

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ENQUANTO
FERRAMENTA DE PROSSECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL: ESTUDO SOBRE A MCG**

Fabiana Isabel Pêra Afonso

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador(a):

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático,

ISCTE-IUL Business School, Departamento de Gestão

Outubro 2012

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ENQUANTO
FERRAMENTA DE PROSSECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL: ESTUDO SOBRE A MCG**

Fabiana Isabel Pêra Afonso

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador(a):

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático,

ISCTE-IUL Business School, Departamento de Gestão

Outubro 2012

Resumo

A avaliação de desempenho, especificamente os meios propulsionadores de um sistema de avaliação de desempenho mais produtivo constitui o tema central deste projeto. A realidade conferida a esta investigação provém do estudo direto efetuado junto de uma organização privada do sector automóvel, a MCG, cujo sistema de avaliação de desempenho pretendeu ser melhorado. Os objetivos principais deste trabalho são:

- (i) Elaboração do enquadramento teórico relativo ao tema em investigação, avaliação de desempenho;
- (ii) Análise crítica do atual sistema de avaliação de desempenho;
- (iii) Apresentação de sugestões de melhoria, que culminam na definição de um projeto de intervenção, consubstanciado pelo levantamento teórico apresentado e alinhado com as definições estratégicas da organização.

Foi possível, ao longo da investigação, identificar na MCG o inexistente alinhamento entre, a definição dos seus parâmetros de avaliação de desempenho e a estratégia organizacional vigente. Verificou-se ainda a escassez de fontes de avaliação, erros no uso dos instrumentos de avaliação, e o registo de sentimentos de desmotivação no seio dos colaboradores.

De acordo com os contributos resultantes das análises efetuadas, procedeu-se à apresentação de uma proposta de intervenção organizacional, que intenta à exposição de um sistema redefinido, conferindo à organização um restruturado processo de avaliação de desempenho de caráter estratégico. Na génese do projeto de melhoria apresentado está a exposição de um modelo de Gestão do Desempenho, elaborado de acordo com as características singulares da organização em investigação.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Estratégia organizacional, Gestão do desempenho

Classificação JEL: O15 – Human Resources; M12 – Personnel Management

Abstract

Performance appraisal, more specifically the main propellers to achieve a more efficient performance evaluation system, constitutes the main focus of this project. The reality conferred to this investigation results directly from a collaboration with a private organization from the automotive field, whose performance appraisal system intended to improve. The main goals for this project are:

- (i) Preparation of the theoretical framework related to investigation's theme;
- (ii) Critical analyses to current performance appraisal system;
- (iii) Presentation of suggestions, which together, culminate in the definition of an intervention project, embodied by theoretical framework presented previously, and aligned with strategic definitions of the organization.

It was possible, throughout the investigation, to identify the inexistence of an alignment between the definitions of performance evaluation parameters' and the organizational strategy. It was also verified the insufficient evaluation source, mistakes on the use of evaluation instruments, and occasional feelings of demotivation by some workers.

According to the results of extensive analysis, an intervention proposal was presented, to the company, which tries to present a new system, conferring a restructured performance appraisal system, with strategic feature. In genesis of the presented improvement project is exposed a model of Performance Management, designed by singular features of the organization.

Key-words: Performance Appraisal, Strategic Alignment, Performance Management

JEL Classification: O15 – Human Resources; M12 – Personnel Management

Agradecimentos

Ao meu orientador, o Prof. Dr. José Crespo de Carvalho, pela sua valiosa disponibilidade, estímulo e orientação, ensinamentos e correções, que contribuíram de forma decisiva para a concretização deste projeto.

À Dra. Isabel Medeiros, diretora de Recursos Humanos da MCG, pelo seu apoio e abertura demonstrada ao longo do desenvolvimento de todo o projeto, atendendo diligentemente a todos os pedidos e questões levantadas.

Gostaria também de agradecer a todos aqueles que me deram tempo do seu tempo, e aos que privei, simplesmente, de mais tempo, refiro-me aos meus amigos que foram verdadeiros companheiros nesta aventura.

Ao Pedro por todo o seu carinho e apoio incondicional, por ter sempre acreditado em mim, mesmo quando eu não acreditava.

À minha inestimável família, pela sua infinita bondade e honestidade, e em especial, a ti, mãe, pela eterna amizade, cumplicidade, e pela tua contagiante perseverança, fizeste-me encontrar forças em mim que desconhecia.

Por último, agradeço a Deus porque Dele provêm todas as boas coisas. Dele é a sabedoria, a vida e a Sua benignidade é para sempre.

Índice

Resumo	II
<i>Abstract</i>	III
Agradecimentos.....	IV
Sumário Executivo	IX
Definição Do Contexto Do Problema	XII
CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA.....	1
1.1 Conceito de Avaliação de Desempenho	1
1.2 Propósitos da Avaliação de Desempenho	3
1.3 Benefícios e Inconvenientes da Avaliação de Desempenho	5
1.3.1 Benefícios	5
1.3.2 Inconvenientes	7
1.4 Evolução Teórica dos Modelos da Avaliação de Desempenho.....	8
1.4.1 Modelo da medida	9
1.4.2 Modelo do processamento da informação e dos processos cognitivos	10
1.4.3 Modelo dos processos de comunicação	13
1.4.4 Modelo da Gestão do Desempenho	13
1.5 Intervenientes da Avaliação	15
1.5.1 Chefia direta	16
1.5.2 Comissão de avaliadores	17
1.5.3 Colegas de trabalho (pares)	17
1.5.4 Autoavaliação	18
1.5.5 Subordinados	19
1.5.6 Clientes.....	20
1.5.7 Avaliação 360º.....	21
1.6 Critérios de Avaliação	22
1.7 Instrumentos de Avaliação de Desempenho	23
1.7.1 Abordagem centrada na personalidade	24

1.7.2	Abordagem comportamental	25
1.7.3	Abordagem centrada na comparação com os outros	33
1.7.4	Abordagem orientada para os resultados	35
1.7.5	Abordagem centrada nas competências	39
1.8	Tipos de Erros de Avaliação	47
CAPÍTULO II - METODOLOGIA.....		49
2.1	Conceptualização da problemática	49
2.2	Método de investigação	50
2.3	<i>Design</i> da investigação.....	51
Capítulo III – Análise da Informação Recolhida.....		52
3.1	Caraterização da empresa.....	52
3.1.1	Caraterização dos Recursos Humanos	53
3.1.2	Áreas de Negócio.....	54
3.2	Exposição do <i>Framework</i> estratégico MCG	56
3.2.1	Política MCG	56
3.2.2	Visão; Missão; Valores	57
3.2.3	Modelo de Gestão	58
3.2.4	Ferramentas de implementação estratégica MCG	58
3.3	Sistema de Avaliação de Desempenho da MCG.....	61
CAPÍTULO IV – PROJETO DE INTERVENÇÃO.....		64
4.1	Proposta de melhoria	64
4.1.1	Modelo de Gestão de Desempenho MCG como ferramenta de gestão estratégica organizacional.....	66
4.1.2	Propósitos da avaliação MCG	69
4.1.3	Intervenientes da Gestão de Desempenho MCG	69
4.1.4	Abordagens/instrumentos da Gestão de Desempenho MCG	72
4.1.5	Métodos de Minimização de erros que deverão ser considerados no modelo de Gestão de Desempenho MCG.....	74
4.1.6	Harmonização da Gestão de Desempenho MCG	74
4.1.7	Comunicação do novo modelo de avaliação	78

