuado por colegas seus ou por maquinaria automatizada?



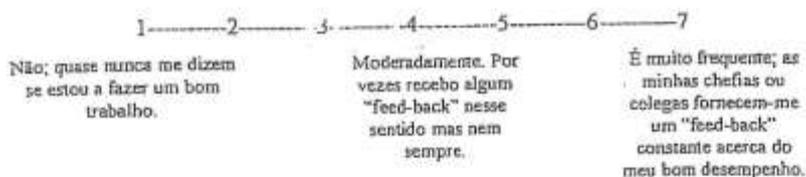
4. Nas funções que desempenha existe variedade? O seu trabalho é variado ao ponto de necessitar que use diversos talentos e aptidões para o seu desempenho?



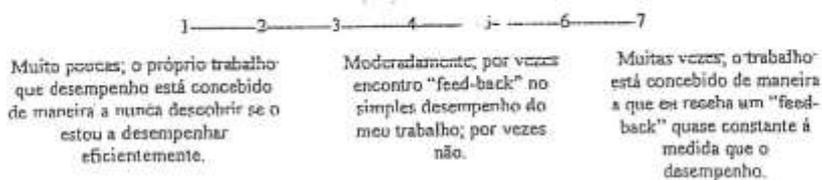
5. Em termos gerais, que significância ou importância tem o seu trabalho? O resultado do seu trabalho afecta de maneira significativa o bem estar de outras pessoas?



6. É frequente os seus superiores ou colegas lhe dizerem o quanto está a desempenhar bem o seu trabalho?



7. O trabalho em si dá-lhe algumas pistas acerca da sua performance (aparte do "feed-back" que receba de superiores ou colegas)?



SECÇÃO 2

*Em baixo encontra uma lista de frases que podem ser usadas para descrever um trabalho. Deverá indicar se cada frase é uma descrição correcta ou incorrecta do seu trabalho. Uma vez mais, tente ser o mais objectivo que conseguir, independentemente de gostar ou não do trabalho que desempenha*

Escreva um número no espaço em branco segundo a seguinte escala:

Esta afirmação descreve correctamente o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente incorrecto	Grande parte está incorrecto	Ligeiramente incorrecto	Não tenho a certeza	Ligeiramente correcto	Grande parte está correcto	Está totalmente correcto

- 1. O meu trabalho requer que eu ponha em prática algumas capacidades elevadas.
- 2. O meu trabalho requer muito trabalho de cooperação com outras pessoas.
- 3. O meu trabalho não me permite (pela maneira como foi concebido) desempenhar o processo "produtivo" do principio ao fim.
- 4. O simples desempenho das funções inerentes ao meu trabalho dá-me várias oportunidades para perceber se o estou a fazer correctamente.
- 5. O meu trabalho é bastante simples e repetitivo.
- 6. O meu trabalho pode ser desempenhado adequadamente por uma pessoa sozinha, sem ter de consultar outras pessoas.
- 7. Os meus colegas e superiores quase nunca me dizem que estou a fazer um bom trabalho.
- 8. Os resultados do meu trabalho podem afectar muitas outras pessoas.
- 9. O trabalho não me dá oportunidade para usar da minha iniciativa ou julgamento em relação ao modo como o devo desempenhar.
- 10. Os supervisores dizem-me muitas vezes quando acham que estou a fazer um bom trabalho.
- 11. O trabalho dá-me a oportunidade de acabar o que comecei.
- 12. O trabalho em si dá-me poucas pistas em relação à qualidade do meu desempenho.
- 13. O meu trabalho proporciona-me uma independência e liberdade razoável em relação ao modo como o desempenho.
- 14. O meu trabalho não é muito importante no colectivo da organização.

SECÇÃO 3

*Cada uma das afirmações que se seguem representam opiniões ou sentimentos que uma pessoa poderá ter em relação ao seu trabalho. Deverá indicar se concorda ou discorda das afirmações, demonstrando deste modo a sua opinião pessoal acerca do trabalho que desempenha.*

Concorda ou discorda da afirmação?

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Neutro	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente

---- 1. No meu trabalho torna-se difícil importar-me muito com o facto de ele estar a ser bem feito ou não.

---- 2. A opinião que tenho da minha pessoa é valorizada quando desempenho correctamente o meu trabalho.

---- 3. Em geral, estou bastante satisfeito com o meu trabalho.

---- 4. A maioria das coisas que tenho de fazer no meu trabalho parecem-me triviais e inúteis.

---- 5. Geralmente sei se o meu desempenho é satisfatório.

---- 6. Sinto uma grande satisfação pessoal quando desempenho correctamente o meu trabalho.

---- 7. O meu trabalho e as funções que desempenho têm um grande significado para mim.

---- 8. Sinto uma elevada responsabilidade pessoal pelo trabalho que desempenho.

---- 9. Penso frequentemente em deixar este trabalho.

---- 10. Sinto-me bastante mal e insatisfeito quando descubro que não executei correctamente o meu trabalho.

---- 11. Tenho muitas vezes dificuldade em saber se estou a desempenhar bem ou mal o meu trabalho.

---- 12. Sinto que devo assumir pessoalmente o crédito ou a culpa pelos resultados do meu trabalho.

---- 13. Geralmente sinto-me bastante satisfeito com as funções que desempenho no meu trabalho.

---- 14. Geralmente os meus sentimentos não são muito afectados quer eu desempenhe bem ou mal o meu trabalho.

---- 15. É da minha responsabilidade o facto do meu trabalho ser ou não correctamente desempenhado.

#### SECÇÃO 4

*Indique agora o grau de satisfação pessoal que encontra em cada aspecto do seu trabalho. Os vários aspectos constam numa lista em baixo. Mais uma vez, escreva o número que achar mais apropriado no espaço antes de cada frase.*

Que satisfação encontra neste aspecto do seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito	Insatisfeito	Ligeiramente insatisfeito	Neutro	Ligeiramente satisfeito	Satisfeito	Extremamente satisfeito

---- 1. A segurança que tenho no trabalho.

---- 2. O salário e compensações extra que recebo.

---- 3. O crescimento pessoal e desenvolvimento de capacidades que o desempenho do trabalho me proporciona.

---- 4. As pessoas com quem falo e trabalho no meu emprego.

---- 5. O grau de respeito e o tratamento justo que recebo do meu chefe.

---- 6. O sentimento de que vale a pena e o cumprimento de objectivos que o trabalho me proporciona.

---- 7. A oportunidade de conhecer outras pessoas no trabalho.

---- 8. O apoio e a orientação que recebo dos meus superiores.

---- 9. A justiça do ordenado que recebo, atendendo ao que contribuo para esta organização.

---- 10. O grau de independência de ideias e acções que o trabalho me permite.

---- 11. A segurança que tenho no meu futuro nesta organização.

---- 12. A chance que tenho de ajudar os outros enquanto faço o meu trabalho.

---- 13. O desafio que o trabalho me proporciona.

--- 14. A qualidade da supervisão que recebo no meu trabalho.

SECÇÃO 5

*Agora pense nas outras pessoas que dentro da organização desempenham as mesmas funções que você. Se ninguém tem exactamente as mesmas funções, pense no trabalho que tem mais semelhanças com o seu dentro da organização.*

*Pense se as seguintes afirmações são ou não apropriadas para descrever os sentimentos dessas pessoas em relação ao trabalho.*

*Não tem importância se as suas respostas nesta secção forem diferentes das que deu quando descrevia as suas reacções ao seu trabalho. Muitas vezes, pessoas diferentes têm também sentimentos diferentes em relação ao mesmo trabalho.*

Concorda ou discorda desta afirmação?

1	2	3	4	5	6	7
discordo mente	Discordo	Discordo ligeiramente	Neutro	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente

--- 1. Grande parte das pessoas que desempenham este trabalho sentem uma grande satisfação pessoal quando o fazem bem.

--- 2. Grande parte das pessoas que desempenham este trabalho estão bastante satisfeitas com ele.

--- 3. Grande parte das pessoas que desempenham este trabalho sentem que o que fazem é inútil ou trivial.

--- 4. Grande parte das pessoas que desempenham este trabalho sentem uma elevada responsabilidade pessoal pelas funções que desempenham.

--- 5. Grande parte das pessoas neste trabalho tem uma ideia acerca da qualidade do seu desempenho pessoal.

--- 6. Grande parte das pessoas que desempenham este trabalho são da opinião que o trabalho em si tem bastante significado.

--- 7. Grande parte das pessoas que têm este trabalho sentem que a responsabilidade pelo seu bom ou mau desempenho é claramente sua.

--- 8. As pessoas que têm este trabalho pensam muitas vezes em desistir.

--- 9. Grande parte das pessoas que têm este trabalho sentem-se mal e infelizes quando descobrem que desempenharam mal as suas funções.

---- 10. Grande parte das pessoas que têm este trabalho sentem dificuldade em perceber se fizeram ou não um bom trabalho.

### SECÇÃO 6

*A baixo encontra-se uma lista que contém uma série de características que poderão estar presentes em qualquer trabalho. A opinião das pessoas difere em relação ao quanto gostariam que cada característica estivesse presente no seu próprio trabalho. Estamos interessados em saber quais as características que você pessoalmente gostaria que estivessem presentes no seu trabalho.*

Usando a escala que se segue, por favor indique o grau em que gostaria que as várias características estivessem presentes no seu trabalho.

NOTA: Esta escala está numerada de maneira diferente das escalas das secções anteriores.

4	5	6	7	8	9	10
Gostaria moderadamente que o meu trabalho tivesse esta característica			Gostaria muito que o meu trabalho tivesse esta característica			Gostaria bastante que o meu trabalho tivesse esta característica

- 1. Elevado respeito e tratamento justo por parte do meu supervisor.
- 2. Trabalho estimulante e com desafios.
- 3. Oportunidade para desenvolver pensamentos e acções independentes no meu trabalho.
- 4. Trabalho seguro.
- 5. Colegas de trabalho amigáveis.
- 6. Oportunidade para aprender coisas novas com o meu trabalho.
- 7. Salário elevado e outras compensações que recebo.
- 8. Oportunidades para ser criativo e imaginativo no meu trabalho.
- 9. Promoções rápidas.
- 10. Oportunidades para crescimento e desenvolvimento pessoal no meu trabalho.
- 11. O sentido de que vale a pena e a sensação de cumprir os objectivos que o trabalho me proporciona.

