

Validação da metodologia *Assessment Centre* para a função de
Gestor no Banco Santander Totta

Liliana Sofia Faria da Silva Pais

Projecto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador(a):

Mestre Alzira Duarte, Assistente, ISCTE Business School, Departamento de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional

Co-orientador(a):

Dr. Fernando Vieira, Gestor de Recursos Humanos, Banco Santander Totta

Novembro de 2011

Índice

Resumo.....	III
Abstract.....	IV
Sumário Executivo	V
Agradecimentos.....	VII
Introdução.....	1
1 Enquadramento teórico	2
1.1 Processo de Recrutamento e Selecção.....	2
1.2.Competências.....	5
1.3. <i>Assessment Centre</i>	7
1.4.Problema e questões de investigação	10
2 Apresentação da empresa - Banco Santander Totta	11
2.1.Metodologia de <i>Assessment Centre</i> no Banco Santander Totta.....	12
3 Diagnóstico.....	14
3.1.Apresentação da metodologia.....	14
3.2.Amostra	14
3.3.Procedimentos.....	16
4 Análise e discussão dos resultados	17
5 Proposta de Intervenção	24
5.1 Título	24
5.2.Objectivo	24
5.3.Fases da proposta de intervenção e as tarefas associadas.....	24
5.3.1.Planeamento de construção.....	25
5.3.2.Implementação do <i>Assessment Centre</i>	26
5.3.3Validação	28
5.4 Custos	29
6 Conclusão.....	31
7 Referências Bibliográficas	32

Índice das Figuras

Figura 1 – Distribuição dos gestores por função	14
Figura 2 – Distribuição dos gestores por idade	15
Figura 3 – Distribuição dos gestores por região	15
Figura 4 – Distribuição dos gestores por anos de Banca	16
Figura 5 - MRLM – Análise do R e R ²	17
Figura 6 - MRLM Anova	18
Figura 7 - Modelo da regressão linear múltipla.....	19
Figura 8 - Qui – Quadrado Avaliação global AC/Avaliação de desempenho 2007.....	20
Figura 9 - Qui – Quadrado Avaliação global AC/Avaliação de desempenho 2008.....	20
Figura 10 - Qui – Quadrado Avaliação global AC/Avaliação de desempenho 2009.....	21
Figura 11 - Rho de spearman Avaliação globas AC/GRO 2º trimestre 2009	21
Figura 12 – Rho de spearman Avaliação globas AC/GRO 4º trimestre 2009.....	22
Figura 13 – Custos dos recursos associados ao projecto de intervenção	29

Resumo

O projecto apresentado é o resultado de um trabalho de investigação desenvolvido no Banco Santander Totta no decorrer do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Durante esse período, foi detectada a necessidade de realizar um diagnóstico de validação da metodologia de selecção para a função de gestor utilizada e, consequentemente, a apresentação e elaboração de um projecto de intervenção.

Desta forma, este trabalho tem como objectivo central contribuir para a validação da metodologia, *Assessment Centres*, verificando se existe relação entre os resultados que os participantes obtiveram no *Assessment Centre* e a sua *performance*, sendo esta última variável medida através da avaliação de desempenho e do grau de rendimento dos objectivos (GRO's).

A amostra é constituída por gestores do Banco Santander Totta que participaram nas observações e posteriormente, os resultados dessas provas foram correlacionados com os indicadores de performance.

Após a análise dos dados, concluiu-se que não existe relação entre as variáveis, que poderá derivar de vários factores. Assim sendo, foi desenhada uma proposta de implementação de uma nova metodologia de *Assessment Centre*.

Palavras-chave: *Assessment Centre*, competências e validação.

JEL Classification System: M12 – Personnel Management; Executive Compensation, M53 – Training, M59 - Other

Abstract

The project presented is the result of a research work conducted at Banco Santander in the course of the Master of Human Resource Management. During this period, we detected the need for a validation of the diagnostic method of choice for the role of manager used and hence the presentation and preparation of an intervention project.

Thus, this work has as main objective to contribute to the validation of the methodology, Assessment Centres, checking whether a relationship exists between the results obtained that the participants in Assessment Centre and its performance, the latter being measured by evaluating performance and degree of performance objectives (GRO's).

The sample consists of managers of Banco Santander who participated in the observations and then the results of these tests were correlated with performance indicators.

After analyzing the data, we concluded that there is no relationship between variables, which may derive from several factors. Therefore, a proposal designed to implement a new Assessment Centre.

Keywords: Assessment Centre, competency and validation.

JEL Classification System: M12 – Personnel Management; Executive Compensation, M53 – Training, M59 - Other

Sumário Executivo

O projecto apresentado é o resultado de um trabalho de investigação desenvolvido no Banco Santander Totta no decorrer do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Durante esse período, foi detectada a necessidade de realizar um diagnóstico de validação da metodologia de selecção para a função de gestor utilizada no Banco Santander Totta, *Assessment Centre* e, conseqüentemente, a apresentação e elaboração de um projecto de implementação.

Inicialmente foi elaborada uma revisão teórica centrada nos aspectos importantes para este estudo. Em primeiro lugar é definido o conceito de recrutamento e selecção.

Segundo Saks (2005), o recrutamento envolve acções e actividades levadas a cabo por uma organização, de maneira a identificar e atrair indivíduos que possuam capacidades para ajudar a organização a alcançar os seus objectivos estratégicos. A selecção consiste na aplicação de técnicas e procedimentos que permitem escolher os indivíduos recrutados (Saks, 2005).

Essas técnicas têm como objectivo seleccionar candidatos para determinadas posições, de uma maneira que faz prever que estes vão cumprir com sucesso as expectativas pré-definidas. (Roe, 2005). Segundo Asher e Sciarrino (1974, citados por Smith e George 1994) deve existir uma relação forte entre o conteúdo da função e o conteúdo dos sistemas de selecção, para se conseguir uma boa validade preditiva.

De seguida, é definido o conceito de competências de acordo com as perspectivas como atribuições, como qualificações, como acções e como características pessoais. Na primeira perspectiva as competências são consideradas como atribuições, como extra-pessoais. A segunda perspectiva a competência é definida um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão.

As competências como acções, as competências só existem e só podem ser consideradas como tal, na acção. Na última abordagem, as competências são uma característica pessoal relacionada com a actuação superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação.

Por fim, é o *Assessment Centre* é definido como uma metodologia que permite reproduzir situações profissionais, de modo a criar analogias com situações específicas

com que os avaliados são confrontados no desempenho da função, com a finalidade de dois propósitos.

Na concepção, o *Assessment Centre* pode ter dois propósitos, o primeiro foca-se na avaliação do candidato quanto ao nível de ajustamento à função. O segundo, também conhecido por *development*, procura avaliar quais as competências a melhorar com a finalidade de ajudar as pessoas a desenvolver algo (Woodruffe, C. 1990).

A problemática e as questões de investigação centram-se na validação da relação dos *Assessment Centres* com a *performance* dos indivíduos.

Desta forma, hipótese central do estudo é validar se os resultados observados nas provas estão correlacionados positivamente com a *performance* dos indivíduos. A *performance* dos indivíduos é medida a partir de dois indicadores: a avaliação de desempenho e o nível do grau de rendimento dos objectivos (GRO's).

Através de uma análise quantitativa, verificou-se a relação de causalidade entre os resultados que os participantes obtiveram no *Assessment Centre* e a sua *performance*, avaliada através da avaliação de desempenho e do grau de rendimentos dos objectivos.

A amostra é constituída por 189 gestores, num universo de 1143 gestores. Os participantes foram seleccionados e convidados a participar no *Assessment Centre* tendo em conta os seguintes indicadores: a idade, a antiguidade no Banco, antiguidade na função, habilitações académicas, avaliação de desempenho e grau resultado dos objectivos.

Através do conjunto de provas aplicadas, os candidatos foram avaliados baseados em competências, em que cada observador atribui por competência um valor. As competências observadas foram: Impacto Social e Comunicação, iniciativa e proactividade, trabalho em equipa, liderança, visão de negócio, controlo e confiança, impacto e influência.

Ao longo do ano 2010 foram realizados dois *Assessment Centres* por mês, em cada região, que permitiu a recolha de dados para o estudo. Após o tratamento dos dados obtidos nos *Assessment Centre* relacionou-se com indicadores de *performance*, sendo eles a avaliação de desempenho e o grau de rendimento dos objectivos.

Concluiu-se que não existe relação, ou seja, que o *Assessment Centre* não se relaciona com a *performance* dos gestores. Posto isto, foi proposto um projecto de intervenção no Banco Santander Totta com a finalidade de elaborar uma nova metodologia de *Assessment Centre*.

Agradecimentos

Quero agradecer a todos aqueles que me ajudaram nesta caminhada, com dias bons e com outros por vezes difíceis.

Não posso deixar de mencionar o quão importante foi esta aprendizagem neste mestrado, pelo corpo docente, pela turma e companheirismo, e claro, pelos amigos que foram, são e serão.

Um agradecimento muito especial à Professora Alzira, pela ajuda, pela motivação e pela compreensão, não só neste período de apoio à tese mas também em todas as aulas que leccionou.

Ao Fernando, pela oportunidade que me deu no Departamento de Gestão de Recursos Humanos do Banco Santander Totta, pela aprendizagem, pela autonomia, pela confiança e principalmente pelas palavras amigas e pelos conselhos que ficarão para toda a vida. Jamais poderei esquecer.

A todos os gestores de recursos humanos, sem distinguir nenhum em particular, pois cada um deles tem a sua marca pessoal nesta minha aprendizagem e crescimento.

À Mafalda, pelo carinho materno que sempre demonstrou, pela preocupação e pelos desabafos, sempre pronta a ouvir e a opinar.

Ao Filipe que caminhou lado a lado comigo nesta caminhada, sem nunca me deixar baixar as armas, que me deu coragem para continuar.

Ao ISCTE, pelas memórias, pelos anos aqui passados, pelas noites e dias de estudo, pelos amigos, à Cláudia, à Filipa, à Inês, à Leonor, à Sara, à Mariana, à Aline e à Catarina por pintarem o meu mestrado com cores alegres.

E por fim, quero agradecer com muito amor e do fundo do meu coração à minha irmã e ao meu cunhado, e sem dúvida aos meus pais. Pela oportunidade que me deram, pelo esforço e luta que fizeram para eu aqui chegar. Que sempre investiram na minha educação e aprendizagem.

A todos um MUITO OBRIGADA!

Introdução

Nos últimos anos as organizações alteraram a sua estrutura e o desenho das suas funções. Esta constante mudança exigiu flexibilidade, inovação e trabalho em equipa, opondo-se às habituais estruturas burocráticas, estáveis e com funções especializadas.

Desta forma, a gestão dos recursos humanos assume-se como uma área de extrema importância dentro das organizações, delineando estratégias com a finalidade de atingir objectivos. Das várias actividades exercidas pela área de gestão de recursos humanos, o processo de recrutamento e selecção adopta um papel primordial, permitindo à organização o restabelecimento dos meios humanos de que necessita, colmatando as carências de recursos que existem na organização.

Esta mudança conduziu à introdução de novos métodos utilizados no processo de recrutamento e selecção. O *Assessment Centre*, exemplo de um desses métodos, possibilita avaliar e observar o candidato através de um conjunto de várias provas, estando entre os métodos que mais predizem o desempenho profissional, (Gauler, Rosenthal, Thornton & Bentson, 1987, citado por Abraham, Morrison & Burnett, 2006), pois permite avaliar competências e relacioná-las com o desempenho dos indivíduos.

É nesta premissa que este projecto incide, verificar se a metodologia utilizada para a função de gestor no Banco Santander Totta, o *Assessment Centre*, se relaciona com a *performance* do indivíduos e caso não exista relação, apresentar uma proposta de intervenção.

Desta forma, inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica com a finalidade de fazer um enquadramento teórico do tema, e após essa revisão foram recolhidos e apresentados dados resultantes de um estudo empírico, apresentadas sugestões de melhorias, tendo como componente chave o desenho de uma metodologia de diagnóstico e a proposta de intervenção.

1 Enquadramento teórico

1.1. Processo de Recrutamento e Selecção

O Capital Humano e a Gestão de Recursos Humanos são factores críticos para o sucesso, competitividade, e porque não, para a sobrevivência de uma organização. A obtenção de trabalhadores qualificados exige que o recrutamento e a selecção de novos colaboradores seja uma prioridade, pois é o elemento mais importante de qualquer organização na gestão de pessoas (Roberts, 1997).

A estratégia de recrutamento e selecção de uma organização determina o tipo de actividades de recrutamento necessárias para atingir os objectivos.

Segundo Saks (2005), o recrutamento envolve acções e actividades levadas a cabo por uma organização, de maneira a identificar e atrair indivíduos que possuam capacidades para ajudar a organização a alcançar os seus objectivos estratégicos. Estas actividades devem gerar um conjunto de candidatos desejáveis, melhorar o seu interesse na organização enquanto entidade empregadora e aumentar a probabilidade de estes aceitarem uma oferta de trabalho.

Por sua vez, a selecção consiste na aplicação de instrumentos e procedimentos que permitem escolher, entre os indivíduos recrutados, os mais adequados para a função em questão, visando manter e/ou aumentar as qualificações gerais dos colaboradores da organização (Saks, 2005).

Estes instrumentos e procedimentos para a selecção, têm como objectivo escolher candidatos para determinadas posições, de uma maneira que faz prever que estes vão cumprir com sucesso as expectativas pré-definidas (Roe, 2005). Segundo Asher e Sciarrino (1974, citados por Smith e George, 1994) deve existir uma relação forte entre o conteúdo da função e o conteúdo dos sistemas de selecção, para se conseguir uma boa validade preditiva.

A interligação entre o processo de recrutamento e selecção origina uma série de procedimentos de escolha do candidato mais adequado para a função oferecida. Desta forma, é essencial que todo o processo de selecção seja desenhado antes de qualquer acção prática.

Devem projectar-se todas as etapas de forma a atingir os objectivos propostos.

A preparação deste processo passa por uma identificação da necessidade, uma descrição e análise da função, definição do perfil da função e assegurar que os métodos utilizados são adequados para fazer selecção, incluindo o uso de entrevistas estruturadas, testes e outras técnicas (Roberts, 1997).

Ao nível da identificação da necessidade importa questionar se se justifica admitir um colaborador, tendo em conta a relação custo-benefício. A descrição de função passa por um processo rigoroso e exaustivo de recolha de dados sobre a função, sobre as tarefas inerentes, os seus objectivos, responsabilidades, condições de trabalho, entre outras.

O perfil psicoprofissional da função deve considerar os factores, como por exemplo, as competências profissionais, formação académica, características pessoais, motivações, e todas as especificações importantes para o desempenho da função e da pessoa ideal para essa função (Roberts, 1997).

Depois de concluídas as tarefas mencionadas anteriormente, no desenho do processo devem ser tidas em conta várias etapas que constituem dificuldades sucessivas aos candidatos, depois de cada etapa, rejeita-se um número de candidatos e os restantes avançam para a fase seguinte. Por conseguinte, o grupo de candidatos diminui gradualmente até que se atinja a última etapa de selecção (Roe, 2005).

Até então, o processo de recrutamento e selecção praticado recorria às características dos trabalhadores passíveis de validação e avaliação por meio de testes e de provas, focalizando-se em aspectos quantificáveis dos profissionais como capacidade operacional, gestual, nível de conhecimento. Contudo, num panorama de mutações, os critérios são reformulados e o processo de recrutamento e selecção é visto como um processo até à decisão do candidato (Roberts, 1997), valorizando atitudes, comportamentos que o profissional deve demonstrar em ambiente de trabalho.

Todo o processo selectivo necessita de ser eficiente e eficaz, ou seja, seleccionar da melhor forma, para escolher o candidato mais sensato para a função em questão.

As técnicas são um ponto fundamental em qualquer processo de selecção, pois permitem traçar um “perfil” do candidato e um dos aspectos-chave para determinar o papel e as especificações do candidato é o uso de competências (Roberts, 1997). Simultaneamente, também comparam os candidatos, de forma a perceber quais as diferenças existentes entre eles.

A escolha acertada dos testes e provas de selecção são o primeiro passo para o sucesso de um processo de recrutamento e selecção, pois será a partir da sua aplicação que se obterão informações como: as aptidões do candidato. Se este possui os requisitos mentais e físicos necessários e se demonstra as competências gerais e específicas fundamentais para o desempenho bem-sucedido da função.

Antes de se proceder a essa escolha das provas e testes, é essencial avaliar e validar quais os que melhor se ajustam à função: por outras palavras, quais são os testes e provas que,

sendo aplicados, permitirão obter as informações desejadas sobre o/os candidato/s e que avaliam as competências pretendidas (Roberts, 1997). Por outro lado, a natureza das provas é de grande importância, por exemplo, na aplicação de provas de grupo, quanto mais próximos estiverem os candidatos da realidade e do contexto empresarial, mais relevantes serão os resultados observáveis para aferir a compatibilidade dos candidatos com as realidades do dia-a-dia empresarial.

Através da aplicação de testes podemos conhecer melhor as competências, os conhecimentos e o potencial de cada candidato, podendo recorrer a várias técnicas de recolha de informação: os questionários/formulários, as entrevistas e os testes psicométricos, cada organização escolhe as melhores técnicas (Roberts, 1997).

O questionário/formulário permite recolher elementos pessoais e/ou curriculares adicionais, permitindo conhecer melhor cada pessoa e esclarecer dúvidas.

A entrevista é na maioria das vezes um procedimento habitual, mesmo que se tenham aplicados questionários e/ou testes anteriormente. A entrevista, para além de ser um contacto presencial com o candidato, tem como objectivo dar a conhecer a empresa ao candidato, o posto de trabalho e as suas condições, tem também como objectivo recolher o máximo de informações sobre o percurso profissional e as aspirações futuras do candidato. É na entrevista que o candidato pode defender e argumentar os seus pontos de vista e as suas experiências. Existem três tipos de entrevista; estruturada; semi-estruturada e não estruturada. Contudo, uma simples entrevista não é suficiente para definir os pontos fortes e os pontos fracos do candidato, quais as suas competências e as suas aptidões. No entanto, para as funções mais elementares aplica-se geralmente apenas esta técnica.