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	79
Referências Bibliográficas	83
Anexos	100
Anexo I – Origens e evolução da Avaliação de Desempenho.....	101
Anexo II – Benefícios da Avaliação de Desempenho de acordo com a Fonte	108
Anexo III – Pressupostos da Metáfora do Teste.....	109
Anexo IV – As Classes de Variáveis do Modelo de Landy e Farr (1980).....	110
Anexo V – Falhas encontradas nos antecedentes estudos da avaliação de desempenho	111
Anexo VI – Fontes de Avaliação: desvantagens	112
Anexo VII – Finalidades, Benefícios e Inconvenientes da Avaliação 360°.....	113
Anexo VIII – Critérios de Avaliação	115
Anexo IX – Instrumentos de Avaliação: vantagens e desvantagens	123
Anexo X – Incidentes Críticos: a sua recolha	130
Anexo XI – Escalas Ancoradas em Comportamentos: fases de construção	131
Anexo XII – Escalas de Padrão Misto: a sua construção.....	132
Anexo XIII – International Task Force on Assessment Center Guidelines	133
Anexo XIV – Modelos de Competências Iniciais	135
Anexo XV – Modelos de Competências: etapas de desenvolvimento	136
Anexo XVI – Modelos de Competências: propósitos da sua aplicação	137
Anexo XVII – Tipo de Erros de avaliação	138

Índice de tabelas

Tabela 1 — Etapas do processo de gestão por objetivos	36
Tabela 2 — Áreas de negócio da MCG	55
Tabela 3 — Política organizacional MCG	57
Tabela 4 — <i>Framework</i> estratégico da MCG	57
Tabela 5 — BSC aproximado ao modelo Hoshin Kanri <i>versus</i> MCG Toolkit	59
Tabela 6 — <i>Deployment</i> da Estratégia MCG	60
Tabela 7 — Obstáculos à implementação estratégica.....	61
Tabela 8 — Classificação dos Resultados obtidos	64

Tabela 9 — Esquematização do sistema de gestão do desempenho proposto para a empresa em estudo..... 76

Tabela 10 — *Guidelines* para a realização do modelo de Gestão de Desempenho MCG .. 78

Índice de ilustrações

Ilustração 1 – Balanceamento de acordo com diferentes perspetivas 37

Ilustração 2 – Principais clientes da MCG 52

Ilustração 3 – Organograma da organização 53

Ilustração 4 – Unidades de Produção da MCG 55

Ilustração 5 – Vetores do Modelo de Gestão da MCG 58

Ilustração 6 – Deployment da Estratégia MCG 59

Ilustração 7 – Fases do *deployment* da estratégia organizacional MCG 60

Ilustração 8 – Posicionamento da Avaliação de Desempenho numa lógica de Gestão Estratégica 68

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição das habilitações literárias dos colaboradores da MCG 548

Sumário Executivo

O atual paradigma económico, caracterizado pela urgente necessidade de agilidade e velocidade no desenvolvimento de ações concretas, curtos ciclos temporais, exigências na inovação e na qualidade, e caracterizado também pela orientação para a satisfação do cliente, contribui para o aumento da pressão imposta às organizações, na persecução de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes diretos. Neste panorama, os chamados ativos intangíveis ganham a atenção das organizações, podendo estes ser traduzidos em competências, reconhecimento da marca e particularmente para a presente investigação, no capital humano das organizações (Gratton *et al.*, 1999).

É crucial que as organizações criem os meios capazes de orientarem os contributos provenientes dos seus recursos humanos, no sentido de estes promoverem a obtenção dos pressupostos estratégicos das mesmas, cumprindo a sua função de ativos intangíveis na construção de vantagens competitivas. É considerado um meio eficaz, capaz de garantir a boa orientação dos recursos humanos, o desenvolvimento de um robusto e eficaz sistema de avaliação de desempenho que traduza eficazmente “*Como podem as pessoas criar valor? (...) Como medir o processo de criação de valor?*” (Becker, Huselid e Ulrich, 2001:4). Os recursos humanos perante esta estruturação ideológica, passam a desempenhar um papel central e de relevo na perseverança estratégica das organizações.

Procedida uma breve contextualização do tema em estudo considera-se oportuno expor em traços gerais, as linhas orientadoras deste projeto.

A origem da presente investigação definiu-se junto de uma organização privada, especialista no ramo automóvel, cujos setores de atividade se prendem com a produção e comercialização de produtos e serviços diversificados e centrados no metal. A MCG, empresa em análise, possui já um sistema de avaliação de desempenho implementado e integrante de toda a organização, constituída por cerca de trezentas pessoas. Contudo, a MCG apresentou considerações sobre o seu atual sistema de avaliação de desempenho, expressando a vontade de o ver melhorado e adaptado às melhores práticas. A questão de partida centrou-se na vontade expressa da organização em trabalhar com um sistema

de avaliação mais evoluído e adaptado às necessidades organizacionais atuais. O mote da investigação centralizou-se na seguinte questão: **Quais as melhores práticas, tendo em conta uma específica realidade organizacional, que poderão potencializar os resultados das avaliações de desempenho e consequentemente os resultados organizacionais?**

Os objetivos desenvolvidos a partir da questão central da investigação e que conduziram todo o projeto foram:

- (i) Pesquisar e identificar na literatura conceituada, as melhores práticas concernentes à temática das avaliações de desempenho sob diferentes perspetivas;
- (ii) Analisar detalhadamente o contexto e as características da organização privada em causa;
- (iii) Interligar os dois anteriores pontos e determinar quais os modelos e métodos mais adequados para caracterizarem uma evolução nas práticas de avaliação de desempenho atuais da empresa em estudo.

No seguimento dos objetivos definidos, os conteúdos do projeto foram estruturados em cinco específicos momentos, definidos como capítulos.

No Capítulo I apresenta-se a compilação da revisão da literatura considerada pertinente para a investigação. Pretendeu-se expor todas as possíveis abordagens passíveis de adotar para a formação de um sistema de avaliação de desempenho, procurando assim sugerir conscientemente as práticas mais vantajosas para a organização em estudo. Foi elaborado um enquadramento inicial relativo à evolução da temática em estudo (ver Anexo I), passando-se de imediato para a apresentação síntese das suas definições, dos propósitos que constituem o seu vasto campo de atuação e das vantagens e desvantagens provenientes da sua aplicação. Exposto também neste capítulo estão os modelos de avaliação de desempenho mais relevantes, os tipos de intervenientes possíveis de integrarem as avaliações, os critérios, instrumentos e tipos de erros provenientes das avaliações de desempenho. Objetiva-se também que este capítulo constitua, no futuro, o “manancial da avaliação de desempenho” para a MCG, de forma a facilitar o trabalho

da organização na eventualidade de uma restruturação interna ou estratégica. Uma vez que neste capítulo se encontram reunidas as mais relevantes práticas, conceitos e modelos, passíveis de aplicação consoante as exigências observadas.