SECÇÃO 7

A opinião das pessoas difere em relação ao tipo de emprego que gostariam de ter. As perguntas desta secção dão-lhe a oportunidade de dizer o que é mais importante para si num emprego. Em cada questão, dois tipos diferentes de trabalho são brevemente descritos. Deverá indicar qual dos dois empregos preferiria (se tivesse de escolher entre eles). Ao responder a cada pergunta, preste atenção apenas às características enunciadas e parta do pressuposto que todos os outros aspectos são idênticos nos dois empregos.

Por favor peça ajuda se não perceber alguma das questões.

1.

<p><b>Emprego A</b> Um emprego onde o salário é bastante bom.</p>		<p><b>Emprego B</b> Um emprego que lhe dá a oportunidade de ser criativo e inovador.</p>		
<p>1-----2-----3-----4-----5</p>				
Prefiro sem dúvida o A	Prefiro ligeiramente o A	Neutro	Prefiro ligeiramente o B	Prefiro sem dúvida o B

2.

<p><b>Emprego A</b> Um emprego onde lhe é pedido frequentemente que tome decisões importantes</p>		<p><b>Emprego B</b> Um emprego onde exista um bom ambiente entre os colegas.</p>		
<p>1-----2-----3-----4-----5</p>				
Prefiro sem dúvida o A	Prefiro ligeiramente o A	Neutro	Prefiro ligeiramente o B	Prefiro sem dúvida o B

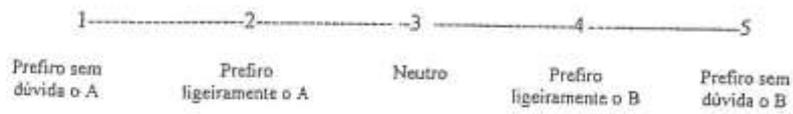
3.

<p><b>Emprego A</b> Um emprego onde é dada maior responsabilidade a quem tem o melhor desempenho.</p>		<p><b>Emprego B</b> Um emprego onde é dada maior responsabilidade aos empregados mais leais e que têm mais anos de "casa".</p>		
<p>1-----2-----3-----4-----5</p>				
Prefiro sem dúvida o A	Prefiro ligeiramente o A	Neutro	Prefiro ligeiramente o B	Prefiro sem dúvida o B

4.

<p><b>Emprego A</b> Um emprego numa organização que atravessa problemas financeiros e corre o risco de fechar no prazo de um ano.</p>		<p><b>Emprego B</b> Um emprego onde não lhe é reconhecido o direito de estipular prazos e modos de execução das suas tarefas.</p>		
---	--	---	--	--

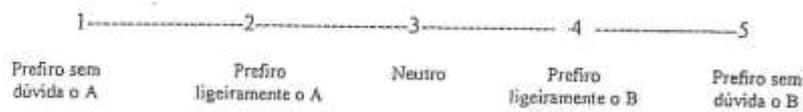
## Concepção de um Sistema de Gestão do Desempenho



5.

**Emprego A**  
Um emprego muito rotineiro.

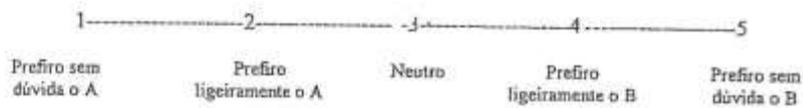
**Emprego B**  
Um emprego onde os seus colegas não são muito amigáveis.



6.

**Emprego A**  
Um emprego onde o seu supervisor o critica a si e ao seu trabalho frequentemente em frente de outras pessoas.

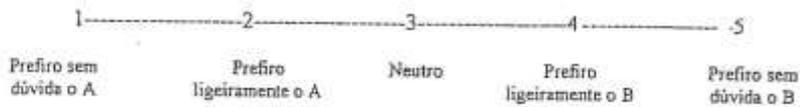
**Emprego B**  
Um emprego que o impede de desenvolver um sem número de capacidades que adquiriu à custa de muito trabalho.



7.

**Emprego A**  
Um emprego em que o seu supervisor o respeita e trata com amizade.

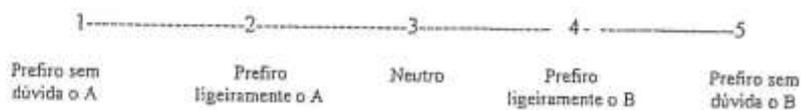
**Emprego B**  
Um emprego que lhe dá constantemente oportunidades para aprender coisas novas e interessantes.



8.

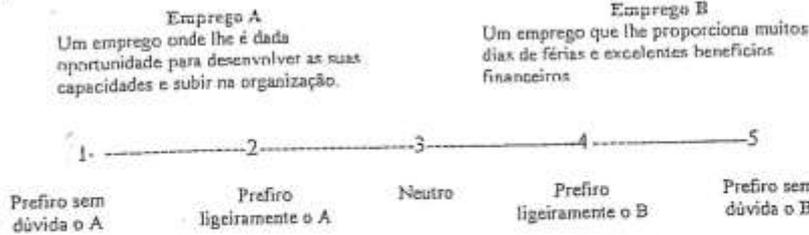
**Emprego A**  
Um emprego onde existe uma hipótese bastante real de que seja despedido.

**Emprego B**  
Um emprego com poucas oportunidades de efectuar um trabalho que seja desafiante e o estimule.

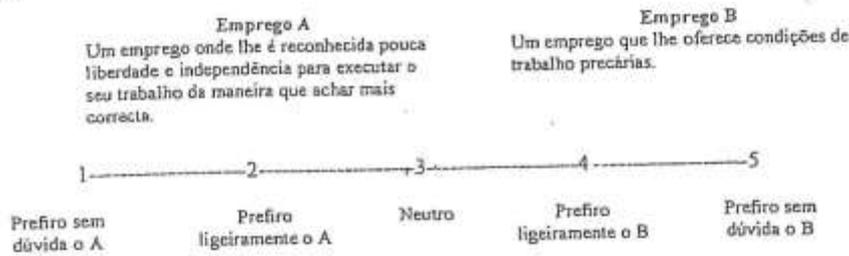


Concepção de um Sistema de Gestão do Desempenho

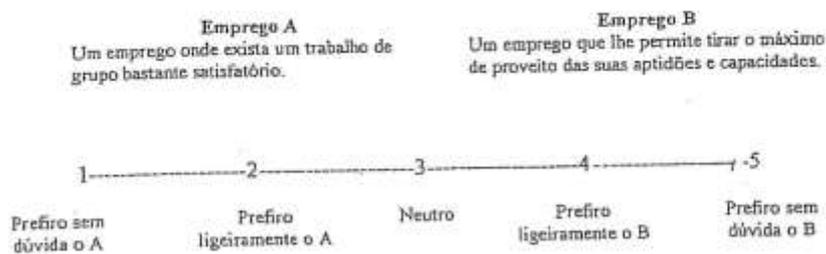
9.



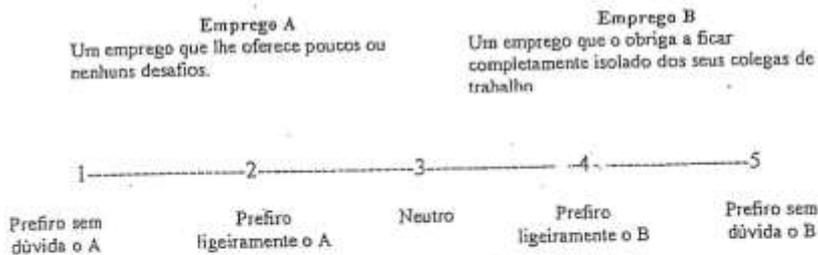
10.



11.



12.



**Anexo 8 – Resultados dos Questionários de Diagnóstico do Trabalho relativos ao cálculo do Índice Potencial Motivador**

Skill Variety	Secção 1	#4	7	6	5	6	4	6	6	6	4	6	7	5	4	7	7	7	6	5	7	5	6	6	5,818182	
	Secção 2	#1	7	7	5	7	7	6	5	5	7	6	6	7	6	7	6	6	6	5	6	6	6	6	4	6,045455
		#5R	7	5	6	7	2	7	7	7	5	7	7	6	3	7	6	7	6	6	7	7	6	5	6,045455	
	MÉDIA		7	6	5,3	6,7	4,3	6,3	6	6	5,3	6,3	6,7	6	4,3	7	6,3	6,7	6	5,3	6,7	6	6	5	6,0	

Task Identity	Secção 1	#3	6	4	4	5	6	6	2	6	4	7	6	6	4	7	6	4	5	4	7	6	6	6	5,3
	Secção 2	#11	6	3	6	6	6	6	2	6	4	6	6	6	4	7	7	7	6	5	7	6	6	6	5,6
		#3	6	2	1	6	2	3	1	6	5	7	6	7	1	7	6	7	5	3	6	7	6	7	4,9
	MÉDIA		6	3	3,7	5,7	4,7	5	1,7	6	4,3	6,7	6	6,3	3	7	6,3	6	5,3	4	6,7	6,3	6	6,3	5,3

Task Significance	Secção 1	#5	7	7	5	5	4	5	3	4	3	7	6	6	7	7	7	4	7	4	5	6	6	6	5,5
	Secção 2	#8	7	7	6	6	6	5	5	3	2	7	5	6	6	7	7	5	6	6	6	6	6	6	5,7
		#14	7	6	5	7	3	6	3	6	6	7	6	7	7	7	4	6	6	6	5	7	7	4	5,8
	MÉDIA		7	6,7	5,3	6	4,3	5,3	3,7	4,3	3,7	7	5,7	6,3	6,7	7	6	5	6,3	5,3	5,3	6,3	6,3	5,3	5,7