Comumente, para os cargos mais complexos, escolhe-se mais de uma técnica de selecção, aplicando-se provas de conhecimento, testes psicométricos, e entrevistas.

Os testes psicométricos são exercícios que medem e avaliam diferentes aptidões relevantes para o desempenho da função, são um complemento do processo que permite identificar competências importantes que comprometam o potencial de êxito. Os testes mais utilizados para avaliar o potencial e/ou desempenho são: testes de inteligência, testes de conhecimento, testes de aptidão. São instrumentos extremamente valiosos no contexto organizacional, devido à sua capacidade de identificar o potencial individual. Assim, este tipo de teste, pode desempenhar um papel central no reforço do processo de recrutamento e selecção, bem como em processos de desenvolvimento pessoal. Os resultados quantitativos destes testes permitem estudar os processos psicológicos através de modelos estatístico-matemáticos de análise de dados e têm como principais características a fidelidade e a

validade. Um bom teste deve ser ao mesmo tempo fidedigno e válido, embora a validade seja considerada a principal característica que um teste deva possuir, porque sem validade nas medidas, não se podem fazer interpretações psicológicas.

Por último, a aplicação de provas (dinâmicas, role play, apresentações, jogos), quanto mais próximas estiverem os candidatos da realidade e do contexto empresarial, mais relevantes serão os resultados observáveis para aferir a compatibilidade dos candidatos com as realidades do dia-a-dia empresarial. Os observadores decidem quais os comportamentos que pertencem a cada dimensão e esses comportamentos são baseados em competências, tema que será abordado no próximo ponto.

Em casos de associados à gestão de carreiras ou desenvolvimento profissional, estes processos são substituídos por resultados associados à avaliação de desempenho, antiguidade e referências.

1.2. Competências

Tradicionalmente a selecção baseava-se em qualificações, experiência ou traços de personalidade. Estes critérios mostraram-se insuficientes enquanto determinação da selecção, valorizando as competências.

A avaliação baseada em competências baseia-se na inferência de desempenho de várias tarefas, medindo directamente as competências e as habilidades especificamente relacionadas com o trabalho (Morral, 1997; Wood e Payne 1998 citados por Potgieter e Dermerwe 2002).

As competências são usadas para descrever todas as actividades relacionadas com o trabalho pessoal atributos, conhecimento, experiência e habilidade de uma pessoa (Roberts, 1997).

As competências podem ser consideradas como atribuições quando são definidas como extra-pessoais e como atributos, defendendo uma visão mais tradicional (McClelland, 1987).

As competências podem ser explicadas como um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, seja por via da formação profissional. Tal como na primeira abordagem, as competências são entendidas como independentes do desempenho, ou seja, um indivíduo pode ter as

competências necessárias para uma determinada finalidade sem que o desempenho reflita necessariamente os resultados concretos que seria de esperar no exercício dessas mesmas competências. Um indivíduo pode ter atribuições para o exercício de actividades, sem todavia as exercer (McClelland, 1987).

Quanto às competências como acções, o pouco interesse que um indivíduo possua um conjunto de traços ou características pessoais preditores de um bom desempenho, se esse bom desempenho não ocorrer. Segundo esta perspectiva a competência só existe e só pode ser considerada como tal, na acção. Davies e Ellison explicam que as competências não são os detalhes de um determinado trabalho, actividade ou função, mas sim aquilo que os profissionais de elevado desempenho trazem para o trabalho que realizam.

Boyatzis (1982, citado por Wood, 1998) defende o conceito de competências como sendo as características de fundo de um indivíduo, que guardam uma relação causal com o desempenho efectivo ou superior no posto. A competência é uma habilidade que reflecte a capacidade da pessoa e descreve o que ela pode fazer, e não necessariamente o que faz, independentemente da situação ou circunstância, isto é, as competências são uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior *performance* na realização de uma actividade.

Segundo Fischer e Maritz (1994, citado por Potgieter e Dermerwe 2002) as competências estão relacionadas com o desempenho de uma pessoa dentro de uma organização. Burke (1996, citado por Potgieter e Dermerwe 2002) defende uma explicação mais generalista de competências, afirmando que é a capacidade de realizar as actividades dentro de uma função ou uma área de ocupação para os níveis de desempenho esperados.

Contudo, há que ter em conta as competências mínimas (Boyatzis 1982, citado por Wood, 1998) que traduzem as características necessárias para realizar um trabalho, mas que não conduzem a um desempenho superior.

As competências são uma característica intrínseca ao indivíduo que apresentam uma relação de causalidade com critérios de referência de efectiva e superior *performance*, numa dada actividade ou situação (Wood, 1998). A relação de causalidade significa que as competências são a causa de algo ou permitem predizer o comportamento e a *performance*. Como critérios de referência, ou seja, que as competências realmente predizem quem faz alguma coisa bem ou mal feita, segundo critérios ou *standards* específicos de medida.

As competências envolvem três saberes: saber, saber-fazer e saber-ser (Wood, 1998). Neste sentido, o indivíduo já não é apenas aquele que fornece força de trabalho, realizando

um trabalho específico e determinado, agora exige-se dele algo mais, como a capacidade de mobilizar os seus saberes em *prol* da organização.

O modelo de gestão pelas competências pressupõe que exista uma relação entre as competências da empresa, ou seja, os recursos e capacidades que se traduzem em resultados, e as competências pessoais, sendo estas, um conjunto de acções colocadas em prática na actividade profissional.

Na sociedade actual, uma sociedade da informação, da comunicação, do conhecimento e da competência, que tem vindo a sobrevalorizar os saberes atitudinais e comportamentais dos trabalhadores que integram o mundo do trabalho do que os saberes preconizados pela qualificação.

A gestão pelas competências surge numa nova realidade organizacional para combater às exigências da globalização, permitindo às organizações analisar de forma rápida os pontos fortes e fracos da sua força de trabalho, planear o futuro, alinhar a estratégia do seu negócio com as competências necessárias ao seu desenvolvimento e operacionalização, identificando as competências existentes e as necessárias, bem como as prioridades das áreas de desenvolvimento de competências de maior relevo face aos objectivos do negócio.

O objectivo da gestão e desenvolvimento pelas competências é procurar determinar e criar nas pessoas a mais-valia necessária para obter níveis de competitividade e produtividade que dêem resposta às necessidades organizacionais, pois as competências são um conjunto de conhecimentos, habilidade e/ou características pessoais, que quando aplicadas e medidas adequadamente, pressupõem um desempenho através do comportamento demonstrado.

Assim sendo, uma das metodologias de avaliação de competências é o *Assessment Centre*, que será abordado no próximo ponto.

1.3. *Assessment Centre*

Existem duas abordagens em Recrutamento e Selecção, a selecção tradicional (em blocos ou sequencial) e o *Assessment Centre*, é nesta última que este ponto incide.

A origem do *Assessment Centre* remonta à II Guerra Mundial quando utilizado para seleccionar oficiais. (Roberts, 1997). Caracteriza-se por uma metodologia que permite reproduzir situações profissionais, de modo a criar analogias com situações específicas com que os avaliados são confrontados no desempenho da função (Roberts, 1997).

É um processo que envolve várias técnicas e vários observadores, que avaliam os candidatos sobre diversas componentes, sobre os quais se baseia a decisão final (Roberts, 1997).

O primeiro foca-se na avaliação do candidato quanto ao nível de ajustamento à função, identificação do potencial do candidato, permitindo que a organização possa tomar decisões sobre pessoas (Woodruffe, 1990).

O segundo, também conhecido por *development*, procura avaliar quais as competências a melhorar com a finalidade de ajudar as pessoas a desenvolver algo (Woodruffe, 1990), envolvendo vários pontos de feedback. Não se resume apenas à observação e avaliação do comportamento, mas também facilita a aprendizagem e desenvolvimento, fornecendo feedback e desenvolvimento durante o processo de avaliação.

Permite a identificação de lacunas de determinadas competências no candidato dirigindo-o para um plano de formação específico ou para um novo planeamento da sua carreira.

Este instrumento, diagnostica pontos fracos e pontos fortes (Lievens e Thornton, 2005, citados por Eurich, Krause, Cigularov e Thornton, 2009), através de várias provas, estimando o nível de adaptação a uma determinada função, consistindo numa avaliação padronizada de comportamentos que se baseiam em vários *inputs* (Seegers e Thomson, 2009).

Este conjunto de diversas técnicas de avaliação fornece uma visão clara e abrangente das competências identificadas como importantes para a função alvo. Através do uso de simulações relacionadas com o trabalho, semelhantes à realidade, é possível fazer o cruzamento das avaliações sobre uma multiplicidade de situações às quais os participantes são expostos e de dimensões comportamentais observáveis na realização das provas.

Fiske defende (1987, citado por Smith e George, 1994) que o aspecto interessante desta metodologia é referir a uma série de actividades estandardizadas e orientadas para um grupo que providencia uma base para um juízo ou para previsões de comportamentos que se acredita, ou pelo menos sabe-se, que são relevantes para trabalhar num contexto organizacional.

Nessas actividades são utilizadas múltiplas provas para obter informação sobre os indivíduos que estão a ser considerados numa determinada posição, que possibilitam a avaliação do desempenho, como referido anteriormente. Contudo um dos problemas permanece na relação existente entre o conteúdo do *Assessment Centre* e a função em questão.

Segundo a investigação de Gauler, Rosenthal, Thornton e Bentson, 1987, (citado por Smith e George, 1994) existem evidências que mostram que as pessoas que melhor conhecem

a função parecem ser as que melhor fazem juízos sobre as pessoas que participam no processo de recrutamento e selecção.

Embora esta metodologia seja cada vez mais popular e seja frequentemente utilizada, a validade de constructo das dimensões de desempenho avaliadas continuam a ser vistas como o seu “Calcanhar de Aquiles” (Lance, 2008, citado por Meriac, Hoffman, Woehr, e Fleisher 2008), porque a relação com as dimensões de desempenho avaliadas reflectem o efeito dos exercícios a que os participantes foram observados.

O nível dos avaliadores na organização é importante, porque se o processo é para ser visto como credível, os observadores deverão ser seniores em relação aos participantes.

É relevante que as observações dos comportamentos sejam feitas por diversos observadores e que estes tenham ajudado a desenhar os exercícios. (Seegers e Thomson, 2009).

O número de observadores depende do número de participantes, ou seja, o grupo em exercício deverá ser observado com um rácio de 1:2 e os avaliadores deverão efectuar um registo pormenorizado sobre o que os participantes dizem e fazem na grelha de observação ou *checklist*.

De acordo com a investigação de Reilly, Henry e Smither, (citado por Smith & George, 1994) o uso de *checklist* de comportamentos faz com que a validade de constructo das dimensões do *Assessment Centre* aumente.

No final do exercício, e apenas no final, os avaliadores devem fazer um balanço das suas classificações das observações para cada dimensão das competências.

As análises de cada observador deverão ser discutidas numa reunião e agrupadas as respectivas cotações, resultando assim, a avaliação de desempenho dos avaliados nas competências/dimensões que o AC incube medir. (Seegers e Thomson, 2009).

Estes resultados permitem um ajustamento dos sujeitos a um plano personalizado de formação, em vez de o incluir num programa generalista, idêntico para todos os formandos. É assim utilizada uma abordagem do tipo “formação por medida”, evitando que o candidato frequente uma acção onde são apreendidas matérias em que ele já domina e se omitem outras onde este possua um défice de competências.

Para que o processo seja mais eficaz, o *Assessment Centre* deve ser introduzido no quadro de uma política global da organização, definindo aspectos como o objectivo da avaliação, a população avaliada, os avaliadores, o fluxo de dados provindos da avaliação e a qualificação dos consultores internos e externos.

Por último e embora estudos anteriores defendam que o *Assessment Centre* é umas das metodologias mais caras de recrutamento e selecção (Howard, 1997; Thornton e Byham, 1982, citado por Meric, Hoffman, Woehr e Fleisher, 2008) sugerindo que não vale a pena, dado o seu elevado custo quando comparado com os testes de papel e lápis que avaliam a capacidade cognitiva e testes de personalidade, por outro lado Wood (1998) refere que vale a pena devido à sua validade preditiva.

Os resultados do estudo recente de Meric, Hoffman, Woehr e Fleisher (2008) sugerem precisamente o contrário. Os resultados demonstram claramente que apesar de poder existir alguma sobreposição entre a capacidade cognitiva, personalidade e as avaliações do *Assessment Centre*, as dimensões explicam a variância incremental na performance.

1.4. Problema e questões de investigação

O Banco Santander Totta adopta uma metodologia de *Assessment Centre* destinada à função de Gestor.

Como referido anteriormente, a problemática central deste estudo é validar a relação dos *Assessment Centres* com a *performance* dos indivíduos.

O objectivo do projecto é validar a metodologia adoptada à função no Banco Santander Totta, através da relação dos resultados observados no *Assessment Centre* e a *performance* dos indivíduos.

A performance dos indivíduos é medida a partir de dois indicadores: a avaliação de desempenho e o nível do grau de rendimento dos objectivos (GRO's).

2 Apresentação da empresa - Banco Santander Totta

O grupo Santander é uma organização do sector financeiro, representando um dos principais bancos do mundo por capitalização bolsista e o primeiro da zona euro.

O Banco Santander é o resultado da união de dois dos mais antigos e prestigiados Bancos da Península Ibérica. Nasceu em 1857, na cidade que lhe deu nome, e ao longo deste século e meio, passou de um pequeno Banco Regional a uma grande Banco Internacional.

Falar do Santander é falar numa multiplicidade de Bancos que se desdobram e enquadram em cada país onde estes existem. De facto, uma das principais características de identidade do Grupo é o seu carácter internacional, que se reflecte na diversidade dos seus negócios, com uma posição equilibrada entre mercados maduros e mercados emergentes de elevado crescimento. O Banco também conta com divisões que actuam à escala global e que desenvolvem negócios de Banca Universal, Meios de Pagamento, Gestão de Activos, Seguros e Banca Privada. Concretamente, O Grupo opera em mais de 30 países concentrando a sua actividade na Europa e na América Latina. Na Europa o Grupo Santander mantém uma presença destacada nos seguintes países: Espanha, Reino Unido, Portugal, Itália, Alemanha, Holanda, Polónia, República Checa, Áustria, Hungria, Noruega, Suécia. Na América Latina, o Grupo Santander está presente nos seguintes países: Brasil, México, Chile, Argentina, Venezuela, Porto Rico, Colômbia, Urugai, Bolívia e Peru. O Banco Santander mantém uma posição única na banca internacional, com uma sólida base de negócio comercial e um alto grau de diversidade geográfica.

Em Portugal, o Santander entrou em 1988, adquirindo uma pequena participação no Banco de Comércio e Indústria (BCI). Em 1993 é criado o Banco Santander de Negócios Portugal.

Em 1997, António Horta Osório passa a acumular a Presidência Executiva do Santander de Negócios com a do então BCI, dando-se no ano seguinte, a mudança da imagem e de designação social do BCI para Banco Santander Portugal.

Em Abril de 2000, o Grupo Santander adquiriu o Banco Totta, passando a deter cerca de 10% do mercado. Antecipando a conjuntura económica actual, o Banco lança o Plano Maestro onde foi definida uma estratégia coerente para os três anos seguintes. Optou-se pelo foco no negócio bancário e definiram-se metas rigorosas nos domínios da gestão de custos e, posteriormente, no aumento das receitas, tendo sempre por base a qualidade dos serviços.

Neste período, para além de ter conseguido ganhar os mais prestigiados prémios relativos à actividade bancária, o Santander foi o primeiro grupo financeiro em Portugal a obter a certificação global de qualidade segundo a norma ISO 9001/2000. No início de 2004 foi lançado um novo plano, o +50. Este estabelece como vector chave, até ao final de 2006, o aumento do número de clientes e das receitas. Simultaneamente, o Banco enceta uma profunda reorganização societária e jurídica. Todas as entidades bancárias comerciais que constituem o grupo em Portugal – o Banco Totta & Açores, o Crédito Predial Português e o Banco Santander Portugal – são fundidas em Dezembro de 2004 numa só, permitindo uma organização mais flexível, ágil e preparada para os novos desafios, nascendo assim o Santander Totta.

2.1. Metodologia de *Assessment Centre* no Banco Santander Totta

A oportunidade de concretizar este estudo centrado na realidade do Banco Santander Totta surgiu no seguimento de realização de um estágio e da necessidade que o Banco Santander Totta manifestou para a validação do processo de *Assessment Centre* aplicado.

A facilidade de acesso a toda a informação e a participação nos *Assessment Centre* permitiu a recolha de dados.

A política de gestão interna, prevê a realização de *Assessment Centre* 2 vezes por mês, sendo repartido cada uma das vezes na região Norte e na região Sul.

A selecção dos participantes é baseada em alguns indicadores (idade, antiguidade no Banco, avaliação de desempenho, entre outras) e após esta triagem a convocatória é feita via correio electrónico com uma semana e meia de antecedência, e os participantes confirmam ou não a sua disponibilidade.

No dia do *Assessment Centre*, o grupo é convidado a participar nas provas de grupo e individuais que têm uma duração de 5 horas (aproximadamente).

Primordialmente é feita uma introdução ao grupo seleccionado do que vai acontecer nas próximas horas e o objectivo da sessão de *Assessment Centre*.

A primeira prova é a de dinâmica de grupo, o grupo inicial subdivide-se obtendo 2 grupos de 4/5 elementos, depois são encaminhados para outra sala e os observadores também se dividem pelas salas.

Nesta prova os participantes têm que se colocar na pele de consultores e apresentar soluções a curto e médio prazo relativamente à realidade de um Balcão fictício. Estas medidas são ao nível do negócio e de recursos humanos, sendo que a única regra é: não podem despedir ninguém.