No Capítulo II encontra-se descrita a metodologia de análise utilizada: método descritivo. Seguidamente, no Capítulo III procedeu-se ao enquadramento da investigação através da apresentação, caracterização e análise da organização em estudo, de acordo com as informações recolhidas, com especial atenção à exposição do seu sistema de avaliação de desempenho.

O Capítulo IV constitui a apresentação do projeto de intervenção, desenhado com base em todos os desenvolvimentos e análises procedidas nos capítulos anteriores. É neste capítulo exposta a decisão relativa às linhas orientadoras que devem fundamentar a mudança do sistema de avaliação atual da organização. A proposta de intervenção apresentada foi esculpida de acordo com a análise relativa à literatura apresentada, no sentido de identificar as práticas que melhor pudessem responder às necessidades específicas da organização, procurando responder simultaneamente às atuais exigências e as características dos mercados competitivos onde se insere a organização. De forma estruturada, são apresentados os âmbitos que foram considerados como alvos de necessárias mudanças.

Finaliza-se o presente projeto com a apresentação das conclusões, Capítulo V, onde são sumarizadas as principais considerações teóricas, metodológicas e práticas, que constituem o projeto de intervenção apresentado. São consideradas neste capítulo também as limitações referentes a esta investigação.

Definição do Contexto do Problema

O paradigma referente às avaliações de desempenho sofre inúmeras mudanças e evoluções, ao longo da história das relações laborais. Inicialmente estudada e aprofundada pela psicologia industrial, a temática das avaliações de desempenho, foi evoluindo de forma alternada, ora relativamente aos instrumentos de avaliação, ou relativamente à redução dos seus erros de avaliação, debruçando-se as pesquisas também, sobre o contexto das avaliações, e dos processos cognitivos dos avaliadores. A literatura existente oferece inúmeros modelos e investigações quanto a esta área de estudo. Contudo, ainda não é possível definir restritamente uma linha orientadora das pesquisas efetuadas até aos dias de hoje, mas pode denominar-se um objetivo central a todas elas: conferir às avaliações de desempenho um caráter mais preciso e eficaz.

Numa perspetiva mais recente, as avaliações de desempenho são reconhecidas como sendo uma figura central da gestão dos recursos humanos, assumindo o seu conceito um caráter mais alargado. Isto porque, atualmente desempenham também o papel de ferramentas de concretização do pensamento e das ações estratégicas das organizações, consagrando-se um novo paradigma: a gestão do desempenho.

Esta última redefinição entende-se como sendo uma resposta eficaz às exigentes demandas provindas dos competitivos mercados experienciados pelas organizações. A pressão existente para que as organizações sejam capazes de conquistar ininterruptamente vantagens competitivas, deixou de estar centrada exclusivamente nos recursos financeiros ou tecnológicos como meios capazes de garantirem essas vantagens, para se passar a considerar que as pessoas (ativos intangíveis) são decisivas na cadeia de criação de valor. Na medida em que colocam ao dispor das organizações as suas habilidades, competências e formação, atitudes e comprometimento, revelando-se imprescindíveis no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentada. Deverá existir para a coordenação do capital humano um modelo de gestão do desempenho eficaz, capaz de coordenar os seus contributos (Becker, Huselid e Ulrich, 2001).

É no âmbito desta linha de pensamento que o presente projeto se enquadra.

CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA

-O universo das avaliações de desempenho-

De acordo com o mote impulsionador desta investigação, é considerado pertinente, que numa primeira fase, se efetue o enquadramento teórico da temática em análise, a avaliação de desempenho.

As mutações vertiginosas dos mercados, das tecnologias, e consequentemente da envolvente, exigem às organizações “mentes” permeáveis, abertas às constantes mudanças de paradigma (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007). Pretende-se por isso, que a análise exaustiva apresentada no seguinte capítulo constitua para a organização em estudo, um manual completo e de fácil consulta para os Recursos Humanos sempre que, se entenda no futuro como necessária a restruturação de práticas, métodos ou modelos relativos ao seu sistema de avaliação de desempenho.

A compilação da literatura apresentada de seguida servirá, não só, para fundamentar o presente projeto, mas também, deverá ser considerada no futuro pela organização, como base fidedigna para a contínua orientação e adaptação do seu sistema de avaliação de desempenho a novas estratégias ou a diferentes modalidades de ação.

1.1 Conceito de Avaliação de Desempenho

Denotou-se pela análise da literatura que existem inúmeros conceitos de avaliação de desempenho. As mudanças de paradigma foram constantes (ver Anexo I) e as definições deste conceito acompanharam essas mudanças e transformações.

Inicialmente Taylor desenvolveu a ideia de que avaliação de desempenho seria “*um instrumento racional com capacidade de detetar, no seio dos trabalhadores, aqueles que possuíam capacidades físicas e intelectuais para ocupar de forma eficaz um determinado e específico posto de trabalho*” (Wormotte, 1979, referenciado por Sekiou *et al.*, 2009: 361). Esta definição inicial de avaliação de desempenho, de reduzido alcance, foi sofrendo alterações à medida que as investigações na área foram

aumentando. Após a maturação do conceito de avaliação de desempenho inúmeras outras definições foram surgindo na literatura relativa ao tema.

Wexley e Klimoski (1984) definiram avaliação de desempenho como sendo o processo pelo qual os empregados são avaliados, quer com o propósito de melhorarem o seu desenvolvimento, quer para a tomada de decisões administrativas.

As avaliações de desempenho não são assim meras trocas de impressões sobre comportamentos ou falhas, entre o avaliador e o avaliado. Definem-se como um conjunto de decisões tomadas que afetem o percurso dos trabalhadores: (i) retenção/despedimento; (ii) promoção/despromoção; (iii) transferência; (iv) aumento/diminuição de salário (Latham e Wexley, 1994).

No estudo levado a cabo por Murphy e Cleveland (1995), o processo de avaliação de desempenho foi definido como um processo de comunicação, que tem como fim facultar informações à organização sobre o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, sendo que as informações são recolhidas por um avaliador. O processo é considerado como sendo uma interação social, em que as avaliações têm objetivos específicos e operam como sendo primeiramente uma ferramenta eficaz da gestão, ao invés de serem um mero instrumento de avaliação.

Sekiou *et al.*, (2001: 363) considerou que avaliação de desempenho “é uma atividade da gestão de recursos humanos que consiste em formular uma opinião global e objetiva sobre um trabalhador quanto à execução das suas tarefas, durante um determinado período, numa organização, com base em critérios explícitos e regras estabelecidas.”

De acordo com Dick Grote (2002) a avaliação de desempenho é um processo de gestão formal, que permite a avaliação da qualidade de um trabalhador numa organização.

Para Coens e Jenkins (2002) o conceito de avaliação de desempenho define-se como sendo um processo obrigatório, em que durante um específico período de tempo todos, ou um grupo de trabalhadores, são sujeitos à avaliação, classificação e apreciação do seu trabalho, dos seus comportamentos e das suas características, por um avaliador que não esteja em avaliação, sendo que as avaliações são, posteriormente, arquivadas pela organização.

Deblieux (2003) refere que um sistema de avaliação de desempenho deve assentar no comprometimento das organizações em comunicar de forma transparente, as suas expectativas aos colaboradores da empresa. Pois, só através dessa forma existe uma base sólida de informação para desenhar quais os objetivos em termos de desempenho que devem ser atingidos por todos os colaboradores, procedendo posteriormente à monitorização dos níveis de desempenho praticados por cada elemento.