Autonomy	Secção 1	#2	5	6	4	6	5	6	2	6	4	6	7	6	4	6	4	6	6	5	6	6	3	7	5,3
	Secção 2	#13	5	6	2	6	6	5	5	6	3	6	5	7	5	6	3	7	5	5	7	6	3	6	5,2
		#9	7	7	3	7	2	5	7	7	5	7	6	6	7	7	4	7	5	3	7	7	7	7	5,9
	MÉDIA		5,7	6,3	3	6,3	4,3	5,3	4,7	6,3	4	6,3	6	6,3	5,3	6,3	3,7	6,7	5,3	4,3	6,7	6,3	4,3	6,7	5,5

Feedback from the job itself	secção 1	#7	7	7	5	7	2	4	4	6	7	6	6	6	4	7	7	7	5	5	5	6	5	7	5,7
	secção 2	#4	7	6	6	6	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	3	6	6	6	6	5,6
		#12	7	6	6	7	2	2	5	6	6	6	6	6	5	2	3	6	6	5	6	7	5	6	5,3
	MÉDIA		7	6,3	5,7	6,7	2,7	3,7	4,7	6	6,3	6	6	6	6	5	5	5,3	6	5,3	4,3	5,7	6,3	5,3	6,3

Feedback from agents	Secção1	#6	4	3	4	6	2	4	3	6	4	5	5	4	6	7	6	5	4	4	6	6	4	5	4,7
	Secção2	#10	3	4	2	6	7	3	3	5	5	6	3	2	6	7	5	6	3	5	6	6	5	3	4,6
		#7	6	2	3	6	2	5	5	7	5	7	6	5	7	7	5	7	5	6	6	7	6	5	5,5
	MÉDIA		4,3	3	3	6	3,7	4	3,7	6	4,7	6	4,7	3,7	6,3	7	5,3	6	4	5	6	6,3	5	4,3	4,9

Dealing With Others	Secção 1	#1	7	7	6	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	6,7	
	Secção 2	#2	6	7	6	6	6	6	7	6	5	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6	7	6	5	6,2
		#6	7	1	5	7	3	6	7	5	7	7	2	6	7	7	5	6	5	6	6	6	6	2	5,4
	MÉDIA		6,7	5	5,7	6,7	5,3	6,3	6,3	6	6,3	7	5	6,7	7	7	6	6,3	6	6	6	6,7	6,3	4,3	6,1

---

## **Avaliação do Comprometimento**

---

## INSTRUÇÕES:

Este questionário é composto por uma série de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis das pessoas para com a empresa onde trabalham. Em relação aos seus próprios sentimentos acerca da empresa para onde está a trabalhar neste momento, é favor indicar o grau de acordo em relação a cada uma das afirmações. Para esse efeito, assinale uma das 7 alternativas que se seguem a cada afirmação:

O significado das 7 alternativas possíveis é o seguinte:

1. Muito em desacordo
2. Moderadamente em desacordo
3. Um pouco em desacordo
4. Nem em desacordo nem em acordo
5. Um pouco em acordo
6. Moderadamente em acordo
7. Muito em acordo

## AFIRMAÇÕES:

1. Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa. \_\_\_\_
2. Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora. \_\_\_\_
3. Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego. \_\_\_\_
4. Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho. \_\_\_\_
5. Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade. \_\_\_\_
6. Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus. \_\_\_\_
7. Eu não me sinto como fazendo “parte da família” na minha empresa. \_\_\_\_
8. Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa. \_\_\_\_
9. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora. \_\_\_\_
10. Esta organização merece a minha lealdade. \_\_\_\_
11. Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas. \_\_\_\_
12. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa. \_\_\_\_
13. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. \_\_\_\_
14. Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta. \_\_\_\_
15. Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aí trabalham. \_\_\_\_
16. Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho. \_\_\_\_
17. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio. \_\_\_\_
18. Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa. \_\_\_\_

**Anexo 10 – Resultados dos Questionários de Avaliação do Comprometimento**

1. Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa.	2	5	5	1	1	1	6	5	4	6	7	2	4	3	4	6	5	6	5	7	2	<b>4</b>
2. Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora.	7	2	7	7	6	2	4	1	4	5	7	2	7	4	1	2	6	5	4	6	5	<b>4</b>
3. Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego.	7	7	6	4	5	4	3	5	5	5	7	3	6	3	6	7	2	5	6	7	6	<b>5</b>
4. Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho.	2	5	6	5	6	2	6	5	5	3	1	5	7	6	6	7	3	2	6	6	6	<b>5</b>
5. Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade.	7	4	2	2	5	2	7	7	4	5	1	6	3	7	5	4	7	4	4	1	2	<b>4</b>
6. Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus.	2	7	7	1	6	2	5	5	5	3	7	6	4	5	4	6	4	5	5	7	3	<b>5</b>
7. Eu não me sinto como fazendo “parte da família” na minha empresa.	7	7	7	1	7	2	7	6	6	6	7	7	2	1	4	7	6	6	6	7	5	<b>5</b>
8. Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa.	2	1	2	7	1	7	5	3	4	5	1	2	1	3	1	1	1	3	4	1	1	<b>3</b>
9. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora.	1	7	6	5	6	6	5	4	5	4	7	5	7	7	5	6	1	2	5	7	6	<b>5</b>
10. Esta organização merece a minha lealdade.	7	7	7	2	6	7	7	6	6	7	7	7	7	5	5	7	6	6	6	7	6	<b>6</b>
11. Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas.	7	1	2	7	2	4	2	5	4	4	1	3	1	2	1	1	3	3	4	1	1	<b>3</b>
12. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.	6	7	7	1	7	3	7	6	6	7	7	7	4	3	5	7	6	6	4	7	6	<b>6</b>
13. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	6	7	7	1	6	5	7	4	5	6	7	7	4	5	5	7	5	6	4	7	3	<b>5</b>
14. Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta.	2	5	3	5	1	7	4	7	4	5	1	6	1	1	4	4	2	2	5	1	2	<b>3</b>
15. Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aí trabalham.	2	5	6	1	5	5	4	5	5	4	6	3	5	6	4	5	2	2	6	1	5	<b>4</b>
16. Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho.	2	7	2	1	5	6	4	4	2	3	6	5	1	1	3	4	4	2	3	1	2	<b>3</b>
17. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio.	1	2	4	7	2	1	4	2	4	3	2	3	1	1	4	4	2	4	4	1	1	<b>3</b>
18. Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa.	7	7	7	1	6	2	6	6	6	5	7	7	3	1	3	7	6	5	3	7	4	<b>5</b>

NORMATIVE COMMITMENT		CONTINUANCE COMMITMENT		AFFECTIVE COMMITMENT	
<b>3R</b>	5	<b>2</b>	4	<b>1</b>	4
<b>4</b>	5	<b>5</b>	4	<b>6</b>	5
<b>9</b>	5	<b>8</b>	3	<b>7R</b>	5
<b>10</b>	6	<b>11</b>	3	<b>12R</b>	6
<b>15</b>	4	<b>14</b>	3	<b>13</b>	5
<b>16</b>	3	<b>17</b>	3	<b>18R</b>	5
<b>TOTAL</b>	29	<b>TOTAL</b>	20	<b>TOTAL</b>	30

**Anexo 11 – Questionário de Avaliação de Desempenho (2008)**

**Nome -**

**Data:**

**Planeamento e desenvolvimento**

Estratégia

Assessoria

Planeamento e metodologia

**Relacionamento**

Com equipa

Com chefias

Com clientes

Com imprensa

Com parceiros

**Principais características**

Pró-actividade

Análise Crítica

Autonomia

Criatividade

Excelente	Bom	Satisfatório	A melhorar
-----------	-----	--------------	------------




**Observações:**

**Anexo 12 - Catálogo de funções: Consultor de Comunicação**

<p>Descritivo</p>	<p>O Consultor de Comunicação é responsável pela execução global de um projecto de comunicação, em função de todas as variáveis definidas, garantindo a sua avaliação, negociação e execução dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos e de acordo com os serviços definidos em Contracto de Prestação de Serviços ou Proposta de Trabalho. A Gestão de Comunicação é efectuada com base em processos e metodologias definidas.</p>
<p>Responsabilidades</p>	<p>O Consultor de Comunicação é responsável por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver, produzir e distribuir suportes de comunicação (Comunicados de Imprensa, <i>Fact Sheets</i>, Q&amp;As, Biografias, Newsletters, Comentários e Respostas Oficiais, <i>Statements</i> e outros).</li> <li>• Desenvolver e manter listas de stakeholders.</li> <li>• Registrar e gerir pedidos de informação de stakeholders.</li> <li>• Desenvolver e gerir processos administrativos de suporte à gestão da comunicação do cliente.</li> <li>• Monitorizar os meios e reportar qualquer informação relacionada com o Cliente ou sua indústria.</li> <li>• Desenvolver e manter uma base de conhecimento relacionada com o cliente e sua indústria.</li> <li>• Participar na gestão de eventos relacionados com o cliente ou sua indústria.</li> <li>• Elaborar pontos de situação regulares e reportar ao cliente nas fases constantes do Plano de Comunicação.</li> <li>• Gerir o projecto de comunicação nas suas diferentes fases com o cliente, parceiros, fornecedores e todos os outros intermediários garantindo os objectivos do mesmo.</li> <li>• Garantir a execução Financeira do Projecto de acordo com os Termos e Condições acordadas com o cliente.</li> <li>• Desenvolver um relatório de projecto final a entregar ao cliente.</li> <li>• Desenvolver relatórios de acção ou relatórios regulares de actividade.</li> <li>• Representar o cliente sempre que necessário em eventos externos.</li> </ul>
<p><i>Reporting</i></p>	<p>O Consultor de Comunicação reporta funcionalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ao Director de Comunicação ou Consultor Coordenador definido em organograma;</li> <li>• ao Gestor de Projecto para o qual for destacado na qualidade de Consultor de Comunicação</li> </ul> <p>O Consultor de Comunicação necessita possui a seguinte autonomia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto com o Gestor Comercial responsável pela Oportunidade Comercial;</li> <li>• Contacto com o <i>Account Manager</i> responsável pelo Cliente;</li> <li>• Contacto com o Director de Comunicação ao qual reporta funcionalmente;</li> <li>• Contacto com o Gestor de Projecto no qual tenha sido destacado;</li> <li>• Contacto com o cliente, os Fornecedores, os parceiros e os <i>stakeholders</i>.</li> </ul>
<p>Requisitos</p>	<p>O Consultor de Comunicação necessita de possuir os seguintes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas capacidades de comunicação oral e escrita;</li> <li>• Boas capacidades de relacionamento interpessoal;</li> <li>• Boas capacidades na utilização das ferramentas de trabalho;</li> <li>• Boas capacidades de conhecimento sobre os processos internos;</li> <li>• Boas capacidades de conhecimento sobre a metodologia de gestão da comunicação,</li> <li>• Boas capacidades de trabalho em equipa;</li> <li>• Boas capacidades de desenvolver diferentes e múltiplas tarefas em simultâneo;</li> <li>• Boas capacidades de organizar e priorizar o seu trabalho sobre pressão;</li> <li>• Boas capacidades de trabalhar com informação detalhada,</li> <li>• Boas capacidades de trabalhar dentro dos orçamentos e prazos acordados.</li> </ul>