Terão 30 minutos para discutirem e elaborarem o trabalho em equipa e no final desse tempo cada equipa terá 5 minutos para apresentar o resultado aos observadores (Ver anexo B).

Após o *terminus* da prova de grupo, a prova seguinte é um role play.

Esta prova está dividida em duas partes. Na primeira, os participantes têm 15 minutos para ler dois papéis que representam o papel de uma personagem que terão que encarnar. Esta leitura é feita individualmente e os participantes não deverão partilhar informação entre si. Posteriormente são chamados dois a dois que contracenarão entre si com a finalidade de cumprir os objectivos definidos na leitura anterior.

Por último, na prova individual, o participante faz uma introspecção e prepara uma apresentação oral perante os entrevistadores. Como linha orientadora, é disponibilizado uma matriz que deverá ser a base estrutural da apresentação. (ver anexo A). Nesta prova o tempo de preparação são 15 minutos e 5 minutos de apresentação oral aos entrevistadores.

Contudo, no decorrer dos *Assessments* foram detectadas algumas fragilidades. Os avaliadores, e ao contrário do que vimos anteriormente, observam todos os participantes, ou seja, observam mais do que dois participantes e nem sempre o rácio é de 1:2.

Além disso, no decorrer das provas saíam constantemente da sala para atender chamadas telefónicas, não observando toda a prova na íntegra. Contudo, esta não é única fragilidade no processo actual, os avaliadores não utilizavam nenhuma matriz de registo não fazendo um registo ao pormenor sobre os participantes.

Para além disso, a reunião de avaliação, ou seja, os avaliadores juntam se todo em grupo para discutir as suas avaliações e fazer uma ponderação final, Esta reunião nunca se realizada logo após os *Assessment*, demorando por vezes 1 mês a ser concretizada. Este espaço de tempo faz com que muitos dos pormenores sejam esquecidos.

Nesta reunião os avaliadores comentam entre si sobre o comportamento do participante em questão, indicando pontos fortes e pontos a melhorar. Depois atribuem uma ponderação final numa escala de 1 a 5. Posteriormente esta informação é organizada e de comentada e enviada a um membro da hierarquia superior, sendo base de fundamentação para qualquer alteração na função dos colaboradores.

3 Diagnóstico

3.1. Apresentação da metodologia

Este estudo incidiu num estudo de caso centrado na metodologia utilizada, *Assessment Centre* e a relação com o desempenho.

O contexto utilizado para a recolha de dados foi o *Assessment Centre*, o conjunto de provas aplicadas foi uma dinâmica de grupo, um role play e uma apresentação individual (ver anexo A, B, C e D) e através de indicadores de *performance*, medidos através da avaliação de desempenho e GRO's.

O grupo de participantes era constituído por 8 a 10 elementos.

Os candidatos foram avaliados através de competências, descritas numa escala de 1 a 5. (descritivo de competências em anexo E), em que cada observador atribui por competência um valor. As competências observadas foram: Impacto Social e Comunicação, iniciativa e proactividade, trabalho em equipa, liderança, visão de negócio, controlo e confiança, impacto e influência.

Ao longo do ano 2010 foram realizados dois *Assessment Centres* por mês, um em cada região, que permitiu a recolha de dados para o estudo, num total de 189 gestores.

3.2. Amostra

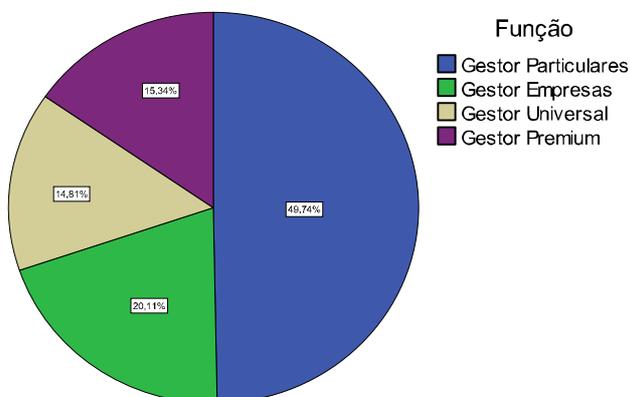


Figura 1 – Distribuição dos gestores por função

A amostra é constituída por 189 gestores, num universo de 1143 gestores. Os participantes foram seleccionados e convidados a participar no *Assessment Centre* tendo em conta os seguintes indicadores: a idade, a antiguidade no Banco, antiguidade na função, habilitações académicas, avaliação de desempenho e grau resultado dos objectivos.

Os gestores estão divididos em quatro categorias, Gestor de Particulares (49,74%), Gestor de Empresas (20,11%), Gestor Universal (14,81%) e gestor Premium (15,34%).

Relativamente ao sexo, 43,9% são do sexo feminino e 56,1% são do sexo masculino (ver anexo F). Quando verificamos a idade dos gestores, constatamos que mais de metade dos gestores têm menos de 36 anos e apenas 2,1 tem mais de 46 anos.

	Frequências	Percentagem
<36 Anos	129	68,3
36 - 45 Anos	56	29,6
> 46	4	2,1
Total	189	100,0

Figura 2 – Distribuição dos gestores por idade

Quanto à distribuição dos gestores por região, 49,7% são da região Norte e 50,3% são da região Sul, como representa o quadro seguinte.

	Frequência	Percentagem
Norte	94	49,7
Sul	95	50,3
Total	189	100,0

Figura 3 – Distribuição dos gestores por região

Quando analisamos a distribuição dos gestores por anos de Banca, verificamos que mais de metade dos gestores (50,3%) tem entre 5 a 10 anos de banca.

	Frequência	Percentagem
<5 anos	30	15,9
5 - 10 anos	95	50,3
11 - 20 anos	59	31,2
21 - 30 anos	5	2,6
Total	189	100,0

Figura 4 – Distribuição dos gestores por anos de Banca

3.3. Procedimentos

A recolha de dados focou-se da análise quantitativa obtida através da observação dos *Assessment Centre*. De forma a relacionar estes dados com o desempenho dos indivíduos, foi necessário consultar indicadores de performance.

Os indicadores possíveis de consultar directamente foram a avaliação de desempenho e o grau de rendimento dos objectivos referentes aos anos anteriores de 2007, 2008 e 2009.

O primeiro teste realizado foi o Modelo de Regressão Linear Múltipla (ver anexo G), tem como resultado uma equação funcional que descreve o relacionamento das variáveis permitindo modelar a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente. Pretende-se assim, analisar mais do que associação entre as variáveis, mas também descrever e explicar uma relação de dependência (Pereira, 2006).

Desta forma, foi relevante explicar o nível de avaliação global (variável dependente) a partir das várias competências (variáveis independentes) observadas e avaliadas ao longo das provas realizadas pelos participantes, porque a variável nível de avaliação global será o suporte das análises.

Para a validação de hipóteses procedeu-se através de correlações porque permite verificar a relação e/ou associação entre duas variáveis.

4 Análise e discussão dos resultados

A pesquisa resulta de uma análise de dados referentes a 189 gestores, que foram avaliados através de várias provas de *Assessment Centre* e dos indicadores de *performance*.

Primeiro é feita uma análise em termos genéricos que posteriormente é decomposta em hipóteses. Para verificar a primeira hipótese, H_1 – Existe correlação positiva entre os resultados obtidos nas provas e a performance dos indivíduos, o teste realizado foi o Modelo de Regressão Linear Múltipla (ver anexo G).

Através da regressão linear múltipla, obtemos os seguintes resultados:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,739 ^a	,546	,515	,307	1,721

Figura 5 - MRLM – Análise do R e R²

O Coeficiente de Correlação Múltiplo (R) é um valor absoluto ($R = \sqrt{R^2}$), pelo qual é necessário observar, a fim de se identificar o sentido da relação entre duas variáveis. Este coeficiente permite quantificar a intensidade da relação das VI's com a VD.

Com o valor de $R = 0,739$, podemos concluir que a intensidade entre as variáveis é forte. O coeficiente de correlação de Pearson varia entre -1 e 1 e indica não só a intensidade de relação mas também o sentido da relação entre as variáveis.

O R Square (R²) – Coeficiente de Determinação Múltiplo – mede a proporção da variação da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes incluídas no modelo.

Relativamente ao $R^2 = 0,546$, podemos concluir que 54,6% da variação da variável Avaliação Global no AC é explicada pelas VI's. Assim, verifica-se que o modelo da regressão linear múltiplo é adequado para explicar a relação entre as variáveis, visto que este coeficiente de determinação varia entre 0 e 1.

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,756	12	1,646	17,462	,000 ^a
	Residual	16,404	174	,094		
	Total	36,160	186			

Figura 6 - MRLM Anova

Pela leitura na tabela Anova, $F = 17,462$ e com uma $sig. = 0,001$, rejeitamos a H_0 , ou seja, o modelo linear é válido para traduzir a relação entre as variáveis. Ou seja, o modelo linear é significativo para explicar a relação entre as variáveis.

Na tabela representada em seguida, através da leitura dos betas (B_0, B_1, B_2) podemos concluir, que quanto mais a avaliação global do *Assessment Centre* menor a iniciativa e proactividade, o trabalho em equipa, a Liderança, o impacto Social e Comunicação, Controlo e confiança e o impacto influencia. Verificou-se que apenas as variáveis Iniciativa/proactividade Prova A ($sig. = 0,001$) e Impacto/Influência Prova C ($sig. = 0,001$) são explicativas na variável Avaliação Global no *Assessment Centre*, todas as outras não são explicativa (ver anexo G).

Podemos concluir, que as competências observadas nas provas não são explicativas, detectando assim, uma possível fragilidade no processo.

Model		Unstandardized		Standardized		95,0% Confidence		
		Coefficients		Coefficients		Interval for B		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,401	,125		19,220	,000	2,154	2,648
	Impacto							
	Social/Comunicação Prova A	,069	,053	,122	1,294	,197	-,036	,173
	Iniciativa/Proactividade Prova A	-,162	,045	-,340	-3,582	,000**	-,252	-,073
	Trab.equipa Prova A	-,017	,049	-,031	-,337	,736	-,113	,080
	Liderança Prova A	-,017	,048	-,035	-,351	,726	-,110	,077

Visão de negócio Prova A	,077	,051	,139	1,525	,129	-,023	,177
Impacto Social/Comunicação Prova B	-,043	,053	-,086	-,813	,417	-,147	,061
Controlo/Confiança Prova B	-,105	,056	-,199	-1,897	,060	-,215	,004
Impacto/Influência Prova B	-,002	,055	-,004	-,033	,973	-,111	,107
Liderança Prova B	,032	,054	,068	,594	,553	-,075	,139
Impacto Social/Comunicação Prova C	,009	,057	,017	,158	,874	-,103	,121
Controlo/Confiança Prova C	-,026	,051	-,049	-,510	,611	-,127	,075
Impacto/Influência Prova C	-,216	,049	-,448	-4,419	,000**	-,313	-,120

a. Dependent Variable: Avaliação Global no AC

Figura 7 - Modelo da regressão linear múltipla

Quanto à seguinte hipótese, H₂ – Existe correlação positiva entre os resultados obtidos nas provas e a avaliação de desempenho, foi possível correlacionar os dados de 3 anos, de 2007, 2008 e 2009. Relativamente aos dados de avaliação de desempenho de 2007 e a avaliação global no *Assessment Centre*, verificou-se que existem diferenças estatisticamente significativas (ver anexo H). Contudo, quando verificamos a mesma situação nos anos seguintes, 2008 (ver anexo H) e 2009 (ver anexo H), apura-se que não existem diferenças significativas entre a avaliação global e os resultados de avaliação de desempenho, ao contrário do que defendido pela teoria, que os *Assessment Centres* predizem o desempenho dos indivíduos.

Desta forma, conclui-se que o desenho da metodologia não prediz o desempenho dos indivíduos.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,167 ^a	2	,046
Likelihood Ratio	6,624	2	,036
Linear-by-Linear Association	6,114	1	,013
N of Valid Cases	169		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,47.

Figura 8 - Qui – Quadrado Avaliação global AC/Avaliação de desempenho 2007

O valor do teste é de 6,167 e $p = 0,046$ ($<0,05$). Devemos rejeitar H_0 , com um nível de significância de 5%. Assim, aceitamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre a Avaliação Global nos *Assessments* e o resultado da avaliação de resultado de 2007.

Ao rejeitar a H_0 estamos a referir que existe relação entre os *Assessment Centres* e o desempenho e confirma-se com a teoria explicada nos capítulos anteriores.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,236 ^a	3	,744
Likelihood Ratio	1,084	3	,781
Linear-by-Linear Association	,208	1	,649
N of Valid Cases	189		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,04.

Figura 9 - Qui – Quadrado Avaliação global AC/Avaliação de desempenho 2008

O valor do teste é de 1,236 e $p = 0,744$ ($>0,05$). Não devemos rejeitar H_0 , com um nível de significância de 5%. Assim, não aceitamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre a Avaliação Global nos *Assessments* e o resultado da avaliação de resultado de 2008 e não se confirma o que a teoria defende. Desta forma, conclui-se que o desenho da metodologia não prediz o desempenho dos indivíduos.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,667 ^a	3	,881
Likelihood Ratio	,914	3	,822
Linear-by-Linear Association	,456	1	,499
N of Valid Cases	189		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

Figura 10 - Qui – Quadrado Avaliação global AC/Avaliação de desempenho 2009

O valor do teste é de 0,667 e $p = 0,881$ ($>0,05$). Não devemos rejeitar H_0 , com um nível de significância de 5%. Assim, não aceitamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre a Avaliação Global nos *Assessments* e o resultado da avaliação de resultado de 2009 e não se confirma o que a teoria defende. Desta forma, conclui-se que o desenho da metodologia não prediz o desempenho dos indivíduos.

Após esta análise, verificamos que os resultados da avaliação de desempenho não estão relacionados com a avaliação global dos *Assessment Centres*.

Relativamente à H_2 - podemos concluir que não aceitamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre a Avaliação Global nos *Assessments* e o GRO's 2º trimestre 2009, porque para o $p = 0,593$ ($>0,05$) não devemos rejeitar H_0 , com um nível de significância de 5%.

		Avaliação Global no AC		GRO 2ª Trimestre 2009	
Spearman's rho	Avaliação Global no AC	Correlation Coefficient	1,000	-,039	
		Sig. (2-tailed)	.	,593	
		N	189	187	
GRO 2ª Trimestre 2009	GRO 2ª Trimestre 2009	Correlation Coefficient	-,039	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,593	.	
		N	187	187	

Figura 11 - Rho de spearman Avaliação globas AC/GRO 2º trimestre 2009

Comparativamente à H_2 , o mesmo retrata-se quanto correlacionamos a avaliação global no *Assessment Centre* e o GRO's do 4º trimestre de 2009, H_3 – Existe correlação positiva entre os resultados obtidos nas provas e o grau de resultados dos objectivos.

Para $p = 0,605 (> 0,05)$, não devemos rejeitar H_0 , com um nível de significância de 5%. Não aceitamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre a Avaliação Global nos Assessments e o GRO's 4º trimestre 2009.

Correlations				
			Avaliação Global no AC	GRO 4º trimestre de 2009
Spearman's rho	Avaliação Global no AC	Correlation Coefficient	1,000	-,038
		Sig. (2-tailed)	.	,605
		N	189	188
	GRO 4º trimestre de 2009	Correlation Coefficient	-,038	1,000
		Sig. (2-tailed)	,605	.
		N	188	188

Figura 12 – Rho de spearman Avaliação globas AC/GRO 4º trimestre 2009

Concluindo e apesar de a maioria dos autores citados anteriormente, defenderem que existe relação entre os *Assessment Centres* e a *performance* dos indivíduos, este estudo demonstra-nos o contrário, que o desenho da metodologia não prediz o desempenho dos indivíduos, como podemos concluir através da análise.

Não existindo essa relação, podemos concluir que as competências são consideradas como atribuição porque as competências são independentes do desempenho, afirmando que o *Assessment Centre* não está relacionado com o desempenho.

Contudo, existem vários factores que podem influenciar os resultados dos dados. Ao longo dos *Assessment Centres* verificou-se que os avaliadores não observavam apenas 2 a 3 participantes e não usavam listagens de comportamentos, factor que influencia dimensão de validade de construto (Reilly, citado por Bycio, 1987)

As definições das competências são também apontadas com um factor de influência nos dados. Geralmente são descritas em termos gerais e por vezes não se relacionam com os comportamentos que os exercícios pretendem provocar. Segundo Sackett (1987) o problema é

ainda mais complicado, porque alguns comportamentos sobrepõem-se e pertencem a mais do que uma dimensão.

Por fim, outro dos problemas relaciona-se com a natureza dos próprios exercícios. Sackett (1987) defende que existe uma grande variação de exercícios para exercícios no que diz respeito aos comportamentos e á dimensão a ser manifestada.

Assim sendo, este trabalho demonstra a necessidade da reestruturação ou de uma nova implementação de *Assessment Centre* no Banco Santander Totta, que será apresentado de seguida.

5 Proposta de Intervenção

Neste capítulo, pretende-se com a elaboração pormenorizada da proposta de intervenção de um novo *Assessment Centre* no Banco Santander Totta.

5.1. Título

Proposta de Intervenção de um novo *Assessment Centre* para a função no Banco Santander Totta.

5.2. Objectivo

O objectivo principal consiste em elaborar e apresentar uma proposta de intervenção para a implementação de um novo *Assessment Centre* para a função no Banco Santander Totta.

5.3. Fases da proposta de intervenção e as tarefas associadas

Para uma melhor compreensão de todo o processo relacionado com a proposta de intervenção associada, proceder-se-á, em seguida, à enumeração das tarefas que ele integra. Essas tarefas encontram-se distribuídas em 3 fases principais:

- Planeamento de construção
- Implementação do *Assessment Centre*
- Validação

Cada uma destas fases tem tarefas associadas, como também recursos e custos associados que serão posteriormente descritos.