Fletcher (2004, referenciado por Chen e Eldridge, 2010) define avaliação de desempenho como uma ferramenta estratégica e de análise global, que objetiva interligar o plano estratégico da organização, com o desempenho individual de cada trabalhador.

Recentemente Dessler (2011), referenciado como o autor de um dos livros mais promissores da gestão dos recursos humanos (Kondrasuk, 2011), denomina avaliação de desempenho como o instrumento capaz de avaliar o desempenho de um colaborador no seu posto de trabalho, onde posteriormente o mesmo é submetido a uma entrevista, onde lhe será dado o feedback acerca da avaliação do seu desempenho. Constitui então, segundo Dessler (2011, referenciado por Kondrasuk, 2011) um sistema que visa: (i) estabelecer as expectativas que são esperadas alcançar no exercício de cada função; (ii) averiguar qual a performance atingida por cada colaborador; (iii) avaliar essa performance de acordo com os padrões estabelecidos anteriormente; (iv) proporcionar aos colaboradores o feedback das suas avaliações e apresentar soluções para que possam aumentar os seus níveis de performance no futuro; (v) estabelecer novos objetivos e expectativas para o período temporal seguinte.

1.2 Propósitos da Avaliação de Desempenho

São diversos os propósitos que as organizações podem delegar às avaliações de desempenho. É importante conhecê-los uma vez que estes influenciam não só as avaliações, como a validade dos sistemas (Murphy e Cleveland, 1995).

Os propósitos das avaliações de desempenho começaram por ser, historicamente, de ordem puramente administrativa (Whisler e Harper, 1962, referenciados por Murphy e

Cleveland, 1995), contudo, as organizações expandiram consideravelmente os desígnios que pretendiam atingir através das avaliações de desempenho.

Propósitos de ordem individual, como o feedback ou de desenvolvimento dos trabalhadores, através do *coaching*, por exemplo, foram considerados e introduzidos somente no fim da década de sessenta, por McGregor (1957).

Em 1964, os objetivos das avaliações de desempenho om a luta pelos direitos civis nos Estados Unidos da América, passaram a contemplar a formação de sólidos procedimentos capazes de proteger as organizações de ações judiciais (Murphy e Cleveland, 1995).

Douglas McGregor (referenciado por Grote, 1996) definiu que, as avaliações de desempenho têm o propósito de servir três fins específicos, um organizacional e dois relacionados com o indivíduo enquanto membro da organização:

- (i) Aglomerar informação para apoiar e justificar decisões ao nível dos aumentos salariais, promoções, transferências e ainda despromoções e despedimentos;
- (ii) Fornecer informação aos avaliados sobre a qualidade do seu trabalho, tecendo simultaneamente, sugestões com o intuito de melhorar comportamentos, ações, habilidades e conhecimentos;
- (iii) Guiar e transmitir conhecimentos úteis e pertinentes aos indivíduos.

Cawley, Keeping e Levy (1998) reforçam que a conscientiosa tomada de decisões administrativas, o feedback, bem como intenções de pesquisa, são propósitos frequentes que as organizações pretendem atingir com as suas avaliações de desempenho.

Sekiou *et al.*, (2001) referiu que o objetivo premente das avaliações de desempenho se centra no reconhecimento das fragilidades e das virtudes dos colaboradores pertencentes a uma organização, quer no campo do saber como uma competência, quer no campo do comportamento.

De uma forma resumida e direta, Grote (2002) sintetizou os propósitos organizacionais mais salientes e comuns, que vigoram comumente nos sistemas de avaliação de desempenho:

- (i) Fornecer feedback aos colaboradores sobre a sua performance;

- (ii) Determinar quem é promovido;
- (iii) Facilitar decisões respetivas a despedimentos ou downsizing;
- (iv) Estimular o progresso dos desempenhos;
- (v) Melhorar fracos desempenhos;
- (vi) Determinar alterações relativas às compensações;
- (vii) Persistir em ações de *Coaching* e *Mentoring*;
- (viii) Suportar as decisões de recursos humanos;
- (ix) Averiguar necessidades de desenvolvimento individual;
- (x) Averiguar necessidades de desenvolvimento organizacional;
- (xi) Garantir exímas decisões quanto à contratação dos recursos humanos;
- (xii) Garantir a defesa legal na tomada de decisões relativas ao pessoal;
- (xiii) Aumentar a performance organizacional.

1.3 Benefícios e inconvenientes da avaliação de desempenho

A dicotomia que é patente na natureza das avaliações de desempenho, devido à sua mútua capacidade de beneficiar ou prejudicar as organizações e as suas camadas constituintes, pode fazer nascer a questão: Estarão melhor as organizações com, ou sem, um sistema de avaliação de desempenho? (Murphy e Cleveland, 1995).

1.3.1 Benefícios

Os benefícios reconhecidos, resultantes dos sistemas de avaliação de desempenho, foram-se somando ao longo de várias décadas de investigação, tendo-se assistido recentemente a um aumento exponencial dos mesmos. A notoriedade que a avaliação de desempenho foi ganhando (ver Anexo I), é prova do reconhecimento das inúmeras vantagens que estes tipos de sistemas transportam consigo para as organizações, aquando da sua implementação (Pettijohn, Parker, Pettijohn, e Kent, 2001; Messmer, 2000; Alexander, 1989; Montague, 2007; Nickols, 2007; Godbehere, 2005).

Dos benefícios mais relevantes encontrados na literatura sobre as avaliações de desempenho evidenciam-se os seguintes:

- (i) **Garantia da qualidade das decisões organizacionais**, uma vez que as decisões tomadas a nível de pagamentos, contratações ou oportunidades de desenvolvimento, entre outras, são comumente baseadas nos sistemas de avaliação de desempenho (Gerhart e Milkovich, 1992 e Lawler e Jenkins, 1992, referenciados por Murphy e Cleveland, 1995).
- (ii) **Garantia da qualidade das decisões individuais**, sobretudo quando o sistema de avaliação de desempenho em questão, providencia um preciso, oportuno e detalhado feedback aos colaboradores, podendo estes tomar decisões ao nível, por exemplo, dos objetivos de carreira que pretendem seguir, ou quais os pontos onde é oportuno investirem em termos de formação (Murphy e Cleveland, 1995).
- (iii) **Proporcionam feedback organizacional**, aconselhamento fundamentado, no sentido dos colaboradores manterem ou alterarem comportamentos/ações visando sempre a persecução de elevados níveis de performance (Schraeder *et al.*, 2007; Montague, 2007; Heathfield, 2007; Nickols, 2007). Permitem ainda manter elevados níveis de motivação no seio dos colaboradores (Murphy e Cleveland, 1995).
- (iv) **Comunicação mais fluente** em toda a organização o que possibilita a redução das incertezas dos colaboradores, sendo esta uma característica de extrema importância para gestores e líderes (Schraeder *et al.*, 2007; Kikoski, 1999; Spinks, Wells e Meche, 1999).
- (v) **Diagnóstico organizacional**, uma vez que, a informação resultante das avaliações de desempenho permite averiguar em que nível funcional a organização se encontra, assim como permite averiguar as necessidades de formação dos colaboradores. Possibilita assim a sugestão conscientiosa de caminhos para a mudança (Murphy e Cleveland, 1995).
- (vi) **Definição de objetivos e a sua persecução**, referentes a comportamentos ou performances desejadas (Schraeder *et al.*, 2007; Nickols, 2007; Messmer, 2000). Os colaboradores podem e devem participar, em conjunto com os seus superiores, na definição desses objetivos para que se sintam parte integrante do processo, ao invés de o rejeitarem ou até mesmo de porem em causa a sua eficácia (Roberts, 1994; Cawley, Keeping, e Levy, 1998; Kikoski, 1999; Pettijohn *et al.*, 2001). Os objetivos

estabelecidos não devem colidir com os objetivos individuais dos colaboradores, sob pena de estes sentirem que o sistema de avaliação de desempenho não é justo e consequentemente diminuírem drasticamente os níveis de motivação (Roberts, 1994).