**Anexo 13 - Catálogo de funções: Director de Comunicação**

<p>Descritivo</p>	<p>O Director de Comunicação é responsável pela performance individual e colectiva das equipas sob sua gestão. A sua actividade deverá estar focada na gestão das diferentes relações com clientes e parceiros, no desenvolvimento do negócio, no desenvolvimento do capital intelectual da organização, no apoio à gestão do recrutamento de novos talentos e ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como na gestão financeira das suas áreas de negócio. O Director de Comunicação pode ser ainda responsável por uma ou mais áreas de prática e deve ser reconhecido externamente pelas suas competências únicas de conhecimento nas respectivas práticas.</p>
<p>Responsabilidades</p>	<p>O Director de Comunicação é responsável por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar enquanto <i>trusted advisor</i> junto de Clientes;</li> <li>• Gerir um portfolio de clientes de forma rentável;</li> <li>• Apoiar o desenvolvimento das estratégias de comunicação para os seus clientes;</li> <li>• Desenvolver oportunidades comerciais junto de novos clientes e clientes actuais em todos os ciclos financeiros;</li> <li>• Gerir uma oportunidade comercial de acordo com os procedimentos existentes;</li> <li>• Desenvolver uma proposta comercial de acordo com as necessidades e variáveis definidas na oportunidade comercial;</li> <li>• Solicitar e negociar propostas com fornecedores que se adequem à proposta comercial a apresentar ao cliente;</li> <li>• Gerir as métricas chave na relação com o cliente;</li> <li>• Apoiar o recrutamento novos talentos que acrescentem valor à organização.</li> <li>• Gerir de forma pró-activa a performance das suas equipas;</li> <li>• Potenciar as relações com os parceiros estratégicos;</li> <li>• Incrementar a visibilidade e a reputação da organização através de actividades externas;</li> <li>• Desenvolver as competências internas em torno de um produto, serviço, prática ou metodologia.</li> </ul>
<p>Reporting</p>	<p>O Director de Comunicação reporta funcionalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao Director Executivo</li> <li>• Ao Director Geral</li> </ul> <p>O Director de Comunicação possui a seguinte autonomia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de clientes, fornecedores e parceiros</li> <li>• Contratação de fornecedores de acordo com o processo de compras e a matriz de aprovações</li> <li>• Elaboração de propostas comerciais de acordo com o processo comercial e a matriz de margens.</li> </ul>

<p>Requisitos</p>	<p>O Director de Comunicação necessita de possuir os seguintes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes capacidades de comunicação oral e escrita;</li> <li>• Excelentes capacidades de relacionamento interpessoal;</li> <li>• Boas capacidades na utilização das Ferramentas de Trabalho;</li> <li>• Excelentes capacidades de negociação com clientes e fornecedores;</li> <li>• Boas capacidades de supervisão e gestão de terceiros;</li> <li>• Excelentes capacidades de conhecimento sobre os processos internos;</li> <li>• Excelentes capacidades de conhecimento sobre a metodologia de gestão de projecto;</li> <li>• Boas capacidades de trabalho em equipa;</li> <li>• Boas capacidades de desenvolver diferentes e múltiplas tarefas em simultâneo;</li> <li>• Boas capacidades de organizar e priorizar o seu trabalho sobre pressão;</li> <li>• Boas capacidades de trabalhar com informação detalhada;</li> <li>• Boas capacidades de partilhar visão estratégica mantendo uma perspectiva de longo prazo;</li> <li>• Excelentes capacidades de conhecimento sobre os Clientes, suas indústrias e <i>drivers</i> de Negócio.</li> <li>• Excelentes capacidades de desenvolver e crescer o negócio de forma rentável, com base em competências financeiras e de gestão aplicadas aos objectivos dos clientes.</li> <li>• Desenvolver e reter Talentos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gerir equipas e indivíduos com o objectivo de potenciar as suas competências;</li> <li>○ Estabelecer expectativas e objectivos claros e concretos e exigir performances elevadas;</li> <li>○ Motivar equipas e indivíduos;</li> <li>○ Alocar competências existentes às necessidades dos clientes;</li> </ul> </li> <li>• Identificar rapidamente situações e problemas, tomar decisões difíceis e implementar eficientemente planos de acção;</li> <li>• Pensar de forma estratégica e criativa;</li> <li>• Resolver conflitos e negociar de forma eficiente e diplomática;</li> <li>• Conhecer e implementar de forma estratégica:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ As metodologias e os recursos internos;</li> <li>○ A cultura corporativa;</li> <li>○ As capacidades dos parceiros estratégicos.</li> </ul> </li> </ul>
-------------------	---

**Anexo 14 – Questionário de Avaliação de Desempenho aplicado (auto e hetero-avaliação)**

**Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - AUTO-**

**1. IDENTIFICAÇÃO**

Obrigado por aceder ao questionário de Avaliação de Desempenho e Cultura organizacional promovido pela . Agradecemos que respondesse às seguintes questões de forma a validarmos a sua participação.

**\* 1. Qual a função que desempenha na ?**

- Executive Director
- Communication Director
- Director Coordinator
- Consultant Coordinator
- Strategic Consultant
- Communication Consultant

**\* 2. Qual o seu nome? (primeiro e último)**

Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - AUTO-					
2. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS					
Esta secção pretende avaliar as competências técnicas dos colaboradores da <span style="float: right;">isto é,</span> todas as competências que são obtidas através da educação formal, formação e e experiência profissional.					
<b>1. DOMÍNIO DA LÍNGUA PORTUGUESA ESCRITA E ORAL</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competências específicas no domínio da expressão e compreensão oral e escrita e do conhecimento explícito da língua.	<input type="radio"/>				
Capacidade de expressão oral e escrita, (in)formal e pública	<input type="radio"/>				
Criatividade na escrita e capacidade de adequar mensagens a diferentes interlocutores	<input type="radio"/>				
Capacidade de análise e de sintetização da informação	<input type="radio"/>				
Capacidade de transformar informação em conhecimento	<input type="radio"/>				
<b>2. APRESENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM PÚBLICO</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competência ao nível da exposição / apresentação de ideias, capacidade de argumentação, adequada ao perfil do interlocutor	<input type="radio"/>				
Domínio e controlo do "medo" de falar em público, na oralidade e na linguagem corporal	<input type="radio"/>				
Exposição firme, dinâmica e persuasiva	<input type="radio"/>				
Defesa dos pontos de vista através de técnicas de argumentação para convencer, persuadir e influenciar com integridade	<input type="radio"/>				
<b>3. COMPETÊNCIAS INTEGRADAS DE COMUNICAÇÃO</b>					
• Research					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competências ao nível da pesquisa e investigação de dados e informação e do processamento dos mesmos de forma completa e organizada	<input type="radio"/>				
Utilização de diferentes estratégias de pesquisa consoante o tipo e a forma de informação a recolher	<input type="radio"/>				
Eficiência e eficácia na recolha de informação através das diversas plataformas (Intranet, Internet e outros suportes)	<input type="radio"/>				
Sintetização da informação de forma consistente e organizada	<input type="radio"/>				
Actualização permanente dos suportes documentais (Listas de Jornalistas e Meios de Comunicação Social; outras informações complementares)	<input type="radio"/>				

Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - AUTO-					
<b>4. COMPETÊNCIAS INTEGRADAS DE COMUNICAÇÃO</b>					
<b>• Construção de Mensagens</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competências ao nível da produção profissional de mensagens de comunicação que sirvam as necessidades de comunicação e impactem os públicos-alvo pretendidos, tendo em linha de conta o tom e o canal.	<input type="radio"/>				
Conhecimento e adopção da estrutura e formato definido para a produção de mensagens em diferentes meios	<input type="radio"/>				
Utilização de uma linguagem adequada ao meio de comunicação que deseje impactar	<input type="radio"/>				
Capacidade de orientar o seu discurso de acordo com o público-alvo do meio	<input type="radio"/>				
<b>5. COMPETÊNCIAS INTEGRADAS DE COMUNICAÇÃO</b>					
<b>• Assessoria de Imprensa</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Estabelecimento de relações sólidas e confiáveis com os meios de comunicação e os seus agentes	<input type="radio"/>				
Desenvolvimento de contactos com os media de forma regular	<input type="radio"/>				
Seleção e contacto estratégico com os meios	<input type="radio"/>				
Capacidade de se posicionar como uma fonte de informação respeitada e requisitada	<input type="radio"/>				
Capacidade de criar situações que garantam a cobertura das actividades do assessorado para alcançar, manter ou recuperar uma boa imagem junto ao público	<input type="radio"/>				
Apresentação e consolidação de informações ajustadas aos interesses do assessorado no contexto mediático	<input type="radio"/>				
Implementação de uma cultura de comunicação nos aspectos interno e externo através da pró-actividade junto à estrutura mediática	<input type="radio"/>				
<b>6. FLUÊNCIA EM INGLÊS OU EM OUTRA LÍNGUA ESTRANGEIRA</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competência oral e escrita fluente em Inglês ou noutra língua estrangeira	<input type="radio"/>				
Compreensão do discurso oral e escrito em Inglês	<input type="radio"/>				
Produção de diferentes tipos de texto usando as competências discursivas	<input type="radio"/>				
Interação activa em contextos sociais diversificados	<input type="radio"/>				

Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - AUTO-					
3. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS					
<p>Pretende-se avaliar agora as competências estratégicas individuais, ou seja, o conjunto de conhecimentos, aptidões, competências e métodos de trabalho que o colaborador tem de dominar independentemente do cargo que ocupa na</p>					
<p><b>1. PLANIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EM ARTICULAÇÃO COM AS ÁREAS DE PRÁTICA</b></p>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competências de planificação de estratégias de comunicação que envolvam a metodologia da Reputação e estejam integradas numa área de prática, em particular	<input type="radio"/>				
Capacidade de avaliar o cliente como um projecto global de comunicação, com eventual potencial de utilização de áreas de prática / serviços partilhados	<input type="radio"/>				
Conhecimento e adopção dos princípios orientadores de um plano de comunicação vs puzzle de reputação	<input type="radio"/>				
Desenvolvimento de estratégias que sirvam as necessidades de comunicação dos clientes	<input type="radio"/>				
Desenvolvimento de propostas de comunicação no âmbito de uma (ou várias) área(s) de prática	<input type="radio"/>				
<p><b>2. CAPACIDADE DE DIAGNÓSTICO</b></p>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competências de validação e disseminação de conhecimentos estratégicos do cliente que promovam resultados económicos) para a empresa	<input type="radio"/>				
Capacidades de organização e sintetização da informação sobre os clientes que permitem diagnosticar a sua estratégia de acção	<input type="radio"/>				
Visão estratégica de médio-longo prazo que combina as necessidades de comunicação do cliente e os seus objectivos de negócio.	<input type="radio"/>				
Capacidade de mapeamento de stakeholders	<input type="radio"/>				
Antecipação das necessidades e expectativas dos clientes	<input type="radio"/>				
Desenvolvimento e actualização regular dos suportes estratégicos (Company Profile, Q&A, Clube de Jornalistas)	<input type="radio"/>				
<p><b>3. CONHECIMENTO E ANÁLISE DO MERCADO</b></p>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Conhecimento actualizado dos vários sectores do mercado, com especial foco naqueles em que os seus clientes operem e investigação e análise da informação veiculada nos meios de comunicação social, internet e outros suportes	<input type="radio"/>				
Conhecimento especializado do mercado das empresas que trabalha, dos seus serviços/productos e do perfil de consumidores, assim como da sua concorrência	<input type="radio"/>				
Conhecimento alargado dos diferente sectores de actividade que compõem o mercado nacional e internacional	<input type="radio"/>				
Análise e entendimento das principais tendências de consumo, directa ou indirectamente, relacionadas com os clientes	<input type="radio"/>				

Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - AUTO-					
<b>4. ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Promoção de padrões elevados de qualidade de serviço ao cliente interno e externo e de apoio a acções tendentes a cumprir a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes	<input type="radio"/>				
Relação de colaboração e de proximidade com os clientes	<input type="radio"/>				
Utilização do feedback dos clientes como factor de melhoria contínua	<input type="radio"/>				
Respeito integral pelos compromissos assumidos com os clientes	<input type="radio"/>				
<b>5. PLANEAMENTO, ORGANIZAÇÃO E CONTROLO</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Eficiência e eficácia no modo como utiliza os recursos que lhe estão alocados, gere processos e alcança os resultados pretendidos	<input type="radio"/>				
Prioritização das acções que mais contribuem para os objectivos estratégicos da empresa	<input type="radio"/>				
Coordenação da equipa e das acções por forma a potenciar os resultados	<input type="radio"/>				
Medição da rentabilidade e eventual adopção de medidas correctivas e/ou preventivas	<input type="radio"/>				
Estabelecimento de critérios de sucesso e avaliação dos objectivos	<input type="radio"/>				

Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - AUTO-					
4. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS					
<p>Esta secção pretende avaliar as competências transversais dos colaboradores, ou seja, todas aquelas competências que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas actividades. Estas capacidades podem ser inerentes às características de personalidade de um indivíduo ou obtidas no convívio social ou através de formação e auto-desenvolvimento.</p>					
<b>1. TOMADA DE DECISÃO</b>					
	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Possuo capacidade para reagir prontamente ou antecipar situações/problemas, recolhendo informação, gerando alternativas de decisão e colocando em prática acções concretas, com impacto positivo no desempenho e resultados	<input type="radio"/>				
Analiso as diferentes alternativas antes de tomar qualquer decisão	<input type="radio"/>				
Tomo as decisões no tempo certo	<input type="radio"/>				
Tomo decisões equilibradas e fundamentadas	<input type="radio"/>				
Tomo decisões difíceis e ou controversas, se necessário	<input type="radio"/>				
<b>2. LIDERANÇA (PESSOAS E/OU GRUPOS)- CONSIDERAR APENAS CASO SE TRATE DA AVALIAÇÃO DE DIRECTORES EXECUTIVOS, DIRECTORES DE COMUNICAÇÃO OU CONSULTORES COORDENADORES DA ÁREA DE CONSULTORIA E DOS SERVIÇOS PARTILHADOS</b>					
	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Dirijo e guio os colaboradores ou grupos no desempenho / performance das suas actividades	<input type="radio"/>				
Comunico de forma clara e objectiva os resultados esperados e os compartamentos pretendidos	<input type="radio"/>				
Promovo a cooperação para alcançar os objectivos pré-definidos	<input type="radio"/>				
Dou feedback regular sobre os resultados alcançados, pontos fortes e menos fortes	<input type="radio"/>				
Promovo «coaching» aos meus subordinados sempre que estes se depararem com problemas persistentes e/ou mais complexos no seu desenvolvimento pessoal	<input type="radio"/>				
Possibilito oportunidades de desenvolvimento profissional aos que trabalham comigo	<input type="radio"/>				
<b>3. RELACIONAMENTO</b>					
	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Adopto práticas de comunicação altamente eficazes e oriento o relacionamento interpessoal pelos valores de respeito pelo outro e pelos interesses da empresa	<input type="radio"/>				
Escuto as pessoas com disponibilidade e atenção (escute activa)	<input type="radio"/>				
Comunico de uma forma estruturada, clara, objectiva e concisa	<input type="radio"/>				
Sou influente e persuasivo na forma como exponho as suas ideias	<input type="radio"/>				
Compreendo com facilidade os pontos de vista e necessidades dos outros	<input type="radio"/>				
Participo activamente nos «momentos/espacos» internos de reflexão, discussão e convívio	<input type="radio"/>				

Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - AUTO-					
<b>4. AUTO-MOTIVAÇÃO</b>					
	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Mantenho o rumo, a clareza, a auto-confiança e a persistência em situações difíceis, imprevistas e/ou frustrantes, sob fortes pressões ou em ambientes de elevado stress	<input type="radio"/>				
Possuo capacidade de auto-gestão em situações adversas e ambientes hostis	<input type="radio"/>				
Mantenho-me seguro e persistente em situações adversas e de grande frustração	<input type="radio"/>				
Recupero com facilidade de situações problemáticas	<input type="radio"/>				
Mantenho o rumo e o enfoque no objectivo final, mesmo em situações de complexidade, crise e/ou elevada incerteza	<input type="radio"/>				
<b>5. DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS - CONSIDERAR APENAS CASO SE TRATE DA AVALIAÇÃO DE DIRECTORES EXECUTIVOS, DIRECTORES DE COMUNICAÇÃO OU CONSULTORES COORDENADORES DA ÁREA DE CONSULTORIA E DOS SERVIÇOS PARTILHADOS</b>					
	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Promovo (e pratico) a cooperação no grupo de trabalho, fomento a co-responsabilidade perante os resultados, a partilha dos recursos, e circulação de informação e a participação dos colaboradores.	<input type="radio"/>				
Envolvo as pessoas nas decisões que podem afectá-las	<input type="radio"/>				
Promovo a circulação de informação dentro da equipa	<input type="radio"/>				
Forneço feedback regular à equipa	<input type="radio"/>				
Estimulo a confiança e a franqueza entre todos os elementos da equipa	<input type="radio"/>				
<b>6. ADAPTABILIDADE</b>					
	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Seu eficaz a desencadear e coordenar processos de mudança, mobilizar os recursos e meios necessários, superar os obstáculos e resistências, manter o enfoque e envolver as pessoas.	<input type="radio"/>				
Aceito com abertura pontos de vista diferentes	<input type="radio"/>				
Incentivo novas ideias e soluções criativas	<input type="radio"/>				
Proporho projectos e acções de mudança	<input type="radio"/>				
Incentivo e apoio os outros em processos de alteração de formas de pensamento e acção	<input type="radio"/>				

**Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - HETERO-**

**1. IDENTIFICAÇÃO**

Obrigado por aceder ao questionário de Avaliação de Desempenho e Cultura organizacional promovido pela [redacted]. Agradecemos que respondesse às seguintes questões de forma a validarmos a sua participação.