5.3.1. Planeamento de construção

Esta fase integra um conjunto de tarefas preliminares e essenciais para a direcção do desenvolvimento do projecto de intervenção. As tarefas associadas a esta primeira fase são:

Pesquisa sobre empresas de formação em *Assessment Centre*: Nesta tarefa inicial, é necessário fazer uma pesquisa sobre as empresas de formação disponíveis do mercado. Dessas empresas aquelas que disponibilizam os cursos mais adequados e adaptados ao pretendido.

Contacto com a entidade formadora – Nesta tarefa é esperado que exista um contacto (telefónico, email, presencial) com a entidade formadora, que será a SHL Portugal – People Solutions, com a finalidade de manifestar o interesse dos cursos que os gestores irão frequentar. (esta tarefa requereu um trabalho prévio de pesquisa, sobre entidades formadoras, cursos e conteúdos, para desta forma apresentar uma entidade e os respectivos objectivos a atingir).

Inscrição e pagamento – Inscrição dos gestores nas sessões de formação a participar e pagamento dos cursos.

Deslocação/Frequência nos cursos - Realização dos cursos seleccionados com a duração de X dias, que prevê a deslocação dos gestores envolvidos, às instalações da SHL Portugal – People Solutions.

Serão frequentadas duas formações: Formação de Assessors e Avaliadores e Formação de Concepção e Implementação.

Definição das competências a observar: Após a frequência no curso, os Gestores estarão aptos para definir as competências a observar. Nesta tarefa, os Gestores deverão reunir-se e definir quais são as competências pretendidas a observar no *Assessment Centre*.

Elaboração de novas provas de *Assessment Centre*: Após a frequência no curso, os Gestores estarão aptos para elaborar novas provas de *Assessment Centre*. Nesta tarefa, os Gestores deverão reunir-se e desenhar as novas provas de *Assessment* a aplicar. A concepção das provas deve estar relacionada com as competências descritas, ou seja, as provas devem

permitir a observação das competências que se pretendem avaliar. Devem criar situações que permitam a evocação dos comportamentos procurados.

Validação das provas elaboradas: Após os gestores desenharem as provas de *Assessment Centre* será necessário validar as mesmas.

As duas formações complementares à formação dos gestores são:

Formação de Assessors e Avaliadores que incide na aprendizagem de metodologias de observação e avaliação objectiva de comportamentos. Desenvolver competências necessárias para avaliar os exercícios de simulação utilizados, dando a conhecer os instrumentos de avaliação. É um curso que irá permitir ao observador aprender as técnicas de avaliação dos candidatos.

No segundo curso, de concepção e implementação, os participantes irão aprender a conceber um *Assessment* e/ou *Development Centre*, lidar com o aspectos práticos relacionados com os *Assessment*. Compreender as questões chave em torno da escolha e construção das provas de simulação a utilizar nos *Assessment Centres*. Ficar a saber como implementar e como avaliar a eficácia de um *Assessment*.

5.3.2. Implementação do *Assessment Centre*

Esta fase abrange um conjunto de actividades no sentido de planeamento, preparação e implementação da acção de *Assessment Centre*.

Triagem dos colaboradores a seleccionar: Os participantes serão seleccionados tendo em conta os mesmos indicadores, indicados anteriormente, a idade, a antiguidade no Banco, antiguidade na função, habilitações académicas, avaliação de desempenho e grau resultado dos objectivos.

Envio de email de convocatória: De seguida, é enviado um email de convocatória aos participantes seleccionados, com a data, hora e local do *Assessment Centre*.

Marcação de salas: É necessário fazer a marcação das salas para o dia e hora previsto de realização do *Assessment Centre*.

Preparação do material para o *Assessment Centre*: Preparar todo o material necessário para a realização do *Assessment Centre*, garantido que o material está todo organizado.

Boas vindas aos colaboradores: Após todos os participantes chegarem ao local de encontro, serão encaminhados para a respectiva sala, onde será feito um *overview* do que irá acontecer nas próximas horas.

Distribuição das provas: Explicação e distribuição das provas aos respectivos participantes.

Realização das provas: Realização das provas, da prova de grupo e individual. No decorrer das provas, os avaliadores observam e registam a informação.

Na fase de implementação as provas são realizadas pelos participantes e os observadores registam os comportamentos e as ocorrências. A observação é múltipla, ou seja, o participante é observado nas várias provas que realiza.

Reunião dos avaliadores: Após a realização do *Assessment Centre*, os avaliadores reúnem-se e discutem entre si as ponderações sobre cada participante. Esta reunião deverá realizar-se no dia, ou dia seguinte ao *Assessment Centre*.

Após a realização do *Assessment Centre*, os observadores reúnem-se e discutem os dados recolhidos elaborando um relatório para cada participante, indicando pontos fortes e pontos a melhorar. Este relatório deve ser acompanhado de propostas de formação e dado feedback ao participante de forma a estabelecer objectivos e planos de acção para o futuro.

Elaboração e envio de documento final: Elaboração de um relatório final, fruto da informação recolhida na reunião de avaliadores. Posteriormente, esse documento é enviado a um membro superior na hierarquia.

5.3.3. Validação

Esta última fase prende-se com a necessidade de validar o novo processo de *Assesment Centre*.

Após 1 ano (aproximadamente) de implementação deste novo processo de *Assessment Centre*, é necessário validar a metodologia através dos dados obtidos nos *Assessment Centre* e dos indicadores de performance, utilizados anteriormente e os dados do ano corrente, se assim for possível, utilizados os mesmos instrumentos.

5.4. Custos

	Nov.11	Dez.11	Jan.12	Fev.12	Mar.12	Abr.12	Mai.12	Jun.12	Jul.12	Ago.12	Set.12	Out.12	Nov.12	Dez.12	Total
PLANEAMENTO DE CONSTRUÇÃO															
Pesquisa sobre empresas de formação															
Reunião com o responsável de formação															
Inscrição dos gestores na formação	950*8+ 1.350*8														18.400 €
Frequência dos cursos															
Definição das competências a observar															
Elaboração de novas provas de Assessment Centre															
Validação das provas elaboradas															
IMPLEMENTAÇÃO DO AC															
Triagem dos colaboradores a seleccionar															
Envio de email de convocatória															
Marcação de salas			20€*5h=10 0*2	20€*5h=100*2	20€*5h=10 0*2	2.400 €									
Preparação do material para o AC															
Boas vindas aos colaboradores															
Distribuição das provas (Papel e canetas)			16*1= 16€	16*1= 16€	16*1= 16€	16*1= 16€	16*1= 16€	16*1= 16€	16*1= 16€	16*1= 16€	16*1= 16€	16*1= 16€	16*1= 16€	16*1= 16€	192 €
Realização das provas															
Reunião dos avaliadores															
Elaboração e envio de documento final															
VALIDAÇÃO															
Validação da metodologia															
Total															20.992 €

Figura 13 – Custos dos recursos associados ao projecto de intervenção

- O custo relativamente às formações que os gestores irão frequentar, representa grande parte do total final. Serão frequentados 2 cursos, com o valor de 950€ e 1350€ pelo total de 8 gestores.
- O custo/hora das salas é de 20€, sendo que cada *Assessment* demora aproximadamente 5h. Representa um custo mensal, tendo em conta que num mês ocorrem 2 *Assessment Centres*, um na região Sul e outro na região Norte.
- Relativamente aos custos das provas, não foram imputados custos porque é um processo que passa pela estratégia de Recursos Humanos, associados ao *budget* do Departamento de Recursos Humanos.
- As canetas, distribuídas foram feitas para o processo, representando assim um custo unitário de 0,70€
- A resma de papel utilizada tem um custo de 3,60€

6 Conclusão

O projecto apresentado reflectiu a necessidade de intervenção na validação da metodologia para a função de gestão. Após se verificar que não existe relação entre os *Assessment Centres* e a *performance* dos indivíduos, neste caso específico do Banco Santander Totta, procedeu-se à elaboração de um projecto de intervenção.

O projecto de intervenção focaliza-se em 3 fases principais, Planeamento de construção, Implementação do *Assessment Centre* e Validação, apresentando uma proposta de implementação de uma nova metodologia de *Assessment Centre*.

7 Referências Bibliográficas

- Abraham, J. M. (2006). Feedback seeking among development Assessment Centre participants. *Journal of Business and Psychology*, 383 - 394
- Bycio,P., Heckerr,R., Allen, J. (1985). Further Assessment Centre of Bass's : Conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied psychology*, 468 – 478
- Bycio,P., Alvares, K., Hahn, J. (1987). Situational specificity in Assessment Centre rating: A confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology*, 463 - 474
- Eurich, L., Krause,D., Cigularov, K.,Thomton, G. (2009). Assessment Centres: Current Pratices in the United States. *Journal of Business and Psychology*, 387 – 407
- Fleenor, J. W. (1996). Constructs and developmental Assessment Centre: Further Troubling Emperical Finding. *Journal of Business and Psychology*, 319 - 335
- Goffin, R. M. (1996). Personality Testing and the Assessment Centre: Incremental Validity of managerial Selection. *Journal of Applied Psychology*, 746 – 756
- Pereira, A. (2006). *SPSS – Guia Prático de utilização: análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Sílabo
- Potgieter T., Dermerwe, R. (2002). Assessment in the workplace: a competency-based approach. *Journal of Industrial Psychology*, 60-66
- Reilly, Richard R.,Henry, S., Smither, J. (1990). An Examination of the effects of using behavior checklists on the construct validity of Assessment Centre dimensions. *Personnel Psychology*, 71 – 84
- Roberts, G. (1997). *Recruitment and seleccion: a competency approach*. London: CIPD
- Roe, R. (2005). The design of selection systems: context, principles, issues. In N. Anderson, A. Evers e O. Voskuijl (Eds), *The Blackweel handbook of personnel selection (73-97)*. Malden, MA: Blackwell
- Sackett, P., Burris, L., Callahan,C. (1989). Integrity testing for personnel selection: An Update. *Personnel Psychology*, 491 – 529
- Saks, A. (2005). The impracticality of recruitment research. In N. Anderson, A. Evers e O. Voskuijl (Eds), *The Blackweel handbook of personnel selection (47-72)*. Malden, MA: Blackwell
- Seegers,J. e Thomton, G., (2009). International Journal of Selection and Assessment: Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Centre Operations. *International Journal of Selection and Assessment*, 243-253

Smith, M. George, D. (1994). *Selection Methods*. Key reviews in managerial psychology: concepts and research for practice. (Ed. Key reviews in managerial psychology: Concepts and research for practice, (54-96). Oxford, England: John Wiley

Wood, T.P (1998). *Competency Based Recruitment and Selection: A Practical Guide*. New York: Wiley.

Woodruffe, C. (1990). *Assessment Centre: Identifying and developing competences*. Institute of Personnel Management.

ANEXOS

Índice

1	Apresentação das Provas realizadas em Assessment Centre.....	38
2	Directório de competências	42
3	Caracterização da amostra.....	51
4	Relação entre as Variáveis em estudo	59
5	Hipóteses	74

Índice de figuras

Figura I – Descritivo da Prova Individual	38
Figura II – Descritivo da prova Dinâmica de Grupo.....	39
Figura III – Descritivo da Prova Roll Play	42
Figura IV – Distribuição dos Gestores por sexo	51
Figura V – Distribuição do Gestores por região	51
Figura VI – Distribuição dos Gestores por função.....	52
Figura VII – Distribuição dos Gestores por idade.....	53
Figura VIII – Distribuição dos Gestores por idade recodificada	53
Figura IX – Distribuição dos Gestores por anos de banca.....	54
Figura X – Distribuição dos Gestores por anos de banca recodificada.....	54
Figura XI – Distribuição dos Gestores por anos de banco	55
Figura XII – Distribuição dos Gestores por anos de banco	55
Figura XIII – Avaliação global no AC segundo os GRO 4º trimestre de 2009.....	56
Figura XIV – Avaliação global no AC segundo a idade de banco	56
Figura XV – Avaliação de desempenho 2007	57
Figura XVI – Avaliação de desempenho 2008	57
Figura XVII – Avaliação de desempenho 2009.....	57
Figura XVIII – Avaliação de desempenho 2009 segundo a função.....	58
Figura XIX – Avaliação de desempenho 2008 segundo a função	58
Figura XX – Avaliação de desempenho 2007 segundo a função.....	59
Figura XXI – MRLM – Análise do R e R ²	60
Figura XXII – MRLM Anova.....	61
Figura XXIII – Linearidade Avaliação global AC vs Impacto social/Comunicação Prova A.....	62
Figura XXIV – Linearidade Avaliação global AC vs Iniciativa/Proactividade Prova A.....	62
Figura XXV – Linearidade Avaliação global AC vs trabalho em equipa Prova A	63
Figura XXVI – Linearidade Avaliação global AC vs liderança Prova A	63

Figura XXVII – Linearidade Avaliação global AC vs visão de negócio Prova A	64
Figura XXVIII – Linearidade Avaliação global AC vs controlo/confiança Prova B	64
Figura XXIX – Linearidade Avaliação global AC vs impacto social/Comunicação Prova B .	65
Figura XXX – Linearidade Avaliação global AC vs liderança Prova B.....	65
Figura XXXI - Linearidade Avaliação global AC vs controlo/confiança Prova C.....	66
Figura XXXII – MRLM Teste Normalidade	66
Figura XXXIII – MRLM Representação gráfica da distribuição normal	67
Figura XXXIV – MRLM Homocedasticidade.....	68
Figura XXXV – MRLM Teste Durbin-Watson.....	69
Figura XXXVI – MRLM Multicolinearidade.....	70
Figura XXXVII – MRLM Modelo Enter	71
Figura XXXVIII – Modelo da regressão linear múltipla.....	72
Figura XXXIX – MRLM Resíduos.....	73
Figura XL – Avaliação global AC/Avaliação desempenho 2007.....	75
Figura XLI –Qui – Quadrado Avaliação global AC/Avaliação de desempenho 2007	75
Figura XLII – Avaliação global AC/Avaliação desempenho 2008	76
Figura XLIII – Qui – Quadrado Avaliação global AC/Avaliação de desempenho 2008.....	76
Figura XLIV – Avaliação global AC/Avaliação desempenho 2009.....	77
Figura XLV – Qui – Quadrado Avaliação global AC/Avaliação de desempenho 2009.....	78
Figura XLVI – Rho de spearman Avaliação globas AC/GRO 2º trimestre 2009.....	79
Figura XLVII – Rho de spearman Avaliação globas AC/GRO 4º trimestre 2009	80

1 Apresentação das Provas realizadas em Assessment Centre

ANEXO A - Prova Individual

Prova:	Prova Individual
Competências a Observar:	Interacção social e comunicação; controlo e segurança; impacto e influência
População:	8/10 Gestores
Materiais:	Folhas de Flipchart; marcadores
Tempo de Aplicação:	20 Minutos
<p>Descritivo: Nesta prova, o participante faz uma introspecção e prepara a sua apresentação oral perante o entrevistador. Como linha orientadora, é dado ao participante uma matriz que terá que ter em conta na estruturação da sua apresentação. Terá que focar aspectos sobre quem é hoje, que visão tem de si, as suas experiências de vida, a sua aprendizagem, os seus constrangimentos e áreas de limitação e as fontes de energia e motivação.</p> <p>O participante tem 15 minutos para preparar a sua reflexão numa folha de flipchart, que é disponibilizada, e 5 minutos para efectuar a sua apresentação ao entrevistador.</p>	

Figura I – Descritivo da Prova Individual

Prova individual: Apresentação

Apresentação Individual

Candidatou-se recentemente para uma nova função no Banco Santander Totta.

Assim, decidiu reflectir sobre a sua pessoa, preparando a entrevista para qual espera, convictamente ser convidado a participar.

Vamos ajudá-lo.

Divida uma folha de flipchart em quatro partes iguais e estructure a sua reflexão:

<p>EU; HOJE (Quem sou eu? Que visão tenho de mim? Quais são as minhas características pessoais? etc.)</p>	<p>PORQUÊ/COMO (Aprendizagem; Experiência de vida; Boas práticas; etc.)</p>
<p>CONSTRANGIMENTO (O que me limita? O que necessito de desenvolver?;etc.)</p>	<p>ENERGIA (O que me motiva?; Como?; Onde vou buscar a força?;etc.)</p>

Terá 20 minutos para preparar a apresentação e 5 minutos para a efectuar perante o entrevistador.

Boa reflexão pessoal!

ANEXO B - Dinâmica de grupo

Prova:	Equipa de Intervenção
Competências a Observar:	Interacção social e comunicação, Iniciativa e proactividade, Trabalho em equipa e a Liderança
População:	8/10 Gestores
Materiais:	Folhas de papel; canetas
Tempo de Aplicação:	30 Minutos
<p>Descritivo: O grupo inicial é dividido em dois grupos distintos e aleatoriamente. Nesta prova, os participantes têm que se colocar na pele de consultores e apresentar soluções a curto e médio prazo relativamente à realidade de um Balcão fictício. Estas medidas têm que ser ao nível do negócio e de recursos humanos.</p> <p>Terão 30 minutos para discutirem e elaborarem o trabalho em equipa e no final desse tempo cada equipa terá 5 minutos para apresentar o seu produto aos observadores.</p>	

Figura II – Descritivo da prova Dinâmica de Grupo

ANEXO C - Equipa de Intervenção

Caracterização do Balcão da Praça do Município em Lisboa

Equipa Comercial

Director de Balcão - Ricardo Rosa

42 anos de idade e 17 anos de Banco.

DB há 8 anos estando desde 2004 neste Balcão.

Av^o de Desempenho: 2005 - RD; 2006 - RE; 2007 - RE; 2008 - RP; 2009 - RE

Subdirector de Balcão - Maria de Jesus Ferreira

32 anos de idade e 6 anos de Banco.