(vii) **Aumento da produtividade/performance**, não só de cada indivíduo mas também da organização como um todo (Alexander, 1989; Harrison e Goulding, 1997; Broady-Preston e Steel, 2002; Schraeder *et al.*, 2007; Pettijohn *et al.*, 2001). As avaliações de desempenho assumem um papel imprescindível no que diz respeito à qualidade da comunicação junto dos colaboradores, conseguindo que estes percebam claramente em que ponto o desenvolvimento do trabalho de cada um pode preencher as necessidades da organização (Spinks *et al.*, 1999; Schraeder *et al.*, 2007).

Em síntese, de acordo com o autor Sekiou *et al.*, (2001), existem vantagens específicas e distintas para os avaliados e para as organizações. É necessário que sejam claras para ambos, para que cada parte interveniente saiba conscientemente o que deve esperar de um sistema de avaliação de desempenho. De forma esquematizada no Anexo II são apresentados esses benefícios específicos.

1.3.2 Inconvenientes

Apesar de todas as vantagens acima enumeradas, existem alguns pontos em que as avaliações de desempenho, ainda que razoavelmente bem conduzidas, podem afetar negativamente as organizações (Murphy e Cleveland, 1995; Roberts, 1998; Kondrasuk, 2011; Scholtes, 1993; Schraeder *et al.*, 2007; Nickols, 2007; Spinks *et al.*, 1999). Eis as desvantagens mais comuns e analisadas:

- (i) **Problemas legais**, advindos de processos de avaliação de desempenho mal conduzidos, que acarretam para a organização custos muito penosos (Schraeder *et al.*, 2007);
- (ii) **Erros de avaliação**, sendo estes cometidos muitas vezes de forma sistemática pelos avaliadores (Murphy e Cleveland, 1995; Roberts, 1998). Os avaliadores temem criar conflitos com os avaliados e acabam por inflacionar as suas

avaliações (Martin e Bartol, 1998; Schraeder *et al.*, 2007). Citando Dick Grote, professor de gestão na Universidade de Dallas (referenciado por Montague, 2007:40), “*Ninguém gosta de dar más notícias, mas os bons gestores percebem que ao fazê-lo atingem o ponto determinante para o sucesso a longo termo da organização*”. Contudo, na prática o medo da reação dos avaliados, por exemplo, impede os avaliadores de agirem de forma exímia, mas não só (ver ponto 1.8). Dessa forma a credibilidade das avaliações fica comprometida e aquando da sua análise é necessário ter em conta esta realidade (Kondrasuk, 2011; Roberts, 1998; Kane e Kane, 1992);

- (iii) **Sobrevalorização do indivíduo** em detrimento do trabalho em equipa (Murphy e Cleveland, 1995);
- (iv) **Pré-conceitos negativos** acerca das avaliações de desempenho são muito frequentes (Pettijohn *et al.*, 2001; Schraeder *et al.*, 2007). Este fator pode, muitas vezes, ser impulsionador de existência de conflitos entre avaliadores e avaliados (Spinks *et al.*, 1999).

Em resposta à questão colocada inicialmente neste ponto, considera-se que, apesar das desvantagens apresentadas, os benefícios identificados suplantam alguns possíveis inconvenientes resultantes da aplicação dos sistemas de avaliação de desempenho, de acordo com o levantamento efetuado.

1.4 Evolução Teórica dos modelos da avaliação de desempenho

O consenso generalizado da comunidade científica sobre a existência de erros de avaliação direcionou, desde o início dos estudos nesta área, o foco das pesquisas somente para a qualidade psicométrica das avaliações, nomeadamente para o formato dos instrumentos de avaliação (Cleveland e Murphy, 1992; Caetano, 1996; Landy e Farr, 1980; Banks e Roberson, 1985).

Contudo, a prevalência dos erros de avaliação e os poucos avanços eficazes no sentido de os eliminar conduziram à mudança do foco das análises. A problemática que se tornou então alvo de pesquisa por volta dos anos oitenta, deixou de ser a identificação dos enviesamentos das avaliações e a constante procura de novos formatos, para se

centrar então, na busca das causas originárias desses enviesamentos (Landy e Farr, 1980; Feldman, 1981).

Novamente, na década de noventa, Murphy e Cleveland (1995) redirecionam as atenções para uma nova abordagem das avaliações de desempenho, sugerindo que o processo em causa devesse ser estabelecido como um processo comunicativo e social, em que o contexto das avaliações é a figura central.

A gestão do desempenho é o mais recente paradigma conhecido, que vem caracterizar a presença mais ramificada e intrínseca que, os sistemas de avaliação de desempenho possuem atualmente nas organizações (Camara *et al.*, 2007).

A análise da literatura referente a cada modelo teórico irá seguidamente ser apresentada de forma mais detalhada.

1.4.1 Modelo da medida

O modelo da medida considerada a abordagem mais tradicional das avaliações de desempenho possui um caráter inteiramente psicométrico (Cleveland e Murphy, 1992; Walsh, 2003; Feldman, 1981), significando que o foco do interesse de estudo desta metáfora centra-se no desenvolvimento dos instrumentos de avaliação, de forma a eliminar os erros de avaliação subjacentes a cada instrumento. O desígnio premente desta conceção é identificar o instrumento de avaliação mais objetivo e livre de tendenciosidade (Arvey e Murphy, 1998; Feldman, 1981; Walsh, 2003). A avaliação de desempenho é assim considerada um problema de medida (Murphy e Cleveland, 1995).

De acordo com Arvey e Murphy (1980, referenciados por Walsh, 2003) durante cerca de trinta anos foram desenvolvidos centenas de estudos sobre os diferentes tipos de escalas de avaliação como as Behavioral *Observation Scale* (BOS), *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) e as *Mixed Standard Scale* (MSS), entre outras, na esperança de encontrar o melhor instrumento.

A metáfora do teste constituinte da reinterpretação da problemática da medida constitui a mais conhecida e tradicional abordagem feita a este problema. Esta abordagem revê a avaliação de desempenho, como um processo psicométrico, direcionado à construção de testes válidos para a realização das avaliações de desempenho. Os avaliadores

assumem-se como os produtores dos testes de avaliação. A metáfora do teste estipula três propósitos base para a sua utilização, explicitados detalhadamente no Anexo III.

A abordagem da medida centrou-se, não só na busca do desenvolvimento de instrumentos de avaliação exímios, ou seja, livres de erros de julgamento, mas também na preparação daqueles que estão a cargo da avaliação, os avaliadores (Feldman, 1986).