**\* 1. Qual a função que desempenha na [redacted] ?**

- Executive Director
- Communication Director
- Director Coordinator
- Consultant Coordinator
- Strategic Consultant
- Communication Consultant

**\* 2. Qual o seu nome? (primeiro e último)**

**\* 3. Nome da pessoa que irá avaliar: (primeiro e último)**

Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - HETERO-					
2. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS					
Esta secção pretende avaliar as Competências Técnicas dos colaboradores da ... , isto é, todas as competências que são obtidas através da educação formal, formação e e experiência profissional.					
<b>1. DOMÍNIO DA LÍNGUA PORTUGUESA ESCRITA E ORAL</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competências específicas no domínio da expressão e compreensão oral e escrita e do conhecimento explícito da língua.	<input type="radio"/>				
Capacidade de expressão oral e escrita, (in)formal e pública	<input type="radio"/>				
Criatividade na escrita e capacidade de adequar mensagens a diferentes interlocutores	<input type="radio"/>				
Capacidade de análise e de sintetização da informação	<input type="radio"/>				
Capacidade de transformar informação em conhecimento	<input type="radio"/>				
<b>2. APRESENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM PÚBLICO</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competência ao nível de exposição / apresentação de ideias, capacidade de argumentação, adequada ao perfil do interlocutor	<input type="radio"/>				
Domínio e controlo do "medo" de falar em público, na oralidade e na linguagem corporal	<input type="radio"/>				
Exposição firme, dinâmica e persuasiva	<input type="radio"/>				
Defesa dos pontos de vista através de técnicas de argumentação para convencer, persuadir e influenciar com integridade	<input type="radio"/>				
<b>3. COMPETÊNCIAS INTEGRADAS DE COMUNICAÇÃO</b>					
<b>• Research</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competências ao nível da pesquisa e investigação de dados e informação e do processamento dos mesmos de forma completa e organizada	<input type="radio"/>				
Utilização de diferentes estratégias de pesquisa consoante o tipo e a forma da informação a recolher	<input type="radio"/>				
Eficiência e eficácia na recolha da informação através das diversas plataformas (Intranet, Internet e outros suportes)	<input type="radio"/>				
Sintetização da informação de forma consistente e organizada	<input type="radio"/>				
Actualização permanente dos suportes documentais (Listas de Jornalistas e Meios de Comunicação Social; outras informações complementares)	<input type="radio"/>				

Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - HETERO-					
<b>4. COMPETÊNCIAS INTEGRADAS DE COMUNICAÇÃO</b>					
<b>• Construção de Mensagens</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competências ao nível da produção profissional de mensagens de comunicação que sirvam as necessidades de comunicação e impactem os públicos-alvo pretendidos, tendo em linha de conta o tom e o canal.	<input type="radio"/>				
Conhecimento e adopção da estrutura e formato definido para a produção de mensagens em diferentes meios	<input type="radio"/>				
Utilização de uma linguagem adaptada ao meio de comunicação que deseja impactar	<input type="radio"/>				
Capacidade de orientar o seu discurso de acordo com o público-alvo do meio	<input type="radio"/>				
<b>5. COMPETÊNCIAS INTEGRADAS DE COMUNICAÇÃO</b>					
<b>• Assessoria de Imprensa</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Estabelecimento de relações sólidas e confiáveis com os meios de comunicação e os seus agentes	<input type="radio"/>				
Desenvolvimento de contactos com os media de forma regular	<input type="radio"/>				
Seleção e contacto estratégico com os meios	<input type="radio"/>				
Capacidade de se posicionar como uma fonte de informação respeitada e requisitada	<input type="radio"/>				
Capacidade de criar situações que garantam a cobertura das actividades do assessorado para alcançar, manter ou recuperar uma boa imagem junto ao público	<input type="radio"/>				
Apresentação e consolidação de informações ajustadas aos interesses do assessorado no contexto mediático	<input type="radio"/>				
Implementação de uma cultura de comunicação nos aspectos interno e externo através da pró-actividade junto à estrutura mediática	<input type="radio"/>				
<b>6. FLUÊNCIA EM INGLÊS OU EM OUTRA LÍNGUA ESTRANGEIRA</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competência oral e escrita fluente em Inglês ou outra língua estrangeira	<input type="radio"/>				
Compreensão do discurso oral e escrito em inglês	<input type="radio"/>				
Produção de diferentes tipos de texto usando as competências discursivas	<input type="radio"/>				
Interação activa em contextos sociais diversificados	<input type="radio"/>				

## Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - HETERO-

### 3. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

Pretende-se avaliar agora as competências estratégicas individuais, ou seja, o conjunto de conhecimentos, aptidões, competências e métodos de trabalho que o colaborador tem de dominar independentemente do cargo que ocupa na

#### 1. PLANIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EM ARTICULAÇÃO COM AS ÁREAS DE PRÁTICA

	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competências de planificação de estratégias de comunicação que envolvam a metodologia da Reputação e estejam integradas numa área de prática, em particular	<input type="radio"/>				
Capacidade de avaliar o cliente como um projecto global de comunicação, com eventual potencial de utilização de áreas de prática / serviços partilhados	<input type="radio"/>				
Conhecimento e adopção dos princípios orientadores de um plano de comunicação vs puzzle de reputação	<input type="radio"/>				
Desenvolvimento de estratégias que sirvam as necessidades de comunicação dos clientes	<input type="radio"/>				
Desenvolvimento de propostas de comunicação no âmbito de uma (ou várias) área(s) de prática	<input type="radio"/>				

#### 2. CAPACIDADE DE DIAGNÓSTICO

	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Competências de validação e disseminação de conhecimentos estratégicos do cliente que promovam resultados económicos para a empresa	<input type="radio"/>				
Capacidades de organização e sintetização da informação sobre os clientes que permitam diagnosticar a sua estratégia de acção	<input type="radio"/>				
Visão estratégica de médio-longo prazo que combine as necessidades de comunicação do cliente e os seus objectivos de negócio.	<input type="radio"/>				
Capacidade de mapeamento de stakeholders	<input type="radio"/>				
Antecipação das necessidades e expectativas dos clientes	<input type="radio"/>				
Desenvolvimento e actualização regular dos suportes estratégicos (Company Profile, Q&A, Clube de Jornalistas)	<input type="radio"/>				

#### 3. CONHECIMENTO E ANÁLISE DO MERCADO

	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Conhecimento actualizado dos vários sectores do mercado, com especial foco naquelas em que os seus clientes operam e investigação e análise da informação veiculada nos meios de comunicação social, internet e outros suportes	<input type="radio"/>				
Conhecimento especializado do mercado das empresas que trabalha, dos seus serviços/produtos e do perfil de consumidores, assim como da sua concorrência	<input type="radio"/>				
Conhecimento alargado dos diferente sectores de actividade que compõem o mercado nacional e internacional	<input type="radio"/>				
Análise e entendimento das principais tendências de consumo, directa ou indirectamente, relacionadas com os clientes	<input type="radio"/>				

Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - HETERO-					
<b>4. ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Promoção de padrões elevados de qualidade de serviço ao cliente interno e externo e de apoio e acções tendentes a cumprir a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes	<input type="radio"/>				
Relação de colaboração e de proximidade com os clientes	<input type="radio"/>				
Utilização do feedback dos clientes como factor de melhoria continua	<input type="radio"/>				
Respeito integral pelos compromissos assumidos com os clientes	<input type="radio"/>				
<b>5. PLANEAMENTO, ORGANIZAÇÃO E CONTROLO</b>					
	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Fraco	Muito Fraco
Eficiência e eficácia no modo como utiliza os recursos que lhe estão alocados, gere processos e alcança os resultados pretendidos	<input type="radio"/>				
Prioritização das acções que mais contribuem para os objectivos estratégicos da empresa	<input type="radio"/>				
Coordenação da equipa e das acções por forma a potenciar os resultados	<input type="radio"/>				
Medição da rentabilidade e eventual adopção de medidas correctivas e/ou preventivas	<input type="radio"/>				
Estabelecimento de critérios de sucesso e avaliação dos objectivos	<input type="radio"/>				

**Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - HETERO-**

**4. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS**

Esta secção pretende avaliar as competências transversais dos colaboradores, ou seja, todas aquelas competências que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas actividades. Estas capacidades podem ser inerentes às características de personalidade de um indivíduo ou obtidas no convívio social ou através de formação e auto-desenvolvimento.

**1. TOMADA DE DECISÃO**

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Possui capacidade para reagir prontamente ou antecipar-se às situações/problemas, recolhendo informação, gerando alternativas de decisão e colocando em prática acções concretas, com impacto positivo no desempenho e resultados	<input type="radio"/>				
Analisa as diferentes alternativas antes de tomar qualquer decisão	<input type="radio"/>				
Toma as decisões no tempo certo	<input type="radio"/>				
Toma decisões equilibradas e fundamentadas	<input type="radio"/>				
Toma decisões difíceis e ou controversas, se necessário	<input type="radio"/>				

**2. LIDERANÇA (PESSOAS E/OU GRUPOS)- CONSIDERAR APENAS CASO SE TRATE DA AVALIAÇÃO DE DIRECTORES EXECUTIVOS, DIRECTORES DE COMUNICAÇÃO OU CONSULTORES COORDENADORES DA ÁREA DE CONSULTORIA E DOS SERVIÇOS PARTILHADOS**

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Dirige e guia os colaboradores ou grupos no desempenho / performance das suas actividades	<input type="radio"/>				
Comunica de forma clara e objectiva os resultados esperados e os comportamentos pretendidos	<input type="radio"/>				
Promove a cooperação para alcançar os objectivos pré-definidos	<input type="radio"/>				
Dá feedback regular sobre os resultados alcançados, pontos fortes e menos fortes	<input type="radio"/>				
Promove «coaching» aos seus subordinados sempre que estes se deparam com problemas persistentes e/ou mais complexos no seu desenvolvimento pessoal	<input type="radio"/>				
Possibilita oportunidades de desenvolvimento profissional aos que trabalham consigo	<input type="radio"/>				

**3. RELACIONAMENTO**

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Adopta práticas de comunicação altamente eficazes e orienta o relacionamento interpessoal pelos valores de respeito pelo outro e pelos interesses da empresa	<input type="radio"/>				
Escuta as pessoas com disponibilidade e atenção (escute activa)	<input type="radio"/>				
Comunica de uma forma estruturada, clara, objectiva e concisa	<input type="radio"/>				
É influente e persuasivo na forma como expõe as suas ideias	<input type="radio"/>				
Compreende com facilidade os pontos de vista e necessidades dos outros	<input type="radio"/>				
Participa activamente nos «momentos/espacos» internos de reflexão, discussão e convívio	<input type="radio"/>				

**Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional - HETERO-**

**4. AUTO-MOTIVAÇÃO**

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Mantém o rumo, a clarividência, a auto-confiança e a persistência em situações difíceis, imprevistas e/ou frustrantes, sob fortes pressões ou em ambientes de elevado stress	<input type="radio"/>				
Possui capacidade de auto-gestão em situações adversas e ambientes hostis	<input type="radio"/>				
Mantém-se seguro e persistente em situações adversas e de grande frustração	<input type="radio"/>				
Recupera com facilidade de situações problemáticas	<input type="radio"/>				
Mantém o rumo e o enfoque no objectivo final, mesmo em situações de complexidade, crise e/ou elevada incerteza	<input type="radio"/>				

**5. DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS - CONSIDERAR APENAS CASO SE TRATE DA AVALIAÇÃO DE DIRECTORES EXECUTIVOS, DIRECTORES DE COMUNICAÇÃO OU CONSULTORES COORDENADORES DA ÁREA DE CONSULTORIA E DOS SERVIÇOS PARTILHADOS**

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Promove(e pratica) a cooperação no grupo de trabalho, fomenta a co-responsabilidade perante os resultados, a partilha dos recursos, a circulação de informação e a participação dos colaboradores.	<input type="radio"/>				
Envolve as pessoas nas decisões que podem afectá-las	<input type="radio"/>				
Promove a circulação de informação dentro da equipa	<input type="radio"/>				
Fornece feedback regular à equipa	<input type="radio"/>				
Estimula a confiança e a franqueza entre todos os elementos da equipa	<input type="radio"/>				

**6. ADAPTABILIDADE**

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
É eficaz a desencadear e coordenar processos de mudança, mobilizar os recursos e meios necessários, superar os obstáculos e resistências, manter um enfoque e envolver as pessoas.	<input type="radio"/>				
Acela com abertura pontos de vista diferentes	<input type="radio"/>				
Encoraja novas ideias e soluções criativas	<input type="radio"/>				
Propõe projectos e acções de mudança	<input type="radio"/>				
Encoraja e suporta os outros em processos de alteração de formas de pensamento e acção	<input type="radio"/>				



				dia útil do mês de Fevereiro
1.3	Comunicação Interna do Projecto	1.3.1 Comunicação – via e-mail, a todos os colaboradores seleccionados, do início do processo de avaliação e das instruções necessárias.	Gestor do Projecto	Até ao quarto dia útil do mês de Fevereiro
1.4	Componente de Auto-Avaliação	Envio do Questionário de Auto-Avaliação aos participantes.	Gestor do Projecto	Até ao quarto dia útil do mês de Fevereiro
1.5	Componente de Hetero-Avaliação	Envio do Questionário de Hetero-Avaliação aos avaliadores.	Gestor do Projecto	Até ao quarto dia útil do mês de Fevereiro

Fases e Responsabilidades				
<b>Medição das Competências e Objectivos</b>				
Nesta fase é definido todo o processo de gestão da informação, desde a aplicação dos questionários, até à recepção dos dados e composição do Relatório Preliminar de Avaliação.				
Fase	Situação Actual / Input	Actividades	Responsabilidades	Timing
1.6	Acompanhamento do Processo de Avaliação	1.5.1 Acompanhamento do Processo de Avaliação.  1.5.2 Detecção dos participantes que até ao momento não efectuaram a auto e hetero-avaliação e envio de alerta.	Gestor do Projecto de Avaliação	Até ao décimo terceiro dia útil do mês de Fevereiro
2.1	Relatório de Avaliação Preliminar	2.1.1 Recolha e tratamento dos dados dos questionários  2.1.2 Recolha dos dados financeiros e de negócio junto do Departamento Financeiro  2.1.3 Desenvolvimento dos Relatórios de Avaliação Preliminares dos Directores/Consultores  2.1.4 Envio dos Relatórios Preliminares aos Directores Executivos	Gestor do Projecto de Avaliação	Até ao décimo oitavo dia útil do mês de Fevereiro

Fases e Responsabilidades				
<b>Análise dos Resultados</b>				
Definição das actividades de análise e interpretação dos resultados finais do Relatório de Avaliação.				
Fase	Situação Actual / Input	Actividades	Responsabilidades	Timing
3.1	Análise dos resultados e Relatório Final	3.1.1 Análise avaliativa e produção dos Relatórios Finais relativos aos Directores de Comunicação	Directores Executivos	Até ao terceiro dia útil do mês de

		3.1.3 Análise avaliativa e produção dos Relatórios Finais relativos aos Consultores de Comunicação	Directores Executivos + Directores de Comunicação	Março
--	--	--	---	-------

Fases e Responsabilidades				
<b>Entrevista de Avaliação e de Planeamento</b>				
Identifica o processo de apresentação das avaliações, identificação de melhorias e planeamento de objectivos.				
Fase	Situação Actual / Input	Actividades	Responsabilidades	Timing
3.2	Entrevista de Avaliação e de Planeamento	<p>3.2.1 Constituição de reuniões individuais com os Directores de Comunicação para apresentação dos resultados da Avaliação de Desempenho e Planeamento de Objectivos</p> <p>3.2.4 Constituição de reuniões entre os Directores de Comunicação e cada elemento do grupo para apresentação dos resultados da Avaliação de Desempenho e Planeamento de Objectivos</p> <p>4.2.2 Envio dos Relatórios de Avaliação Final aos Directores e Consultores de Comunicação</p>	<p>Directores Executivos</p> <p>Directores de Comunicação</p> <p>Gestor do Projecto de Avaliação</p>	Até ao oitavo dia útil do mês de Março

Fases e Responsabilidades				
<b>Controlo</b>				
Descreve os passos necessários à efectivação do controlo das variáveis durante o ano seguinte.				
Fase	Situação Actual / Input	Actividades	Responsabilidades	Timing
5.1	Controlo das variáveis	Assegurar o processo de melhoria através da verificação regular das variáveis de melhoria e da medição dos progressos.	Directores Executivos + Directores de Comunicação / Directores de Comunicação + Consultores de Comunicação	Durante o ano

**Anexo 16 - Cronograma do Processo de Avaliação**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – Cronograma**

Fase	Situação Actual / Input	Responsável	1*	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8		
<b>Aplicação das Ferramentas de Avaliação</b>																																
1.1	Abertura do Projecto de Avaliação	Gestor do Projecto de Avaliação	█																													
		Directores Executivos	█																													
1.2	Ficha de Colaborador	Gestor do Projecto de Avaliação	█	█	█	█																										
1.3	Comunicação Interna do Projecto	Gestor do Projecto de Avaliação				█	█																									
1.4	Componente de Auto-Avaliação	Gestor do Projecto de Avaliação				█	█																									
1.5	Componente de Hetero-Avaliação	Gestor do Projecto de Avaliação				█	█																									
<b>Medição das variáveis</b>																																
2.1	Acompanhamento do Processo	Gestor do Projecto de Avaliação				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█										
2.2	Relatório de Avaliação Preliminar	Gestor do Projecto de Avaliação														█	█	█	█	█	█	█										
<b>Análise dos Resultados</b>																																
3.1	Análise dos Resultados e Relatório Final	Directores Executivos																														
		Dir. Executivos + Dir. Comunicação																														
<b>Entrevista de Avaliação e de Planeamento</b>																																
4.1	Entrevista de Avaliação e de Planeamento	Directores Executivos																														
		Directores de Comunicação																														
		Gestor do Projecto de Avaliação																														
<b>Controlo</b>																																
5.1	Controlo das Variáveis	Directores de Comunicação	Durante todo o ano																													

\*Dias úteis de Fevereiro e Março



## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A tabela que se segue contém os resultados da avaliação das Competências Técnicas por item, por competência e ainda por dimensão. As colunas relativas à média das competências e à média da dimensão incluem o peso relativo (weight) que cada elemento tem na avaliação global.

		AVALIAÇÃO POR ITEM		MÉDIA DAS COMPETÊNCIAS		MÉDIA DAS DIMENSÕES	
		HEBEO	AUTO	HEBEO	AUTO	HEBEO	AUTO
<b>CONHECIMENTO TÉCNICO E SECRETARIA</b>	Compreensão e aplicação na prática de conceitos e competências em matéria de contabilidade aplicada às empresas	4,00	4				
	Capacidade de expressão oral e escrita, em termos de escrita	4,00	4	4,40	4,00		
	Capacidade de escrita e capacidade de abstração/manuseio de documentos administrativos	4,00	4				
	Capacidade de análise e de utilização da informação	4,00	4				
	Capacidade de funcionamento em ambiente de trabalho	4,00	4				
<b>ANÁLISE E COMUNICAÇÃO DE INFORMAÇÃO</b>	Capacidade de análise de informação / apresentação de dados, capacidade de interpretação, adequação ao perfil da informação	3,00	4				
	Construção e verificação de "modelos" de fontes de dados, no seu âmbito e no "emprego" adequado	3,00	4	3,44	4,00		
	Definição de fontes, métodos e procedimentos	3,00	4				
	Colheita de dados de fontes de dados de fontes de informação para a obtenção de informação e interpretação da mesma	3,00	4				
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO E RECURSOS</b>	Capacidade de análise de pesquisa e investigação de dados e informação e de armazenamento dos mesmos de forma organizada e segura	4,00	4				
	Utilização de diferentes métodos de pesquisa e obtenção de dados e fontes de informação e de fontes de dados	4,00	4	4,40	4,00		
	Elaboração e análise de relatórios de informação de fontes de dados e fontes de informação de fontes de dados e fontes de informação	4,00	4				
	Atualização permanente das fontes de informação (Listas de Terminais e Manuais de Comunicação Base, outras informações administrativas)	4,00	4				
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO</b>	Capacidade de análise de produção profissional de mensagens de comunicação que atendam às necessidades de comunicação e interpretação adequada e análise das fontes em matéria de escrita e gestão de dados	4,00	4	4,00	4,00	4,00	4,00
	Definição e seleção de métodos e técnicas de análise de fontes de dados e fontes de informação e de fontes de dados e fontes de informação	4,00	4				
	Utilização de uma linguagem adequada ao meio de comunicação que deve ser usado	4,00	4				
	Capacidade de análise e uso de fontes de dados e fontes de informação	4,40	4				
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS</b>	Atualização de relações públicas e escritórios comerciais de comunicação e fontes de dados	4,00	4				
	Definição e seleção de métodos e técnicas de análise de fontes de dados e fontes de informação e de fontes de dados e fontes de informação	4,00	4				
	Definição e seleção de métodos e técnicas de análise de fontes de dados e fontes de informação e de fontes de dados e fontes de informação	4,00	4	4,00	3,70		
	Capacidade de análise de fontes de dados e fontes de informação e de fontes de dados e fontes de informação	4,00	4				
	Capacidade de análise de fontes de dados e fontes de informação e de fontes de dados e fontes de informação	4,00	4				
<b>ANÁLISE DE INFORMAÇÃO E SECRETARIA</b>	Capacidade de análise de fontes de dados e fontes de informação e de fontes de dados e fontes de informação	3,00	4				
	Capacidade de análise de fontes de dados e fontes de informação e de fontes de dados e fontes de informação	4,00	4	3,00	4,00		
	Capacidade de análise de fontes de dados e fontes de informação e de fontes de dados e fontes de informação	3,00	4				