Av^o de Desempenho: 2005 - RD; 2006 - RE; 2007 - RD; 2008 - RE; 2009 - RE

Ingressou no Banco como AC tendo, um ano depois, assumido a função de GP num Balcão de elevado volume de negócios. Actualmente é SDB em Estágio neste balcão há 4 meses.

Gestor de Particulares - João Valério

38 anos de idade e 10 anos de Banco.

Av^o de Desempenho: 2005 - RD; 2006 - RP; 2007 - RE; 2008 - RP; 2009 - RP

Ingressou no Banco como Assistente e, 3 anos depois, assumiu a função de Gestor de Particulares. Está há 6 anos neste Balcão.

Há um ano e meio que regista baixas médicas frequentes.

Assistente Comercial - Pedro Lima

27 anos de idade e 2 anos de Banco.

Av^o de Desempenho: 2008 - RD; 2009 - RE.

É AC desde a sua admissão no Banco. Esteve sempre neste Balcão.

Tem assumido a carteira de clientes do GP João Valério.

Revela preocupantes índices de desmotivação. Possui, neste momento, uma proposta de outra instituição de crédito.

Assistente - Maria Clara Barbosa

23 anos de idade e 7 meses de Banco.

Encontra-se em regime de contrato a termo.

Tem o curso de Gestão Bancária do IFB.

Desde a sua admissão que está neste Balcão.

Revela forte empenho e motivação. Tenta activamente envolver-se na dinâmica da equipa. Sente, no entanto, que o seu esforço não tem vindo a ser aproveitado.

Indicadores de Negócio

Balcão da Praça do Município em Lisboa

Fotografia do Balcão

Volume de Negócios: 35 milhões de Euros

Crédito: 17.500 milhões de Euros

Recursos: 17.500 milhões de Euros

Nº de Clientes: 800

Idade do Balcão: 6 anos

Cliente Inactivos: 280

Morosidade de Gestão: 1.200.000 Euros

Crédito Vencido: 400.000 Euros

Carteira de Habitação: 8 milhões de Euros (carteira antiga e desgastada); rubrica actualmente negativa (nível de estratificação elevado)

Nº Prestações em atraso:

❖ até 3 = 20;

❖ 4 = 12;

❖ 5 = 7

COA - Índice de externalização = 40%

ATM's/CAT - Índice de externalização = 25%

Objectivos

4 trimestres com os objectivos não atingidos

Equipa de Intervenção

Objectivos

1. Efectuar o diagnóstico do Balcão da Praça do Município.
2. Propor medidas de actuação a curto prazo (1 mês) e médio prazo (6 meses) evidenciando os objectivos que a Equipa de Intervenção se propõe alcançar com as mesmas.

Duração da Prova:

* 30 minutos de preparação

* 10 minutos para apresentação

BOM TRABALHO!!!!

ANEXO D - Role play

Prova:	Role Play
Competências a Observar:	Interacção social e comunicação; controlo e confiança; impacto e influência; liderança
População:	8/10 Gestores
Materiais:	Casos para Leitura
Tempo de Aplicação:	15 Minutos/ 5 Minutos
Descritivo: Esta prova está dividida em duas partes. Primordialmente, os participantes têm 15 minutos para ler dois casos que representam um papel de uma personagem que te que encarnar. Esta leitura é feita individual e os participantes não deverão partilhar qualquer informação entre si. Depois, serão chamados dois a dois participantes que contracenarão entre si com a finalidade de cumprir os seus objectivos e interpretar o seu papel da melhor forma.	
Não foi possível recolher um exemplo desta prova.	

Figura III – Descritivo da Prova Role Play**2 Directório de competências**

As competências observadas foram desenhadas a partir do perfil cooperativo que tem como base os valores do Banco que se inserem na dinâmica de mudança assumindo os valores e princípios de gestão. Valores esses que se caracterizam por uma empresa líder, trabalho em equipa, orientação para o cliente e ética profissional. Desta forma, espera-se que os novos colaboradores assumam uma postura das competências *core*. Liderança, trabalho em equipa, antecipação, orientação para o cliente, compromisso, alto rendimento. É com base nestas competências *core*, que foram desenhadas as competências a observar nos assessments, de forma a ir de encontro à estratégia do Banco.

ANEXO E

Escala					
Competências	1	2	3	4	5
Comp. Social; Comunicação	Utiliza uma Linguagem oral e corporal desapropriada.	Transmite as ideias com alguma energia e entusiasmo, ainda que revele sinais de desconforto quando tem que iniciar o diálogo e de influenciar os outros.	Mantém o contacto visual com os interlocutores e transmite as suas ideias com expressividade.	Adequa a linguagem e o estilo de comunicação às características dos interlocutores, mostrando-se atento ao seu feedback e às reacções.	Chega rapidamente à questão principal e mantém-se focado nos aspectos chave da discussão.
	Evita o contacto visual.	Hesita quando é confrontado com objecções e transmite insegurança.	Expressa com clareza opiniões e informação, tornando de simples compreensão.	Utiliza uma linguagem polida, formal e correcta, fazendo uso de um vocabulário rico e diversificado.	Utiliza uma linguagem polida, formal e correcta, fazendo uso de um vocabulário rico, diversificado e persuasivo.
	Não revela sinais de escuta activa.	Estabelece contacto visual mesmo sendo hesitante.	Revela segurança no seu discurso.	Utiliza uma linguagem polida, formal e correcta, fazendo uso de um vocabulário rico e diversificado.	Cria rapidamente uma impressão positiva e transmite uma imagem de uma pessoa credível e perita no assunto.
	Utiliza um discurso confuso e pouco claro.	Revela alguma conexão entre a linguagem oral e corporal embora recorra a um vocabulário simples e pouco elaborado.	Utiliza uma linguagem correcta e cuidada.	Escuta activamente os outros mostrando sinais verbais e não-verbais de atenção e integra a nova informação que lhe é transmitida.	Argumenta de forma lógica e separa os aspectos essenciais dos menos importantes, salientando os assuntos chave.
	Monótono e monocórdico perde a atenção dos interlocutores.	Mostra sinais de atenção e de escuta activa embora sinta dificuldade em integrar nova informação.	Possui um estilo objectivo centrando-se nos aspectos principais e fechando alguns assuntos.	Aceita objecções, assimilando-as como construtivas.	Evita rodeios e fecha todos os assuntos de forma clara, obtendo a adesão e o acordo dos interlocutores.
	Transmite pouca confiança e convicção.	Justifica as suas ideias embora utilize	Assegura-se que a mensagem que transmite é ouvida e compreendida.	Argumenta de forma lógica e sabe separar os aspectos essenciais dos menos importantes salientando os assuntos chave.	Escuta activamente os outros mostrando sinais não-verbais de atenção e utilizando
	É hesitante e pouco eficaz a responder às objecções.		Mostra sinais não-verbais de escuta activa e integra nova informação.	Explora os aspectos principais na conversação e	
	Utiliza de forma rígida apenas um estilo de comunicação/linguagem sem ter em conta as características e reacções dos interlocutores.		Justifica as suas ideias com base em dados relevantes e mantém realisticamente		
	Deixa que sejam os outros a decidir o rumo das conversações mesmo que se afastem dos pontos principais.				

		argumentos pouco sustentados e pouco variados.	a sua posição.	fecha a maioria dos assuntos relevantes com o acordo dos interlocutores.	sínteses e reformulações e integra nova informação que lhe é transmitida. Recorre a linguagem técnica de forma simples, clara e apelativa utilizando-a como forma de reforçar a credibilidade e o nível de conhecimento que transmite aos interlocutores.
--	--	--	----------------	--	--

Escala					
Competências	1	2	3	4	5
Iniciativa e Proactividade	<p>Pensamento assente no passado.</p> <p>Não gosta de desafios.</p> <p>Revela pouco ambição.</p> <p>Espera que os outros lhe digam o que fazer.</p> <p>Não antecipa problemas.</p> <p>Não assume responsabilidades.</p> <p>Postura passiva.</p>	<p>Não toma iniciativas.</p> <p>Tenta não fazer o trabalho.</p> <p>Tenta passar responsabilidade para outro.</p> <p>Revela ambição, mas não se esforça minimamente, não procura oportunidades.</p> <p>Desiste quando confrontado com dificuldades.</p> <p>Antecipa problemas mas não desenvolve adequadas iniciativas tendentes à sua resolução.</p>	<p>Mostra persistência: Insiste e toma iniciativa para vencer obstáculos ou recusas.</p> <p>Antecipa e Resolve problemas aproveitando as oportunidades à medida que surgem.</p> <p>Não desiste quando confrontado com dificuldades.</p> <p>Assume os seus erros propondo medidas correctivas.</p>	<p>Em situações de crise age rapidamente e com decisão emitindo as respostas mais adequadas.</p> <p>Tende a ser o primeiro a propor soluções.</p> <p>Actua com sentido de previsão antecipando problemas a médio prazo propondo medidas de actuação</p> <p>Incentiva os outros à participação activa.</p>	<p>Assume os riscos da iniciativa assente numa adequada análise das variáveis em jogo.</p> <p>Age, ponderando todos os factores, sem esperar ser recompensado e sem autoridade formal assumindo os riscos.</p> <p>Faz esforços pouco comuns.</p> <p>Assume riscos pessoais para alcançar os objectivos</p>

			Reconhece as suas limitações e estabelece planos de melhoria.		pretendidos. Demonstra visão estratégica associada a excelentes conhecimentos técnicos que lhe permitem actuar por antecipação a longo prazo.
--	--	--	---	--	--

Escala					
Competências	1	2	3	4	5
Trabalho em Equipa	<p>Relaciona-se de forma pouco cordial e pouco afável, mostra intolerância ou impaciência para com os colegas.</p> <p>Não se integra na equipa e sente dificuldade em ser aceite pelos colegas.</p> <p>Adopta uma atitude que promove o conflito, gerando reacções adversas nos colegas.</p> <p>Mostra pouca abertura a ideias diferentes das suas e não aceita as decisões tomadas pela equipa.</p> <p>Não solicita a opinião dos colegas nem os seus contributos</p>	<p>É profissional na interacção com os colegas, ainda que mantenha algum distanciamento, podendo ser visto como menos cordial.</p> <p>Demora algum tempo a integrar-se na equipa, mostrando-se passivo e pouco envolvido quando trabalha com novos colegas.</p> <p>Reconhece pontos de vista diferentes dos seus, mas persiste nas suas próprias ideias.</p> <p>Procura a opinião dos colegas apenas em alguns momentos da interacção, em vez de o fazer de forma sistemática.</p> <p>Partilha informação útil com os colegas quando tal lhe é solicitado directamente.</p> <p>Assume uma atitude cooperante e disponível, ainda</p>	<p>Relaciona-se com profissionalismo e cordialidade com todos os elementos da equipa.</p> <p>Integra-se na equipa e é aceite pelos colegas com naturalidade.</p> <p>Partilha e mostra abertura a pontos de vista diferentes dos seus.</p> <p>Procura e integra a opinião dos colegas.</p> <p>Partilha conhecimentos, experiência e informação útil, alertando para os aspectos importantes.</p> <p>É cooperante mesmo que isso implique ajustar os seus planos iniciais/individuais.</p> <p>Reconhece os seus aspectos fortes e necessidades de desenvolvimento discutindo-os abertamente com os colegas.</p>	<p>Integra-se na equipa e é facilmente aceite por todos os colegas, estabelecendo uma relação de proximidade, partilha e apoio.</p> <p>Consulta e encoraja os colegas a apresentar opiniões e pontos de vista, privilegiando as decisões colectivas.</p> <p>Apoia e facilita o trabalho dos colegas, ajudando-os a ultrapassar as suas dificuldades e a lidar com situações desafiantes.</p> <p>Observa e interpreta os comportamentos dos colegas gerindo os desacordos e promovendo o consenso.</p>	<p>Integra-se na equipa e é facilmente aceite por todos os colegas, estabelecendo uma relação de proximidade, partilha e apoio assim como facilita a integração de outros elementos.</p> <p>Consulta amplamente e de forma sistemática os colegas de equipa promovendo o diálogo e encorajando o seu envolvimento no processo de tomada de decisão.</p> <p>Dá o exemplo e cria um espírito criativo fomentando a cooperação, incentivando os colegas a considerarem-se uma equipa.</p> <p>Apercebe-se das limitações e</p>

	<p>para a tomada de decisão em equipa.</p> <p>Não promove a comunicação e evita o diálogo. Guarda a informação para si, mesmo que a partilha facilite o trabalho dos colegas.</p> <p>É pouco cooperante e pouco disponível para apoiar os colegas, mesmo quando se deparam com dificuldades.</p> <p>Trabalha de forma independente, não reconhece as suas limitações e evita pedir apoio aos colegas.</p> <p>Privilegia alcançar as metas individuais sem ter em consideração os objectivos colectivos.</p>	<p>que não o faça por sua iniciativa.</p> <p>Reconhece as suas limitações, mas revela alguma renitência em solicitar o apoio dos colegas para as ultrapassar.</p> <p>Mantém um estilo de interacção uniforme, independentemente das pessoas com quem trabalha.</p> <p>Não identifica os problemas ou dificuldades que têm um impacto negativo no trabalho em equipa.</p>	<p>Identifica os problemas e as situações que têm um impacto negativo no trabalho em equipa.</p> <p>Pode funcionar como mediador da equipa.</p>		<p>necessidades de desenvolvimento dos colegas ajudando-os a ultrapassá-las revelando disponibilidade para os formar e apoiar face a situações novas e desafiantes.</p> <p>Utiliza diferentes abordagens para interagir de forma bem sucedida com os colegas e revela flexibilidade para adequar o seu estilo pessoal às características da equipa.</p>
--	---	--	---	--	---

Escalas					
Competências	1	2	3	4	5
Liderança	Não se insere nem influencia a dinâmica do grupo.	Inserir-se e participar na dinâmica e objectivos da equipa.	Dá orientações claras.	Desenvolve iniciativas para conhecer a equipa,	Assume-se a si mesmo como líder assegurando que os outros partilham consigo os objectivos, a agenda, as políticas, o clima.
	Não dá indicações, não define objectivos.	Define alguns objectivos Esforça-se para controlar tempos.	Estabelece padrões de comportamento adequados.	Identifica objectivos, planeia e atribui tarefas, controla, gere conflitos, motiva e incentiva.	A sua imagem provoca entusiasmo, e envolvimento das pessoas nos objectivos de grupo
	Não fornece informação.	Atribui e assume algumas responsabilidades.	Delega tarefas de forma adequada e justa.	Preocupa-se em conseguir recursos, informações e outros meios de que o grupo necessita	Ajuda os elementos do grupo a descobrirem áreas de melhoria e a desenvolverem as suas competências e capacidades
	Não assume responsabilidades.	Contribui com informação/sugestões baseados no seu conhecimento e experiência.	Motiva e dá responsabilidade a outros.	Gera confiança entre os elementos da equipa obtendo o seu respeito	Impulsiona a iniciativa e o espírito empreendedor para encontrar soluções assumindo o risco
	Não demonstra proactividade e iniciativa		Proporciona oportunidades de desenvolvimento e aconselhamento	Cria um ambiente estimulante e motivador no grupo de trabalho	Adopta uma variedade de estilos de liderança que lhe permitem obter o melhor de cada elemento da equipa
			Usa a autoridade com justiça: esforça-se para tratar todos os membros do grupo de maneira justa		
			Promove a eficácia do grupo: usa estratégias para melhorar a moral da equipa (elogia, atribui responsabilidade)		

Escalas					
Competências	1	2	3	4	5
Visão do Negócio	<p>Não possui conhecimentos ou capacidades diferenciadoras.</p> <p>Não aplica os recursos de forma ajustada.</p> <p>Não conhece as principais linhas de negócio do Banco.</p>	<p>Conhece as principais linhas de negócio e actividade do Banco.</p> <p>Sabe explicar as características básicas dos produtos e serviços do Banco.</p> <p>Identifica as principais variáveis e componentes do negócio (rentabilidade, risco, etc.)</p> <p>Conhece os modelos funcionais (Balcão; Direcção).</p> <p>Conhece basicamente a estratégia comercial do Banco associando-a aos seus objectivos comerciais .</p>	<p>Conhece as características dos produtos e serviços assim como a relação das variáveis de negócio do Banco assim como os procedimentos, organização e importância relativa do mesmo.</p> <p>Identifica as distintas linhas de negócio baseado no conhecimento da estratégia comercial do Banco bem como no das unidades de negócio.</p> <p>Possui conhecimentos dos mercados em que o Banco se integra e mantém-se actualizado sobre a concorrência</p>	<p>Conhece aprofundadamente as características da estratégia de negócio e as implicações a nível da área organizativa</p> <p>Conhece as características de negócio dos principais concorrentes e como o contexto influencia o negócio.</p> <p>Conhece o posicionamento detalhado do Banco no conjunto do Sistema Financeiro de acordo com os seus processos e linhas de actividade.</p> <p>Conhece os índices globais de rentabilidade do Balcão relacionando lucros, prejuízos e valor acrescentado</p>	<p>Sabe definir a estratégia global de negócio da carteira de produtos e serviços do Banco.</p> <p>Analisa as vantagens competitivas e de posicionamento diferenciador relativamente à actividade dos concorrentes, capitalizando oportunidades estratégicas.</p> <p>Concentra-se nos objectivos comerciais do Banco em conformidade com a estratégia</p>

Escalas					
Competências	1	2	3	4	5
Controlo/ Confiança	<p>Deixa que níveis elevados de pressão afectem negativamente a sua concentração e produtividade.</p> <p>Não mantém o controlo emocional perante níveis de pressão elevados,</p>	<p>Necessita da ajuda dos colegas para se manter concentrado e produtivo perante níveis de pressão elevados.</p> <p>Deixa transparecer alguns sinais de tensão ou desconforto em</p>	<p>Mantém-se relativamente concentrado e produtivo perante níveis de pressão elevados.</p> <p>Mantém o controlo emocional em situações de pressão, evitando deixar transparecer sinais de tensão</p>	<p>Mantém níveis de concentração e produtividade em situações de grande pressão.</p> <p>Mantém o controlo emocional em situações de pressão, lidando eficazmente com circunstâncias difíceis.</p>	<p>Mantém níveis de concentração e produtividade em situações de grande pressão.</p> <p>Gere eficazmente as emoções em situações de pressão e em circunstâncias</p>