1.4.2 Modelo do processamento da informação e dos processos cognitivos

No início da década de oitenta permaneciam ainda questões por resolver relativamente à temática das avaliações de desempenho. Questões referentes, como por exemplo, à falta de validade das avaliações, ou referentes à incerteza de quais os tipos de processos cognitivos que eram gerados pelo uso de diferentes ferramentas de avaliação, permaneciam ainda por resolver (Feldman, 1981). No seio dos investigadores, a consciência de que havia ainda muitas “arestas por limar”, levou-os a redirecionar o seu foco de pesquisa (Feldman, 1981; Landy e Farr, 1980; Walsh, 2003; Murphy e Cleveland, 1995; Fletcher, 2001).

As investigações passaram a centrar-se no desenvolvimento de questões relativas à forma como os avaliadores procediam aos seus julgamentos (Arvey e Murphy, 1998). As atenções voltaram-se para os processos cognitivos desenvolvidos pelos avaliadores durante as avaliações de desempenho (Murphy e Cleveland, 1995; Arvey e Murphy, 1998; Feldman, 1981; Cooper, 1981, Ilgen e Feldman, 1983, e Landy e Farr, 1980, 1983, referenciados por Feldman, 1986).

Esta corrente de investigação conheceu desenvolvimentos durante a década de oitenta, onde novos modelos foram publicados. Segue-se a exposição detalhada dos mais relevantes na literatura.

1.4.2.1 *Modelo de Landy e Farr (1980)*

Landy e Farr (1980), autores de um estudo bastante crítico e influente para o tema da avaliação de desempenho (Walsh, 2003), afirmam que são os processos cognitivos desenvolvidos pelos avaliadores, a chave para atingir um elevado entendimento sobre os processos de avaliação. Enaltecem pesquisas centradas na compreensão das ações dos

avaliadores, e do contexto organizacional, substituindo assim as pesquisas centradas apenas nos formatos de avaliação (Walsh, 2003).

As classes de variáveis que devem fazer parte do complexo sistema de avaliação de desempenho, e a ordem que devem respeitar, foram questões desenvolvidas por Landy e Farr (1980) (ver Anexo IV). De uma forma resumida o modelo refere que as classes de variáveis presentes nas avaliações, não atuam de forma independente entre si. As interações desenvolvidas entre avaliador e avaliado, em grande parte definidas por fatores como a educação, estabilidade ou experiência, vão influenciar o processo da avaliação, e não só, estas interações, assim como as características organizacionais (contexto onde a avaliação ocorre) são também determinantes na seleção dos instrumentos de avaliação (Landy e Farr, 1980).

Os diferentes propósitos incumbidos às avaliações de desempenho assumem, segundo os autores, uma importância central e determinante. Estes possuem a capacidade de influenciar o processo de avaliação, uma vez que propósitos diferentes requerem diferentes veículos. O propósito singular de cada avaliação é influenciador também do processo cognitivo do avaliador.

Citando os autores: “*O processo de avaliação não se desenvolve de forma isolada. Será por isso inevitavelmente influenciado pelo propósito da avaliação e pelo instrumento usado na avaliação*” (Landy e Farr, 1980: 95).

O avaliador, de acordo com os autores deste modelo, deve ter a responsabilidade de ser o próprio a processar toda a informação na última etapa do processo de avaliação, através de um “*filtro cognitivo representado pelo mesmo*” (Landy e Farr, 1980: 100). Devem existir tantos filtros como quantos avaliadores, para que se perceba qual o efeito que as mudanças ou os diferentes ambientes detêm sobre o processo cognitivo do julgamento (Landy e Farr, 1980).

Landy e Farr (1980) enfatizam a necessidade de continuar a pesquisar a forma como os avaliadores observam, codificam e armazenam a informação como veículo para incrementar a validade das avaliações, deixando de lado a procura por sinais de erros sistemáticos, mas sim procurar as potenciais causas dos mesmos.

1.4.2.2 Modelo de Feldman (1981)

Jack M. Feldman (1981), de acordo com o foco de pesquisa da época, publicou também um estudo relevante e influente sobre os processos cognitivos da avaliação de desempenho.

O autor chama a atenção para o contexto em que as avaliações de desempenho são levadas a cabo. Refere que o contacto dos avaliadores com os avaliados é muitas vezes escasso e limitado a certas e específicas situações. Alerta ainda para a existência de funções escassamente descritas (especialmente para cargos elevados). É necessário que o avaliador esteja ciente do contexto incerto e que processe as pertinentes tarefas cognitivas antes de iniciar a avaliação. O autor refere quatro tarefas cognitivas principais que devem constar das bases de qualquer julgamento com base na memória:

- (i) Reunir toda a informação relevante sobre os avaliados;
- (ii) Organizar e arquivar essa informação, para que seja passível de consultas futuras;
- (iii) A informação deve ser consultada de forma regular, sempre que se procedam julgamentos;
- (iv) Ao longo do processo e sempre que alguma tarefa necessite, a informação deverá ser integrada sob o formato de um sumário de opinião/julgamento.

A avaliação de desempenho é considerada pelo autor como um processo complexo e cíclico, em que vários processos interagem em simultâneo. Isto potencia que os julgamentos sejam baseados quer nas observações feitas correntemente, quer também apenas nas memórias das mesmas. O tempo adquire assim, segundo o autor, um caráter marcante.

Os processos cognitivos, referidos pelo autor, podem sobrevir através de processos automáticos ou controlados relativamente ao processamento de informação. O processamento automático da informação, como processo cognitivo, ocorre quando o comportamento do avaliado, que está em observação é “*consistente com as expectativas do avaliador*” (Feldman, 1981:129), ou seja não denota nenhuma alteração abrupta. Contrariamente, o processo controlado da informação verifica-se sempre que se deteta qualquer tipo de alteração significativa do comportamento, que foge portanto às

expectativas do avaliador, dando lugar à ocorrência dos processos de observação e de reconhecimento (Feldman, 1981).

Feldman (1981) afirma que os processos de categorização são elementares para a percepção, armazenamento de informação, e subsequentemente para a organização. Contudo, o autor alerta para o facto de as categorizações poderem ter um efeito de enviesamento na pesquisa de informação acerca dos avaliados, podendo estes ser subsequentemente sobreavaliados ou precisamente o contrário.

1.4.3 Modelo dos processos de comunicação

É reconhecida a relevância do contributo, especialmente da pesquisa cognitiva, que os modelos anteriormente referidos tiveram na evolução dos processos de avaliação de desempenho, contudo as pesquisas não cessaram, uma vez que ainda existiam falhas por colmatar (ver Anexo V) (Murphy e Cleveland, 1995).

1.4.3.1 Murphy e Cleveland (1995)

Murphy e Cleveland (1995) propõem um novo modelo conceptual das avaliações de desempenho. Os autores definem que as avaliações devem ser encaradas como um processo comunicacional e social, onde o contexto das mesmas é relevante para os resultados finais. O avaliador assume um papel ativo no processo, responsável pela perseguição de objetivos.

A premissa central do modelo refere que os resultados das avaliações são consequência direta do comportamento orientado para objetivos que os avaliadores perseguem, sofrendo também influências diretas do contexto organizacional onde a avaliação ocorre, sendo que a análise do contexto deve ser o ponto de partida para a análise das outras componentes (Murphy e Cleveland, 1995; Cleveland e Murphy, 1992).