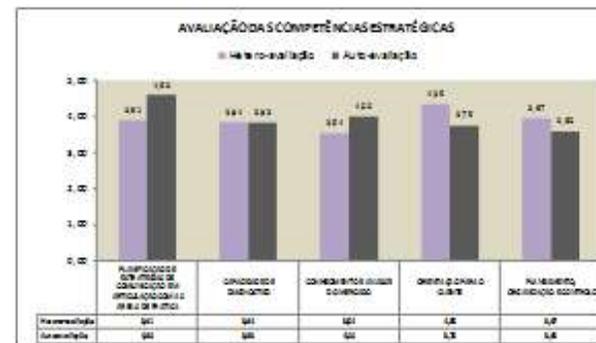
## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 02. COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

**COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS**  
As Competências Estratégicas individuais podem ser definidas como um conjunto de conhecimentos, aptidões, competências e métodos de trabalho que o colaborador tem de dominar independentemente do cargo que ocupa na organização.

- Planificação de estratégias de comunicação em articulação com as áreas de produção	20%	200
- Capacidade de Diagnóstico	15%	150
- Conhecimento e Análise do mercado	20%	200
- Orientação para o Cliente	25%	250
- Planeamento, Organização e Controlo	20%	200
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1000</b>

A avaliação das Competências Estratégicas compreende a ponderação de um conjunto de capacidades estratégicas essenciais para garantir a qualidade do desempenho profissional. A tabela apresentada em cima demonstra os elementos que constituem esta tipo de competências e o seu peso relativo (convertível em pontos). Em baixo, o gráfico expressa os resultados de hetero-avaliação e comparação com a auto-avaliação do colaborador.





## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A tabela que se segue contém os resultados da avaliação das Competências Estratégicas por item, por competência e ainda por dimensão. As colunas relativas à média das competências e à média da dimensão incluem o peso relativo (weight) que cada elemento tem na avaliação global.

	LIDERANÇA		COMUNICAÇÃO		INICIATIVA/COMISSÃO	
	MÉDIA	AUTO	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	AUTO
<b>TEMPO DE REACÇÃO</b>						
Reagir imediatamente por qualquer alteração de circunstâncias, identificando informação quando a situação de decisão é incerta e a resposta por ações rápidas, sem impactar negativamente o desempenho e resultados.	4,33	4				
Conter as reações e tomar decisões sem ser afetado por decisões.	4,33	4	4,33	4,40		
Tomar decisões de tempo certo.	4,33	4				
Tomar decisões após crises e turbulências.	4,33	4				
Tomar decisões difíceis e de consequências imprevistas.	4,33	4				
<b>COMUNICAÇÃO (PREVISÃO E/OU SUPORTE)</b>						
Utilizar meios de comunicação de grupo no desempenho e performance das suas actividades.	4,00 (1,0)	2				
Utilizar os meios de comunicação de grupo no desempenho e performance das suas actividades.	4,00 (1,0)	2				
Utilizar os meios de comunicação de grupo no desempenho e performance das suas actividades.	4,00 (1,0)	2				
Utilizar os meios de comunicação de grupo no desempenho e performance das suas actividades.	4,00 (1,0)	2	4,00 (1,0)	3,00		
Utilizar os meios de comunicação de grupo no desempenho e performance das suas actividades.	4,00 (1,0)	2				
Utilizar os meios de comunicação de grupo no desempenho e performance das suas actividades.	4,00 (1,0)	2				
<b>RELACIONAMENTO</b>						
Identificar pontos de convergência e pontos de conflito e procurar soluções para ambos os pontos de conflito da empresa antes de tomar qualquer decisão, sempre que aplicável.	4,33	4				
Utilizar os pontos de convergência e pontos de conflito da empresa antes de tomar qualquer decisão, sempre que aplicável.	4,33	4	4,40	4,20		
Utilizar os pontos de convergência e pontos de conflito da empresa antes de tomar qualquer decisão, sempre que aplicável.	4,33	4				
Utilizar os pontos de convergência e pontos de conflito da empresa antes de tomar qualquer decisão, sempre que aplicável.	4,33	4				
Utilizar os pontos de convergência e pontos de conflito da empresa antes de tomar qualquer decisão, sempre que aplicável.	4,33	4	4,33	4,40		
<b>AUTO-MOTIVAÇÃO</b>						
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	3,33	4				
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	3,33	4	3,40	3,80		
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	3,33	4				
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	3,33	4				
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	3,33	4				
<b>DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES</b>						
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	4,00 (1,0)	2				
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	4,00 (1,0)	2	4,00 (1,0)	3,00		
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	4,00 (1,0)	2				
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	4,00 (1,0)	2				
<b>COMPROMISSÃO</b>						
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	3,33	4				
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	3,33	4	4,34	4,20		
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	3,33	4				
Manter o tempo e a qualidade de trabalho sempre em condições adequadas de trabalho, mesmo em situações de pressão.	3,33	4				

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 04. OBJECTIVOS FINANCEIROS E DE NEGÓCIO

Dimensão	Componente	Método de Avaliação	Avaliação	Ponderação componente	Resultado ponderado componente	Total dimensão	Ponderação dimensão	Resultado ponderado dimensão
OBJECTIVOS FINANCEIROS E DE NEGÓCIO	Fluxo contábil de liquidez	Fluxo contábil de liquidez Fluxo actual (10) Fluxo líquido = 10	7	10%	0,40	4*	30%	1,2**
	Activo líquido do cliente	Grupos de activo líquido Grupos = 1,5 Custo de aquisição de empresa = 1,2	5	10%	1,1			
	Activo financeiro	Clientes adquiridos = 2	5	10%	0,40			
	Alargamento operacional	Trabalho de expansão alargado = 400.000 Trabalho de expansão operativo = 400.000	4	10%	1,6			

### 05. AVALIAÇÃO GLOBAL

Nota de escala de 0 a 5, a avaliação individual situa-se nos:

- ✓ HÍBRIDO-AVALIAÇÃO = 4 (2,80 (Competências) + 1,2 (Objectivos Financeiros e de Negócio))
- ✓ AUTO-AVALIAÇÃO = 4,28

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**PARTE II**

**PLANEAMENTO DOS OBJECTIVOS**

Após a análise dos resultados da Avaliação de Desempenho, os colaboradores deverão, sob a orientação do respectivo superior hierárquico e do director executivo, completar o quadro de planeamento de objectivos com as dimensões/competências/temas que irão querer reforçar até ao próximo exercício de avaliação. Veja por favor o exemplo.

Dimensão	Competência	Item	Objectivo
Competências Técnicas	COMPETÊNCIAS INTEGRADAS DE COMUNICAÇÃO + Construção de Mensagens	Utilização de uma linguagem adaptada ao meio de comunicação que deseja impactar	4,50

**Observações:**

Em termos de Competências Técnicas, o colaborador X apresenta domínio das capacidades discursivas ao nível escrito e oral, sendo no entanto importante melhorar a exposição do ponto de vista de forma, nomeadamente no que diz respeito à segurança e maior controlo do nervosismo.

Do ponto de vista de Competências Estratégicas é necessário trabalhar a capacidade de mapeamento de stakeholders e adquirir conhecimento sobre os mercados de actividade centrais para a equipa, em primeira instância, e para a empresa Y, no geral. A continuidade na leitura efectiva de jornais será determinante para fortalecer a base de conhecimento. O colaborador X deverá ainda aumentar o focus no trabalho e nas questões fundamentais do dia-a-dia, por forma a estruturar e a conferir consistência, as suas opiniões, conselhos e visões sobre acontecimentos diversos. Não interessa ter uma opinião sobre tudo, mas antes sobre o que realmente importa e de forma estruturada.

Relativamente às Competências Transversais, o Colaborador X deve procurar estabelecer objectivos pessoais / profissionais mais realistas, por forma a poder cumprilos e superá-los. O não alcance dos objectivos propostos conduz com frequência à desmotivação. A sua maior autonomia passa por gerir individualmente esta pressão, sendo que dependerá muito do Colaborador X (sendo que com o apoio necessário da sua direcção) o equilíbrio necessário a uma motivação constante.

Para a evolução desejada, será necessário trabalhar e cimentar características estruturantes, nomeadamente auto-confiança, cumprimento de prazos e horários, relacionamento com outros, postura construtiva face aos desafios propostos. A verificar-se esta evolução, o Colaborador X estará em condições de passar para a categoria B da sua função.