	<p>mostrando-se visivelmente tenso, desconfortável e inseguro.</p> <p>Encara as dificuldades com pessimismo e acentua o seu carácter negativo, deixando que assumam proporções exageradas.</p> <p>Assume uma atitude conformada e desmotivada perante as contrariedades.</p> <p>Permite, regularmente, que as circunstâncias da vida pessoal e profissional se afectem mutuamente.</p>	<p>circunstâncias mais difíceis e pressionantes.</p> <p>Recupera lentamente dos insucessos e fracassos passados.</p> <p>Mantém uma perspectiva crítica sobre as dificuldades, mas é pouco persistente na tentativa de as ultrapassar.</p> <p>Deixa que as circunstâncias da vida pessoal e profissional entrem em conflito face a situações mais pressionantes.</p>	<p>ou desconforto.</p> <p>Tem uma visão positiva do trabalho e ultrapassa gradualmente os impactos de insucessos e fracassos anteriores.</p> <p>Mantém uma visão realista das dificuldades e não desiste facilmente de as ultrapassar.</p> <p>Gere de forma equilibrada as circunstâncias da vida pessoal e profissional de forma a evitar conflitos.</p>	<p>Procura não transmitir a imagem de uma pessoa demasiado fria ou demasiado emotiva.</p> <p>Mantém-se auto-motivado e persistente perante contrariedades ou desapontamentos e ultrapassa rapidamente momentos difíceis.</p> <p>Gere de forma equilibrada as circunstâncias da vida pessoal e profissional de forma a evitar conflitos.</p>	<p>difíceis, evitando que afectem negativamente as relações interpessoais, o seu desempenho e o desempenho dos outros.</p> <p>Recupera rapidamente dos fracassos passados e das contrariedades, retirando ilações acerca do que pode ser melhorado no futuro.</p> <p>Gere de forma equilibrada as circunstâncias da vida pessoal e profissional de forma a evitar conflitos, e ajuda os colegas a consegui-lo.</p>
--	--	---	---	---	--

Escala					
Competências	1	2	3	4	5
Impacto/ Influência	<p>Compete pelo poder dentro do grupo, preocupando-se apenas consigo, revelando egoísmo. Não tenta nem mostra desejos de influenciar os outros</p> <p>Transmite pouca confiança e pouca convicção. É hesitante e pouco eficaz a responder às</p>	<p>Manifesta intenções mas não age em conformidade, preocupando-se com a reputação, status e a aparência</p> <p>Dá mais importância ao seu desempenho individual</p> <p>Transmite as suas ideias com razoável energia e entusiasmo, ainda que revele sinais de</p>	<p>Esforça-se para persuadir, intervindo de forma directa, nas discussões, através de apelos à razão, informações, exemplos concretos, demonstrações</p> <p>Possui um estilo objectivo, centrando-se nos aspectos principais e fechando alguns assuntos.</p> <p>Justifica as suas ideias com base em dados relevantes e</p>	<p>Adapta a sua apresentação ou discussão de forma a apelar aos interesses e níveis dos outros</p> <p>Age em prole de todo o grupo</p> <p>Estrutura cada frase do seu discurso em função da audiência preparando-se e respeitando as reacções dos outros</p> <p>Mostra</p>	<p>Utiliza estratégias complexas para influenciar comportamentos individuais.</p> <p>Cria condições que proporcionam um determinado comportamento</p> <p>Cria rapidamente uma impressão positiva e transmite uma imagem de uma pessoa credível e perita no</p>

	<p>objecções.</p> <p>Deixa que sejam os outros a decidir o rumo das conversações mesmo que se afastem dos pontos principais.</p> <p>Não fecha os assuntos.</p>	<p>desconforto quando tem de iniciar o diálogo e de influenciar os outros.</p> <p>Hesita quando é confrontado com objecções e transmite insegurança.</p> <p>Justifica as suas ideias, mas utiliza argumentos pouco sustentados e pouco variados, o que condiciona o seu impacto.</p>	<p>mantém a sua posição perante objecções.</p>	<p>autoconfiança e segurança na forma transmite as suas ideias, captando a atenção dos outros.</p> <p>Tem impacto e defende as suas ideias com persistência, lidando eficazmente com objecções.</p> <p>Argumenta de forma lógica e separa os aspectos essenciais dos menos importantes, salientando os assuntos chave.</p> <p>Explora os aspectos principais na conversação e fecha a maioria dos assuntos relevantes com o acordo dos interlocutores.</p>	<p>assunto.</p> <p>Chega rapidamente à questão principal e mantém-se focado nos aspectos chave da discussão.</p> <p>Tem impacto e defende as suas ideias com persistência, lidando eficazmente com objecções.</p> <p>Evita rodeios e fecha todos os assuntos de forma clara, obtendo a adesão e o acordo dos interlocutores.</p> <p>Influencia o rumo das conversas com contribuições decisivas e conduz as discussões para os resultados desejados.</p>
--	--	--	--	--	--

3 Caracterização da amostra

ANEXO F

Sexo

		Sexo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	83	43,9	43,9	43,9
	Masculino	106	56,1	56,1	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Figura IV – Distribuição dos Gestores por sexo

A amostra constituída por 189 gestores, em que 43,9% são do sexo feminino e 56,1% são do sexo masculino.

		Região			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Norte	94	49,7	49,7	49,7
	Sul	95	50,3	50,3	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Figura V – Distribuição do Gestores por região

Os gestores avaliados estão distribuídos geograficamente, 49,7% na zona Norte e 50,3% na zona Sul.

		Função			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gestor Particulares	94	49,7	49,7	49,7
	Gestor Empresas	38	20,1	20,1	69,8
	Gestor Universal	28	14,8	14,8	84,7
	Gestor Premium	29	15,3	15,3	100,0

		Função			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gestor Particulares	94	49,7	49,7	49,7
	Gestor Empresas	38	20,1	20,1	69,8
	Gestor Universal	28	14,8	14,8	84,7
	Gestor Premium	29	15,3	15,3	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Figura VI – Distribuição dos Gestores por função

Os gestores podem estar divididos em quatro categorias, Gestor de Particulares, Gestor de Empresas, Gestor Universal e gestor Premium.

Para melhor trabalhar e analisar a variável idade, pareceu necessário recodificar esta variável em 3 categorias. Apesar de se perder informação ao reduzir as categorias das variáveis, foi importante fazê-lo para uma melhor leitura.

De seguida é apresentada a idade não recodificada, e posteriormente, o quadro da idade recodificada.

		Idade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24	1	,5	,5	,5
	25	1	,5	,5	1,1
	26	4	2,1	2,1	3,2
	27	11	5,8	5,8	9,0
	28	9	4,8	4,8	13,8
	29	3	1,6	1,6	15,3
	30	10	5,3	5,3	20,6
	31	14	7,4	7,4	28,0
	32	15	7,9	7,9	36,0
	33	25	13,2	13,2	49,2
	34	21	11,1	11,1	60,3
	35	15	7,9	7,9	68,3
	36	13	6,9	6,9	75,1
	37	15	7,9	7,9	83,1
	38	6	3,2	3,2	86,2
	39	2	1,1	1,1	87,3
	40	3	1,6	1,6	88,9

41	7	3,7	3,7	92,6
42	4	2,1	2,1	94,7
44	3	1,6	1,6	96,3
45	3	1,6	1,6	97,9
47	1	,5	,5	98,4
50	2	1,1	1,1	99,5
53	1	,5	,5	100,0
Total	189	100,0	100,0	

Figura VII – Distribuição dos Gestores por idade

A idade foi recodificada da seguinte forma:

		Id_Rec			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<36 Anos	129	68,3	68,3	68,3
	36 - 45 Anos	56	29,6	29,6	97,9
	> 46	4	2,1	2,1	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Figura VIII – Distribuição dos Gestores por idade recodificada

Do mesmo modo, também os anos de banca eram muito numerosos, tornando a sua interpretação pouco interessante. Assim, mais uma vez a variável foi recodificada, mas desta vez em 4 categorias.

		Anos de Banca			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	29	15,3	15,3	15,3
	11	16	8,5	8,5	23,8
	12	10	5,3	5,3	29,1
	13	8	4,2	4,2	33,3
	14	6	3,2	3,2	36,5
	15	4	2,1	2,1	38,6
	16	4	2,1	2,1	40,7
	17	2	1,1	1,1	41,8
	18	5	2,6	2,6	44,4
	19	3	1,6	1,6	46,0

2	4	2,1	2,1	48,1
20	1	,5	,5	48,7
22	1	,5	,5	49,2
23	1	,5	,5	49,7
27	1	,5	,5	50,3
28	1	,5	,5	50,8
3	17	9,0	9,0	59,8
30	1	,5	,5	60,3
4	9	4,8	4,8	65,1
5	16	8,5	8,5	73,5
6	6	3,2	3,2	76,7
7	6	3,2	3,2	79,9
8	20	10,6	10,6	90,5
9	18	9,5	9,5	100,0
Total	189	100,0	100,0	

Figura IX – Distribuição dos Gestores por anos de banca

A recodificação desta variável produziu a seguinte tabela de frequências:

		Anos de Banca			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5 anos	30	15,9	15,9	15,9
	5 - 10 anos	95	50,3	50,3	66,1
	11 - 20 anos	59	31,2	31,2	97,4
	21 - 30 anos	5	2,6	2,6	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Figura X – Distribuição dos Gestores por anos de banca recodificada

A mesma necessidade, reflectiu-se na variável anos de banco.

Anos de Banco não recodificado:

		Anos de Banco			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	1,6	1,6	1,6
	2	30	15,9	15,9	17,5
	3	34	18,0	18,0	35,4
	4	15	7,9	7,9	43,4
	5	14	7,4	7,4	50,8

6	4	2,1	2,1	52,9
7	7	3,7	3,7	56,6
8	24	12,7	12,7	69,3
9	13	6,9	6,9	76,2
10	16	8,5	8,5	84,7
11	7	3,7	3,7	88,4
12	1	,5	,5	88,9
13	2	1,1	1,1	89,9
14	2	1,1	1,1	91,0
16	2	1,1	1,1	92,1
17	2	1,1	1,1	93,1
18	7	3,7	3,7	96,8
19	3	1,6	1,6	98,4
27	1	,5	,5	98,9
28	1	,5	,5	99,5
29	1	,5	,5	100,0
Total	189	100,0	100,0	

Figura XI – Distribuição dos Gestores por anos de banco

Os anos de Banco Santander Totta foram recodificados em 4 categorias, representadas na seguinte tabela:

Anos de Banco Rec					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5 anos	82	43,4	43,4	43,4
	5 - 10 anos	78	41,3	41,3	84,7
	11 - 20 anos	26	13,8	13,8	98,4
	21 - 30 anos	3	1,6	1,6	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Figura XII – Distribuição dos Gestores por anos de banco

Um das variáveis centrais neste estudo, é a avaliação global no Assessment Centre. Por isso foi interessante fazer o cruzamento desta variável com outras para verificar o seu comportamento.

Avaliação Global no AC * GRO 4º trimestre de 2009 Crosstabulation

Count		GRO 4º trimestre de 2009					Total
		<25%	25% a 50%	50 % a 75%	75% a 100%	>100%	
Avaliação Global no AC	Favorável	4	19	20	17	79	139
	Desfavorável	1	5	10	9	24	49
Total		5	24	30	26	103	188

Figura XIII – Avaliação global no AC segundo os GRO 4º trimestre de 2009

Verifica-se, que relativamente à Avaliação Global no AC e os GRO's do 4ª trimestre de 2009, 139 gestores tiveram parecer favorável e 49 desfavorável. Desses 139, 20 atingiram os seus objectivos entre 50% e 75% e 79 atingiram os seus objectivos em mais de 100%. Se verificarmos o parecer desfavorável, a grande concentração de gestores quanto aos seus GRO's também é na coluna > 100%.

Avaliação Global no AC * Anos de Banco Rec Crosstabulation

			Anos de Banco Rec				Total
			<5 Anos	5 - 10 Anos	11 - 20 Anos	21 - 30 Anos	
Avaliação Global no AC	Favorável	Count	66	54	18	2	140
		Expected Count	60,7	57,8	19,3	2,2	140,0
	Residual		5,3	-3,8	-1,3	-,2	
	Desfavorável	Count	16	24	8	1	49
Expected Count		21,3	20,2	6,7	,8	49,0	
Residual		-5,3	3,8	1,3	,2		
Total		Count	82	78	26	3	189
	Expected Count	82,0	78,0	26,0	3,0	189,0	
	Count						

Figura XIV – Avaliação global no AC segundo a idade de banco

Dos indivíduos observados, 140 tiveram parecer favorável na avaliação global no AC e 49 tiveram parecer desfavorável na avaliação global no AC. Dos indivíduos que tiveram parecer favorável, 66 têm menos de 5 anos de banco, e dos que tiveram parecer desfavorável, 24 têm entre 5 a 10 anos de banco.

Outras das variáveis importantes neste projecto, é a avaliação de desempenho.

Aval. Desempenho 2007					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RE	53	28,0	31,4	31,4
	RD	95	50,3	56,2	87,6
	RX	21	11,1	12,4	100,0
	Total	169	89,4	100,0	
Missing	System	20	10,6		
Total		189	100,0		

Figura XV – Avaliação de desempenho 2007

Em 2007, mais de metade dos gestores observados (50,3%) tiveram rendimento destacado na sua avaliação de desempenho.

Aval. Desempenho 2008					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RP	5	2,6	2,6	2,6
	RE	54	28,6	28,6	31,2
	RD	102	54,0	54,0	85,2
	RX	28	14,8	14,8	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Figura XVI – Avaliação de desempenho 2008

Em 2008, o cenário é semelhante, mais de metade dos gestores observados (54,0%) tiveram rendimento destacado na sua avaliação de desempenho.

Aval. Desempenho 2009					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RP	1	,5	,5	,5
	RE	37	19,6	19,6	20,1
	RD	115	60,8	60,8	81,0
	RX	36	19,0	19,0	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Figura XVII – Avaliação de desempenho 2009

Em 2009, verifica-se um pequeno acréscimo, mais de metade dos gestores observados (60,8%) tiveram rendimento destacado na sua avaliação de desempenho.

Comparativamente, podemos concluir, que ao longo destes 3 anos, a tendência da avaliação de desempenho tem sido de aumentar, tanto do rendimento destacado como também no rendimento excepcional.

Aval. Desempenho 2009 * Função Crosstabulation

Count	Função					Total
	Gestor Particulares	Gestor Empresas	Gestor Universal	Gestor Premium		
Aval. Desempenho 2009 RP	0	1	0	0	1	
RE	21	8	3	5	37	
RD	54	20	22	19	115	
RX	19	9	3	5	36	
Total	94	38	28	29	189	

Figura XVIII – Avaliação de desempenho 2009 segundo a função

Em 2009, independentemente da função, os gestores na grande parte tiveram um rendimento destacado.

O mesmo cenário é visível nos anos anteriores (2008 e 2007).

Aval. Desempenho 2008 * Função Crosstabulation

Count	Função					Total
	Gestor Particulares	Gestor Empresas	Gestor Universal	Gestor Premium		
Aval. Desempenho 2008 RP	3	2	0	0	5	
RE	28	10	6	10	54	
RD	48	20	17	17	102	
RX	15	6	5	2	28	
Total	94	38	28	29	189	

Figura XIX – Avaliação de desempenho 2008 segundo a função

Aval. Desempenho 2007 * Função Crosstabulation

Count	Função				Total
	Gestor Particulares	Gestor Empresas	Gestor Universal	Gestor Premium	
	Aval. Desempenho 2007 RE	22	12	8	
RD	51	15	16	13	95
RX	9	6	3	3	21
Total	82	33	27	27	169

Figura XX – Avaliação de desempenho 2007 segundo a função**4 Relação entre as Variáveis em estudo****ANEXO G**

De seguida serão realizados alguns testes, para estimar e testar relações entre as variáveis.

As tomadas de decisão seguirão a seguinte regra:

Admitindo como erro máximo de 5% ($\alpha=0,05$, admite-se no máximo uma probabilidade de 0,05 de rejeitar a H_0 quando ela é verdadeira, o que significa que a probabilidade de não rejeitar a H_0 quando ela é verdadeira será no mínimo de 0,95)

Assim, se a **significância** (Sig.) for $\leq 0,05$ rejeita-se a hipótese nula (H_0) e aceita-se a hipótese alternativa (H_a);

Se a **significância** (Sig.) for $> 0,05$ não se rejeita a hipótese nula (H_0).

O primeiro teste a realizar, é o Modelo de Regressão Linear Múltipla¹. A regressão tem como resultado uma equação funcional que descreve o relacionamento das variáveis.

¹ $Y_i = B_0 + B_1 \cdot X_{1i} + B_2 \cdot X_{2i} + B_3 \cdot X_{3i} + B_4 \cdot X_{4i} + E_i$

Permite modelar a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente. Pretende-se assim analisar mais do que associação entre as variáveis, mas também está em causa descrever e explicar uma relação de dependência.

Desta forma, neste estudo pretende-se explicar o nível de avaliação global (variável dependente) a partir das várias competências (variáveis independentes) observadas e avaliadas ao longo das provas realizadas pelos participantes.

Modelo de Regressão Linear Múltipla

Y – Variável Dependente – Avaliação Global no Assessment Centre

Y – Variável Independente – Trabalho de equipa Prova A; Impacto Social/Comunicação Prova A; Liderança Prova A; Iniciativa/Proactividade Prova A; Visão de negócio Prova A; Impacto/Influência Prova B; Controlo/Confiança Prova B; Impacto Social/Comunicação Prova B; Liderança Prova B; Impacto/Influência Prova C; Controlo/Confiança Prova C; Impacto Social/Comunicação Prova C.