1.4.4 Modelo da Gestão do Desempenho

Citando o autor Fletcher (2001) “*avaliação de desempenho foi um termo remotamente associado ao básico processo, que envolvia o preenchimento, por um gestor, do anual relatório acerca da performance dos subordinados, e raras vezes a sua discussão na entrevista de avaliação*”. Este conceito evoluiu, uma vez que a avaliação de

desempenho passou a ser sentida, não só como uma necessidade, mas também como uma mais-valia, e ingressou nas estratégias de gestão dos recursos humanos, dando assim lugar ao conceito de gestão do desempenho (Fletcher, 2001).

A evolução do conceito de avaliação de desempenho para a conceção de gestão do desempenho deveu-se à evolução do campo de atuação do primeiro conceito, uma vez que este se tornou mais abrangente e exigente, desenvolvendo-se assim um novo paradigma, a gestão do desempenho (Camara *et al.*, 2007; Fletcher, 2001).

A gestão do desempenho vem corroborar o filosófico ideal de que são as pessoas e não somente o capital, que conferem às organizações vantagens competitivas (Cheng, Dainty e Moore, 2007; Band *et al.*, 1994). Esta nova abordagem é compreendida como sendo um sistema aberto, em que a sociedade e o mercado assumem ambos um papel importante nas organizações (Gomes *et al.*, 2008).

O processo da gestão do desempenho inicia o seu ciclo passando, primeiramente, por alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais (Cheng *et al.*, 2007), o que paralelamente pressupõe a adoção de um sistema de gestão por objetivos (Camara *et al.*, 2007). Deve-se para tal elaborar um plano de ação para o avaliado, que posteriormente deve ser controlado e acompanhado, formal ou informalmente, com o desígnio de garantir o sucesso do desempenho do mesmo. A fase final do ciclo da gestão do desempenho consiste na avaliação do desempenho do colaborador, que tem por critério de comparação o plano de ação fixado em primeira instância (Camara *et al.*, 2007).

Os modelos de gestão do desempenho são assim definidos como sistemas de atuação que têm como objetivo básico e indispensável a melhoria e otimização constante da performance dos colaboradores, em que estes são avaliados mediante um conjunto de parâmetros, que são de comum conhecimento e claro consentimento de ambas as partes envolvidas (Camara *et al.*, 2007; Cheng *et al.*, 2007; Aguinis, 2009, referenciado por Gomes *et al.*, 2008).

A formação de um modelo de gestão do desempenho compreende os seguintes elementos chave: (i) definição de objetivos, alinhados com os da organização, que devem ser revistos sempre que necessário, assumindo estes um caráter flexível.

Objetivando-se a obtenção de um maior comprometimento dos colaboradores relativamente ao cumprimento dos objetivos; (ii) definição de métricas para aferir o desempenho; (iii) revisão de desempenho, onde os colaboradores recebem feedback e *coaching* antes das avaliações finais, podendo estes melhorar certas capacidades; (iv) formação administrada aos colaboradores, contribuindo assim, não só para o sucesso económico e social das organizações, mas também para o atingimento dos objetivos das mesmas; (v) recompensas de caráter individual ou coletivo, que possibilitam a partilha do sucesso organizacional (Gunaratne e Plessis, 2007).

A consciência de que as melhorias contínuas dos sistemas são uma premissa integrante e constante da filosofia intrínseca à gestão de desempenho, somando a necessidade premente de se formularem objetivos capazes de impulsionarem e sustentarem essas melhorias, criaram a necessidade de se trazer para o modelo um conceito facilitador destas ações, o conceito de *Balanced Scorecard* por Kaplan e Norton, (1996) (Camara *et al.*, 2007).

O *Balanced Scorecard* constitui assim uma ferramenta profícua à gestão de desempenho, na medida em que permite: (i) enaltecer o papel determinante que os recursos humanos têm no predomínio do sucesso organizacional, alertando que a forma como a empresa se estrutura internamente deve sempre visar conseguir extrair o partido máximo das competências inerentes dos seus colaboradores; (ii) interligar dos objetivos estratégicos das organizações com os objetivos estipulados com os colaboradores; (iii) garantir a quase inexistência de indicadores e objetivos irrelevantes para o processo (Camara *et al.*, 2007).

1.5 Intervenientes da avaliação

“Após o desenvolvimento de um instrumento de avaliação confiável, válido, praticável e relativamente livre de enviesamentos, as atenções devem centrar-se em quem possui as qualificações para o pôr em prática” (Latham e Wexley, 1994: 111). Esta constatação levou os autores à examinação das várias fontes de avaliação existentes: chefias; comissão de trabalhadores; pares; autoavaliação; subordinados; consultores internos e externos; clientes e avaliação 360º (Sekiou *et al.*, 2001; Woods, 1997, referenciado por

Groeschl, 2003). Note-se que a variedade de fontes de avaliação possibilita a apreciação de diferentes aspectos no avaliado e que diferentes fontes combinadas possibilitam uma mais completa avaliação (Gomes *et al.*, 2008).

Tradicionalmente, as avaliações de desempenho possuíam um caráter bilateral, ou seja, envolviam apenas a chefia direta e o avaliado (Camara *et al.*, 2007; Robbins, 2005; Caetano, 1996; Murphy e Cleveland, 1995; Gomes *et al.*, 2008). Contudo, atualmente os atores da avaliação possuem um caráter mais vasto (Murphy e Cleveland, 1995; Robbins, 2005).

Sekiou *et al.*, (2001) refere que independentemente dos intervenientes das avaliações, estas devem respeitar sempre dois princípios fundamentais: (i) Os intervenientes da avaliação devem conhecer o meio laboral e o modo como o avaliado cumpre o seu trabalho; e (ii) O avaliador deve possuir as competências necessárias para proceder a avaliações justas. A avaliação das capacidades dos avaliados deve levar sempre em conta o contexto específico de cada avaliado.

A decisão de optar por uma fonte de avaliação em detrimento de outra, ou de optar por várias em simultâneo, depende de fatores como: a dimensão da organização, o ambiente de trabalho, bem como dos propósitos da avaliação (Sekiou *et al.*, 2001).

1.5.1 Chefia direta

Segundo Latham e Wexley (1981, referenciados por Caetano, 1996) 95% das avaliações realizadas nos níveis médio/baixo das organizações são efetuadas pela chefia direta, tanto no contexto americano como no europeu. Estudos comprovam também que em mais de 80% dos casos são as chefias diretas que avaliam (Sekiou *et al.*, 2001).

A principal razão prende-se com o facto das chefias diretas possuírem uma maior oportunidade de observar o desempenho dos seus subordinados relativamente a qualquer outro membro da organização (Sekiou *et al.*, 2001; Gomes *et al.*, 2008). Uma outra razão explicativa do facto das chefias diretas serem um dos intervenientes mais frequentemente usados nas avaliações deve-se à conceção tradicional das estruturas e do funcionamento das organizações, isto porque as estruturas hierárquicas da maioria das

organizações reforçam o direito dos supervisores, para efetuarem as avaliações dos seus subordinados (Caetano *et al.*, 1996).