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,739 ^a	,546	,515	,307	1,721

a. Predictors: (Constant), Impacto/Influência Prova C, Trab.equipa Prova A, Impacto/Influência Prova B, Visão de negócio Prova A, Controlo/Confiança Prova B, Impacto Social/Comunicação Prova A, Controlo/Confiança Prova C, Iniciativa/Proactividade Prova A, Impacto Social/Comunicação Prova B, Liderança Prova A, Impacto Social/Comunicação Prova C, Liderança Prova B

b. Dependent Variable: Avaliação Global no AC

Figura XXI – MRLM – Análise do R e R²

O Coeficiente de Correlação Múltiplo (R)² é um valor absoluto, pelo qual é necessário observar, a fim de se identificar o sentido da relação entre cada uma das variáveis independentes e a variável dependente. Este coeficiente permite quantificar a intensidade da relação das VI's com a VD.

² R= √R²

R Square (R^2) – Coeficiente de Determinação Múltiplo – mede a proporção da variação da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes incluídas no modelo.

Com o valor de $R = 0,739$, podemos concluir que a intensidade entre as variáveis é forte. O coeficiente de correlação de Pearson varia entre -1 e 1 e indica não só a intensidade de relação mas também o sentido da relação entre as variáveis.

Relativamente ao $R^2 = 0,546$, podemos concluir que 54,6% da variação da variável Avaliação Global no AC é explicada pelas VI's. Assim, verifica-se que o modelo da regressão linear múltiplo é adequado para explicar a relação entre as variáveis, visto que este coeficiente de determinação varia entre 0 e 1.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,756	12	1,646	17,462	,000 ^a
	Residual	16,404	174	,094		
	Total	36,160	186			

a. Predictors: (Constant), Impacto/Influência Prova C, Trab.equipa Prova A, Impacto/Influência Prova B, Visão de negócio Prova A, Controlo/Confiança Prova B, Impacto Social/Comunicação Prova A, Controlo/Confiança Prova C, Iniciativa/Proactividade Prova A, Impacto Social/Comunicação Prova B, Liderança Prova A, Impacto Social/Comunicação Prova C, Liderança Prova B

b. Dependent Variable: Avaliação Global no AC

Figura XXII – MRLM Anova

Pela leitura na tabela Anova, $F = 17,462$ e com uma $sig. = 0,001$, rejeitamos a H_0 , ou seja, o modelo linear é válido para traduzir a relação entre as variáveis. Ou seja, o modelo linear é significativo para explicar a relação entre as variáveis.

Contudo, a Regressão Linear Múltipla deve respeitar determinados pressupostos, sendo eles:

- Linearidade do fenómeno em estudo

- Normalidade do erro aleatório
- A média do erro aleatório é nula
- A variância do erro aleatório é constante
- Independência entre os erros aleatórios referentes a períodos diferentes
- Multicolinearidade

Validade dos pressupostos:

- Linearidade do fenómeno em estudo³

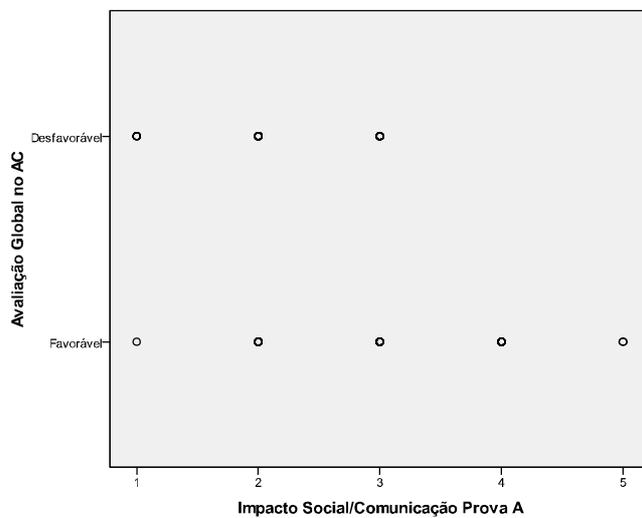


Figura XXIII – Linearidade Avaliação global AC vs Impacto social/Comunicação Prova A

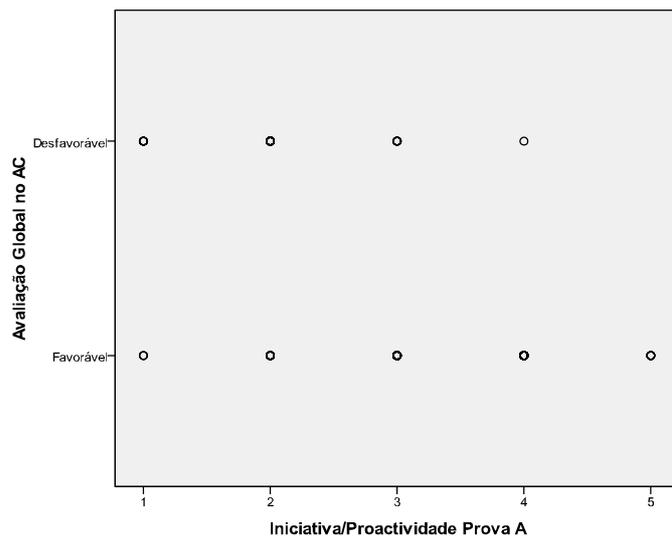


Figura XXIV – Linearidade Avaliação global AC vs Iniciativa/Proactividade Prova A

³ Esta análise é feita através do diagrama de dispersão

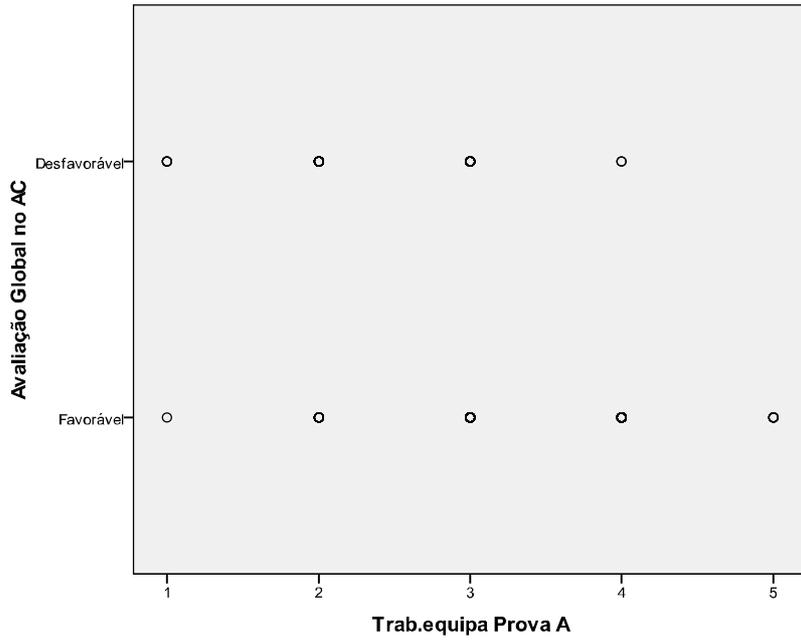


Figura XXV – Linearidade Avaliação global AC vs trabalho em equipa Prova A

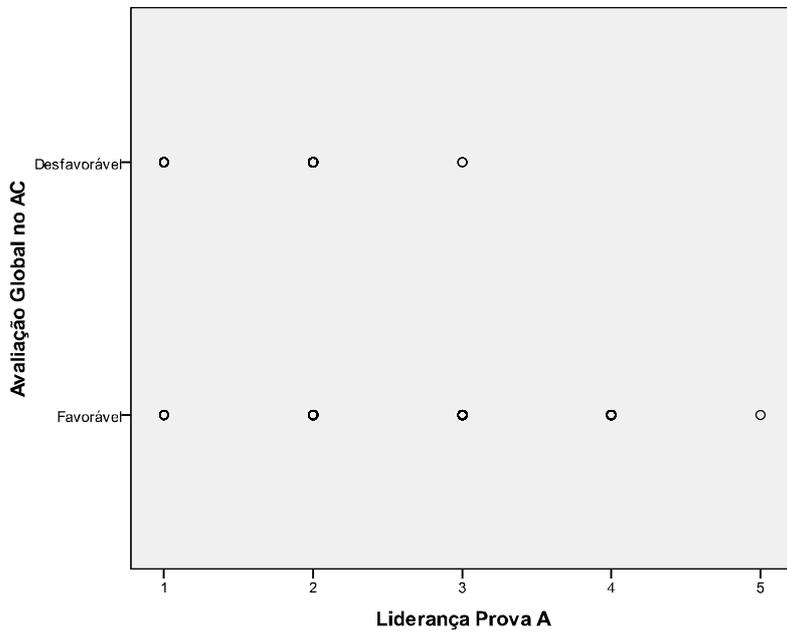


Figura XXVI – Linearidade Avaliação global AC vs liderança Prova A

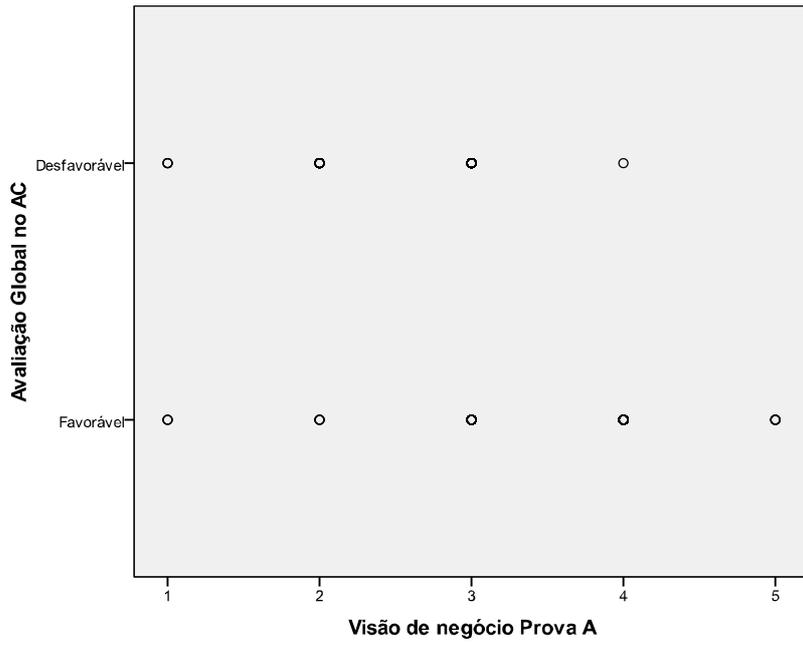


Figura XXVII – Linearidade Avaliação global AC vs visão de negócio Prova A

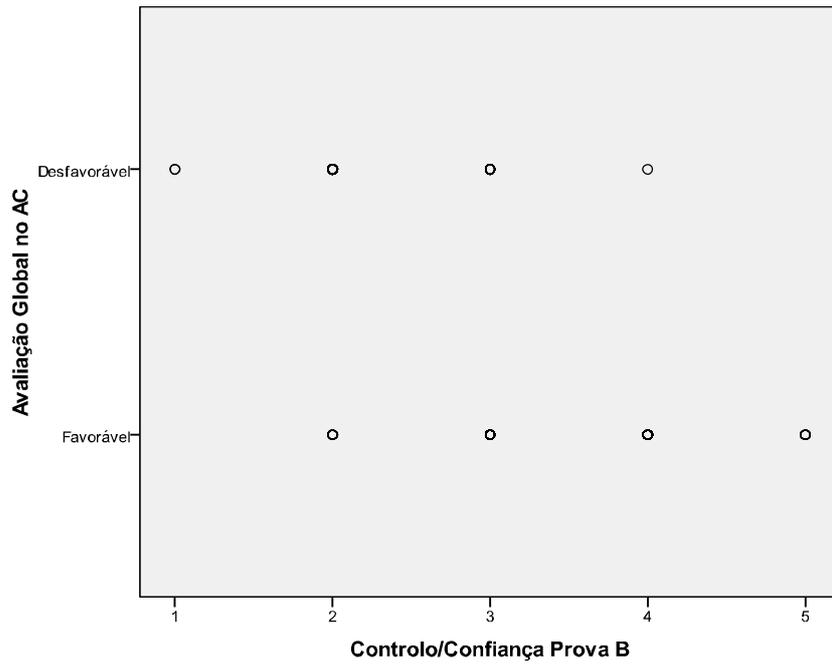


Figura XXVIII – Linearidade Avaliação global AC vs controlo/confiança Prova B

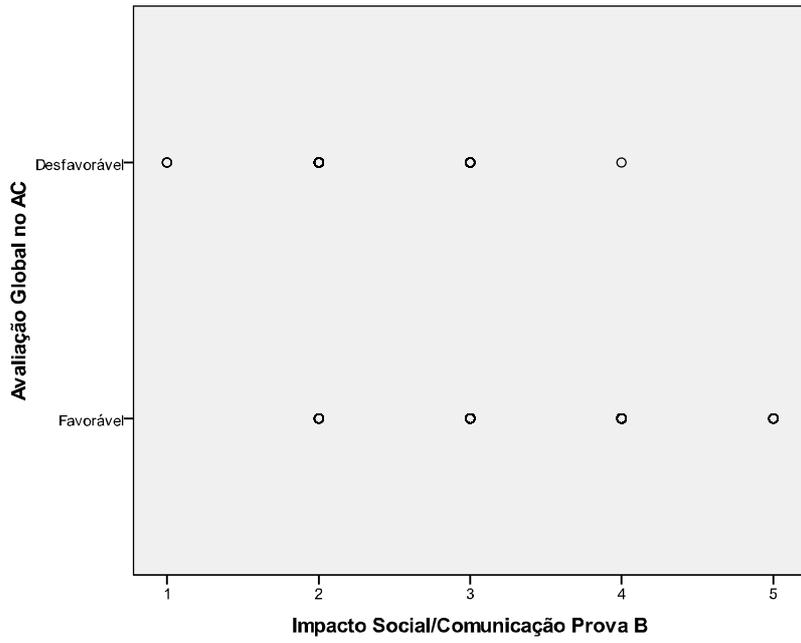


Figura XXIX – Linearidade Avaliação global AC vs impacto social/Comunicação Prova B

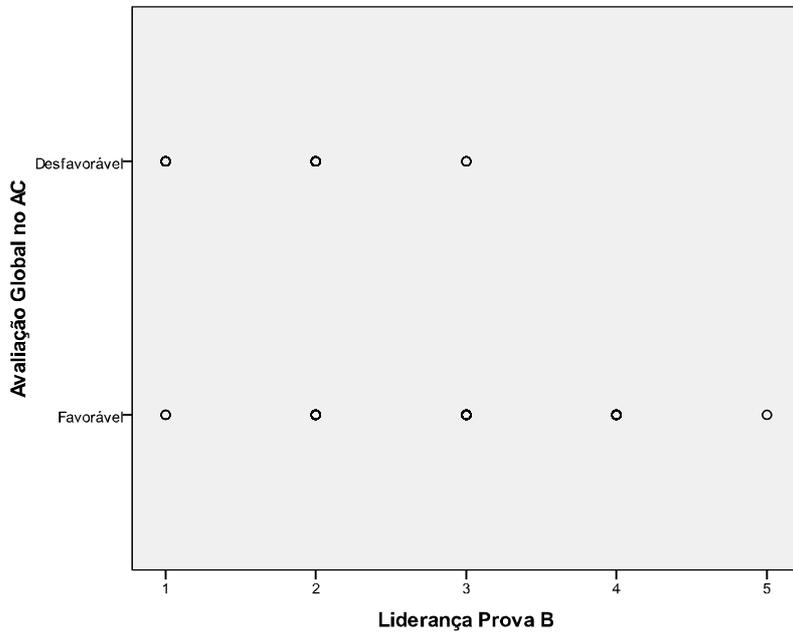


Figura XXX – Linearidade Avaliação global AC vs liderança Prova B

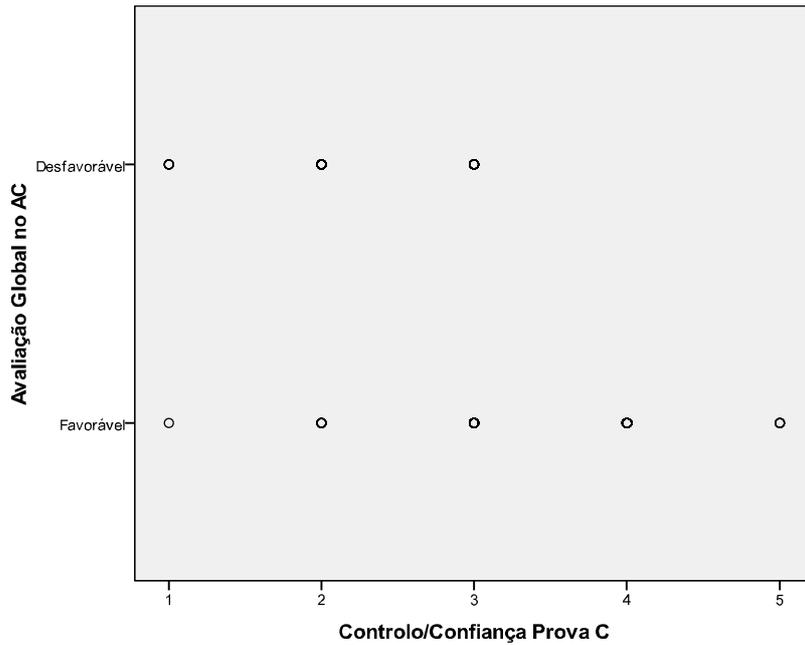


Figura XXXI - Linearidade Avaliação global AC vs controlo/confiança Prova C

- Normalidade do erro aleatório⁴

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,082	187	,004	,976	187	,003

a. Lilliefors Significance Correction

Figura XXXII – MRLM Teste Normalidade

Como o N é superior a 30, assume-se que os erros aleatórios seguem uma distribuição normal.

A variável aleatória residual à partida, segue uma distribuição normal, visto que os pontos assinalados no gráfico localizam-se em torno da linha diagonal que representa a

⁴ Análise gráfica da normalidade e ou realização do teste à normalidade dos resíduos. Para efectuar o teste à normalidade foi criada a variável ZRE

distribuição normal. Logo, existe uma acentuada sobreposição entre a distribuição dos erros estimados e essa linha poligonal.

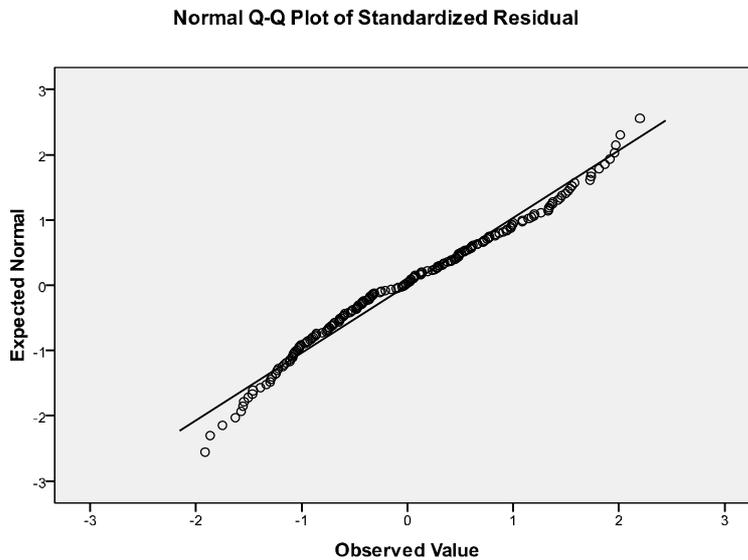


Figura XXXIII – MRLM Representação gráfica da distribuição normal

- A variância do erro aleatório é constante⁵

Se a variância do erro aleatório não for constante, diz-se que se está perante o problema de heterocedasticidade porque os estimadores dos mínimos quadrados continuam centrados e consistentes mas deixam de ser eficientes.

⁵ Análise gráfica dos resíduos

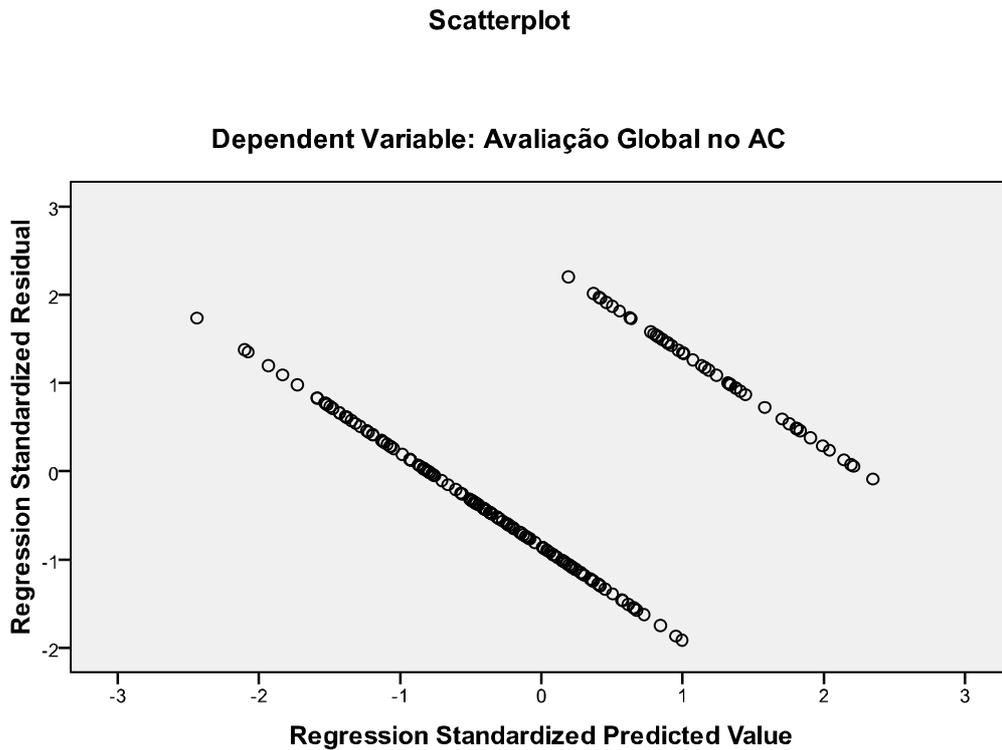


Figura XXXIV – MRLM Homocedasticidade

Pode-se assumir a homocedasticidade das variâncias dos erros aleatórios, visto que que resíduos do estimados se mantêm a uma relativa distancia do eixo das abcissas.

- Independência entre os erros aleatórios referentes a períodos diferentes/ Ausência de Auto correlação⁶

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,739 ^a	,546	,515	,307	1,721

⁶ Análise a partir da realização do teste Durbin-Watson

- a. Predictors: (Constant), Impacto/Influência Prova C, Trab.equipa Prova A, Impacto/Influência Prova B, Visão de negócio Prova A, Controlo/Confiança Prova B, Impacto Social/Comunicação Prova A, Controlo/Confiança Prova C, Iniciativa/Proactividade Prova A, Impacto Social/Comunicação Prova B, Liderança Prova A, Impacto Social/Comunicação Prova C, Liderança Prova B
- b. Dependent Variable: Avaliação Global no AC

Figura XXXV – MRLM Teste Durbin-Watson

A validação ou não deste pressuposto é feita através da seguinte tomada de decisão:

- Se os erros estimados não estão correlacionados ($p=0$), $d=2$ ($\pm 0,2$)
- Se os erros estimados estão positivamente correlacionados ($p=1$) $d=0$
- Se os erros estimados estão negativamente correlacionados ($p=1$), $d=4$

Tomada de decisão: com o valor da estatística $d=2$, não se rejeita a hipótese de inexistência de autocorrelação entre os erros aleatórios. Logo, pode-se assumir que se está perante a hipótese da independência entre as variáveis aleatórias residuais.

- Multicolinearidade⁷

Um dos pressupostos do modelo é que as variáveis explicativas sejam independentes, isto é, que nenhuma variável independente esteja perfeitamente correlacionada com as outras, condição necessária para que os parâmetros estejam estimados.

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Impacto Social/Comunicação Prova A	,292	3,424
	Iniciativa/Proactividade Prova A	,289	3,460
	Trab.equipa Prova A	,307	3,253
	Liderança Prova A	,257	3,896
	Visão de negócio Prova A	,314	3,185
	Impacto Social/Comunicação Prova B	,233	4,297
	Controlo/Confiança Prova B	,238	4,203
	Impacto/Influência Prova B	,221	4,534
	Liderança Prova B	,197	5,073
	Impacto Social/Comunicação Prova C	,236	4,239
	Controlo/Confiança Prova C	,280	3,572
	Impacto/Influência Prova C	,254	3,941

a. Dependent Variable: Avaliação Global no AC

Figura XXXVI – MRLM Multicolinearidade

Normalmente, considera-se que existe um problema de multicolinearidade se:

- Tolerância (TOL) <0,1 ou a Variance Inflation Factor (VIF) > 10

Tomada de decisão: Não se verifica o problema de multicolinearidade. Podemos então proceder à execução do modelo da regressão.

O modelo da regressão linear múltipla obtém-se através dos seguintes comandos: Analyse – Regression, Linear:

⁷ Análise das medidas Tolerância e VIF

Y – Dependent

X – Independent

Statistics: Regression coefficients – estimates – confidence intervals

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Impacto/Influência Prova C, Trab.equipa Prova A, Impacto/Influência Prova B, Visão de negócio Prova A, Controlo/Confiança Prova B, Impacto Social/Comunicação Prova A, Controlo/Confiança Prova C, Iniciativa/Proactividade Prova A, Impacto Social/Comunicação Prova B, Liderança Prova A, Impacto Social/Comunicação Prova C, Liderança Prova B ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Figura XXXVII – MRLM Modelo Enter

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		95,0% Confidence Interval for B		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,401	,125		19,220	,000	2,154	2,648
	Impacto Social/Comunicação Prova A	,069	,053	,122	1,294	,197	-,036	,173
	Iniciativa/Proactividade Prova A	-,162	,045	-,340	-3,582	,000	-,252	-,073
	Trab.equipa Prova A	-,017	,049	-,031	-,337	,736	-,113	,080
	Liderança Prova A	-,017	,048	-,035	-,351	,726	-,110	,077
	Visão de negócio Prova A	,077	,051	,139	1,525	,129	-,023	,177
	Impacto Social/Comunicação Prova B	-,043	,053	-,086	-,813	,417	-,147	,061
	Controlo/Confiança Prova B	-,105	,056	-,199	-1,897	,060	-,215	,004
	Impacto/Influência Prova B	-,002	,055	-,004	-,033	,973	-,111	,107
	Liderança Prova B	,032	,054	,068	,594	,553	-,075	,139
	Impacto Social/Comunicação Prova C	,009	,057	,017	,158	,874	-,103	,121
	Controlo/Confiança Prova C	-,026	,051	-,049	-,510	,611	-,127	,075
	Impacto/Influência Prova C	-,216	,049	-,448	-4,419	,000	-,313	-,120

a. Dependent Variable: Avaliação Global no AC

Figura XXXVIII – Modelo da regressão linear múltipla

Analisando os valores de sig., podemos concluir que apenas as variáveis Iniciativa/proactividade Prova A (sig.= 0,001) e Impacto/Influência Prova C (sig.=0,001) são explicativas, todas as outras não são explicativa.

Através das leituras dos betas (B_0, B_1, B_2) podemos concluir, que quanto mais a avaliação global do AC menor a iniciativa e proactividade, o trabalho em equipa, a Liderança, o impacto Social e Comunicação, Controlo e confiança e o impacto influencia.

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,47	2,03	1,26	,326	187
Residual	-,587	,675	,000	,297	187
Std. Predicted Value	-2,439	2,347	,000	1,000	187
Std. Residual	-1,912	2,199	,000	,967	187

a. Dependent Variable: Avaliação Global no AC

Figura XXXIX – MRLM Resíduos

5 Hipóteses

ANEXO H

H₁ – Existe correlação positiva entre os resultados das provas e a performance dos indivíduos

Esta é a hipótese central da problemática, verificar se os resultados obtidos numa escala de 1 a 5 estão correlacionados positivamente com a performance dos indivíduos que é medida através dos resultados da avaliação de desempenho e do grau dos resultados obtidos (GRO).

H₂ – Existe correlação positiva entre os resultados obtidos nas provas e a avaliação de desempenho

H₃ – Existe correlação positiva entre os resultados obtidos nas provas e os GRO's

Estas duas hipóteses permitem verificar se existem diferenças significativas na correlação quando utilizado indicadores diferentes da performance dos indivíduos.

Relação entre os resultados das provas realizadas em *Assessment Centre* e a performance dos indivíduos

Será realizado um teste de independência do Qui-quadrado que permite averiguar se duas variáveis estão relacionadas.

Teste estatístico:

Resultados globais das provas realizadas – Variável qualitativa nominal dicotómica

Avaliação de desempenho 2007 – performance – Variável qualitativa nominal

Teste – Qui-Quadrado de independência (teste não paramétrico)

H₀: Não há diferenças entre a avaliação global das provas realizadas quanto à dependência da avaliação de desempenho 2007

H_a: Há diferenças entre a avaliação global das provas realizadas quanto à dependência da avaliação de desempenho 2007

Aval. Desempenho 2007 * Avaliação Global no AC Crosstabulation

Count		Avaliação Global no AC		
		Favorável	Desfavorável	Total
Aval. Desempenho 2007	Rendimento Esperado	33	19	52
	Rendimento Destacável	73	23	96
	Rendimento Excepcional	19	2	21
Total		125	44	169

Figura XL – Avaliação global AC/Avaliação desempenho 2007

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,167 ^a	2	,046
Likelihood Ratio	6,624	2	,036
Linear-by-Linear Association	6,114	1	,013
N of Valid Cases	169		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,47.

Figura XLI – Qui – Quadrado Avaliação global AC/Avaliação de desempenho 2007

O valor do teste é de 6,167 e $p = 0,046$ ($<0,05$). Devemos rejeitar H₀, com um nível de significância de 5%. Assim, aceitamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre a Avaliação Global nos Assessments e o resultado da avaliação de resultado de 2007.

Teste estatístico:

Resultados globais das provas realizadas – Variável qualitativa nominal dicotômica

Avaliação de desempenho 2008 – performance – Variável qualitativa nominal

Teste – Qui-Quadrado de independência (teste não paramétrico)

H₀: Não há diferenças entre a avaliação global das provas realizadas quanto à dependência da avaliação de desempenho 2008

H_a: Há diferenças entre a avaliação global das provas realizadas quanto à dependência da avaliação de desempenho 2008

Avaliação Global no AC * Aval. Desempenho 2008 Crosstabulation

Count		Aval. Desempenho 2008				Total
		Rendimento Próximo	Rendimento Esperado	Rendimento Destacável	Rendimento Excepcional	
Avaliação Global no AC	Favorável	2	41	76	21	140
	Desfavorável	2	14	26	7	49
Total		4	55	102	28	189

Figura XLII – Avaliação global AC/Avaliação desempenho 2008

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,236 ^a	3	,744
Likelihood Ratio	1,084	3	,781
Linear-by-Linear Association	,208	1	,649
N of Valid Cases	189		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,04.

Figura XLIII – Qui – Quadrado Avaliação global AC/Avaliação de desempenho 2008

O valor do teste é de 1,236 e $p = 0,744 (>0,05)$. Não devemos rejeitar H_0 , com um nível de significância de 5%. Assim, não aceitamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre a Avaliação Global nos Assessments e o resultado da avaliação de resultado de 2008.

Teste estatístico:

Resultados globais das provas realizadas – Variável qualitativa nominal dicotômica

Avaliação de desempenho 2009 – performance – Variável qualitativa nominal

Teste – Qui-Quadrado de independência (teste não paramétrico)

H_0 : Não há diferenças entre a avaliação global das provas realizadas quanto à dependência da avaliação de desempenho 2009

H_a : Há diferenças entre a avaliação global das provas realizadas quanto à dependência da avaliação de desempenho 2009

Avaliação Global no AC * Aval. Desempenho 2009 Crosstabulation

Count		Aval. Desempenho 2009				Total
		Rendimento Próximo	Rendimento Esperado	Rendimento Destacável	Rendimento Excepcional	
Avaliação Global no AC	Favorável	1	26	89	24	140
	Desfavorável	0	8	31	10	49
Total		1	34	120	34	189

Figura XLIV – Avaliação global AC/Avaliação desempenho 2009

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,667 ^a	3	,881
Likelihood Ratio	,914	3	,822
Linear-by-Linear Association	,456	1	,499
N of Valid Cases	189		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

Figura XLV – Qui – Quadrado Avaliação global AC/Avaliação de desempenho 2009

O valor do teste é de 0,667 e $p = 0,881$ ($>0,05$). Não devemos rejeitar H_0 , com um nível de significância de 5%. Assim, não aceitamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre a Avaliação Global nos Assessments e o resultado da avaliação de resultado de 2009.

Após esta análise, verificamos que os resultados da avaliação de desempenho não estão relacionados com a avaliação global dos AC.

A próxima relação será medida através do Rho de Spearman, em que pelo menos uma das variáveis a trabalhar será ordinal. Essa variável será o GRO's Grau de rendimento dos Objectivos, ou seja, mede em percentagem o grau em que o gestor atingiu o objectivo a que foi proposto. **Esta variável foi recodificada.**

Teste estatístico:

Resultados globais das provas realizadas – Variável qualitativa nominal dicotómica

GRO's 2º trimestre 2009 – performance – Variável quantitativa ordinal

Teste – Rho Spearman

H_0 : Não há diferenças entre a avaliação global das provas realizadas quanto à dependência dos GRO's 2º trimestre 2009.

H_a : Há diferenças entre a avaliação global das provas realizadas quanto à dependência GRO's 2º trimestre 2009.

Correlations				
			Avaliação Global no AC	GRO 2ª Trimestre 2009
Spearman's rho	Avaliação Global no AC	Correlation Coefficient	1,000	-,039
		Sig. (2-tailed)	.	,593
		N	189	187
	GRO 2ª Trimestre 2009	Correlation Coefficient	-,039	1,000
		Sig. (2-tailed)	,593	.
		N	187	187

Figura XLVI – Rho de spearman Avaliação globas AC/GRO 2º trimestre 2009

Para $p = 0,593$ ($>0,05$). Não devemos rejeitar H_0 , com um nível de significância de 5%. Assim, não aceitamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre a Avaliação Global nos Assessments e o GRO's 2º trimestre 2009.

Teste estatístico:

Resultados globais das provas realizadas – Variável qualitativa nominal dicotômica

GRO's 4º trimestre 2009 – performance – Variável quantitativa ordinal

Teste – Rho Spearman

Correlations			Avaliação Global no AC	GRO 4º trimestre de 2009
Spearman's rho	Avaliação Global no AC	Correlation Coefficient	1,000	-,038
		Sig. (2-tailed)	.	,605
		N	189	188
	GRO 4º trimestre de 2009	Correlation Coefficient	-,038	1,000
		Sig. (2-tailed)	,605	.
		N	188	188

Figura XLVII – Rho de spearman Avaliação globas AC/GRO 4º trimestre 2009

H_0 : Não há diferenças entre a avaliação global das provas realizadas quanto à dependência GRO's 4º trimestre 2009.

H_a : Há diferenças entre a avaliação global das provas realizadas quanto à dependência GRO's 4º trimestre 2009.

Para $p = 0,605 (>0,05)$. Não devemos rejeitar H_0 , com um nível de significância de 5%. Assim, não aceitamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre a Avaliação Global nos Assessments e o GRO's 4º trimestre 2009.