As chefias diretas ao avaliarem os seus subordinados (denominada como avaliação a 90º) (Camara *et al.*, 2007), encontram-se altamente motivadas para procederem a avaliações precisas, uma vez que estes só ganham com a melhoria do desempenho dos seus colaboradores e perdem com as suas fracas performances (Gomes *et al.*, 2008).

Apesar das chefias diretas serem as escolhidas de forma arrebatadora relativamente a outras possíveis fontes de avaliação, existem desvantagens associadas à sua utilização apresentadas no Anexo VI (Robbins, 2005). A solução proposta por inúmeros autores é combinar esta fonte de avaliação com outras, conferindo ao processo avaliativo um caráter mais forte e completo (Caetano, 1996; Gomes *et al.*, 2008).

1.5.2 Comissão de avaliadores

As comissões de avaliadores como fonte das avaliações são constituídas normalmente por três avaliadores e são direcionadas preferencialmente para organizações de grande dimensão. Obtêm-se desta forma avaliações completas e firmes.

É condição essencial que os avaliadores estejam familiarizados com o trabalho específico dos avaliados, daí que preferencialmente o chefe direto deve fazer parte da comissão de avaliadores (Sekiou *et al.*, 2001).

1.5.3 Colegas de trabalho (pares)

Robbins (2007) e Latham e Wexley (1994) referem que as avaliações realizadas pelos colegas de trabalho constituem uma das fontes mais fiáveis do julgamento, isto porque: (i) são aqueles que têm contato mais de perto com a performance dos pares; (ii) resultam de diversos julgamentos independentes, ao invés do único julgamento da chefia direta; (iii) as médias obtidas, resultantes das várias avaliações constituem avaliações mais fiáveis do que simples julgamentos individuais. Adiciona-se ainda o facto de os colaboradores desenvolverem contatos mais naturais com os colegas do que com os superiores (Sekiou *et al.*, 2001).

Este tipo de fonte de avaliação é recomendada, principalmente, para profissões em que as chefias diretas dificilmente podem observar diretamente o desempenho dos seus subordinados. A pertinência da sua utilização verifica-se também quando o objetivo é o de promover um elemento da equipa, uma vez que o sucesso dessa promoção depende em grande parte da aceitação dos demais (Gomes *et al.*, 2008).

Contudo, a utilização das avaliações por parte dos colegas acarretam desvantagens com a sua utilização (ver Anexo VI). Estas devem ser combinadas com outras fontes de avaliação. No entanto, ao longo do tempo, as equipas autogeridas vão conhecendo um desenvolvimento significativo e este tipo de avaliação vai assumindo um papel mais importante (Gomes *et al.*, 2008).

1.5.4 Autoavaliação

A pertinência de utilização das autoavaliações surge fundamentada por volta dos anos cinquenta, no quadro do movimento das neo-relações humanas, por McGregor (1957, referenciado por Caetano, 1996), como forma de colmatar o descontentamento sentido não só pelos avaliados, mas também pelos avaliadores. Esta lógica de inserir os avaliados no processo avaliativo insurge-se no quadro de referência da perspetiva de Drucker (1954) da gestão por objetivos, em que a participação dos colaboradores é essencial.

É solicitado aos colaboradores que avaliem o seu próprio desempenho, enunciando os pontos fortes, fracos e as suas potencialidades (Caetano, 1996; Sekiou *et al.*, 2001; Robbins, 2005).

Este processo tem como objetivo atenuar a postura de defesa e rejeição dos avaliados relativamente às avaliações de desempenho (Farth, Werbel e Bedeiam, 1988 e Lawrie, 1989, referenciados por Latham e Wexley, 1994; Sekiou *et al.*, 2001; Robbins, 2005), uma vez que o trabalhador é aquele que está em melhor posição de prestar contas pela performance por si executada e tem consciência disso mesmo (Sekiou *et al.*, 2001).

É um meio propiciador não só do desenvolvimento pessoal, uma vez que proporciona ao indivíduo um ganho de consciência relativamente à sua performance, mas também da motivação do indivíduo, uma vez que participa ele próprio no processo de avaliação

(Baron, 1988 e Lane e Herriot, 1990, referenciados por Latham e Wexley, 1994; Sekiou *et al.*, 2001; Gomes *et al.*, 2008).

As autoavaliações são principalmente adequadas, quando as avaliações assumem apenas o propósito de melhorar o desempenho dos colaboradores (Latham e Wexley, 1994; Sekiou *et al.*, 2001; Robbins, 2005), uma vez que, apresentam graves desvantagens advindas da sua utilização (ver Anexo VI). Este método não deve ser usado singularmente, deve ser combinado com outras fontes de avaliação, sob pena de comprometerem a credibilidade das avaliações.

Atualmente, com os sistemas informatizados do trabalho é possível que os colaboradores possam monitorizar o seu desempenho de forma eficaz e compará-lo com o *set* de objetivos específicos traçados para si, contornando dessa forma algumas desvantagens comummente apontadas a este instrumento. Dessa feita, às chefias cabe-lhes avaliar os aspetos subjetivos como a ética profissional ou o relacionamento com os outros, reduzindo assim a arbitrariedade das avaliações (Gomes *et al.*, 2008).

Com a prática das autoavaliações, as chefias assumem o papel de *coach*, ao invés de juízes, e os colaboradores sentem-se mais respeitados, assistindo-se consequentemente a um aumento dos sentimentos de dignidade dos mesmos (Latham e Wexley, 1994).

1.5.5 Subordinados

Esta fonte de avaliação, vocacionada para avaliar o desempenho de executivos/chefias, possui como intervenientes das avaliações, os subordinados. Considera-se que esta tipologia de avaliação constitui uma mais-valia para o desenvolvimento das chefias (Walker e Smither, 1999, referenciados por Gomes *et al.*, 2008; Robbins, 2005). Isto porque são os subordinados que mais de perto conhecem o estilo de chefia dos seus superiores, podendo de forma mais condescendente avaliar as características do mesmo (Gomes *et al.*, 2008).

Esta tipologia permite de forma eficaz, recolher informação sobre específicos problemas, como o estado de comunicação da organização, ou informação relevante para o ganho de consciência, por parte das chefias, acerca da forma como são vistos pelos seus subordinados (Latham e Wexley, 1994; Sekiou *et al.*, 2001).

A decisão pelo anonimato das avaliações aquando do uso desta fonte de avaliação, observa-se como medida para combater algumas desvantagens desta tipologia (Sekiou *et al.*, 2001), detalhadamente apresentadas no Anexo VI.

Quando nas avaliações de desempenho se combinam os intervenientes, chefias diretas e subordinados, podendo estes últimos avaliar formalmente os seus superiores, relativamente à qualidade da supervisão, ou ao feedback, e acompanhamento recebidos pelos mesmos, está-se perante uma avaliação a 180º (Camara *et al.*, 2007).

1.5.6 Clientes

Os clientes, como intervenientes das avaliações de desempenho, são uma das mais recentes considerações da temática em estudo. O método é proveniente da filosofia de gestão pela qualidade total tendo como objetivo promover a melhoria da qualidade dos serviços e do atendimento (Brender-Ilan e Shultz, 2005, referenciados por Gomes *et al.*, 2008).

A consideração dos clientes como fonte de avaliação provém da constatação de que, em algumas situações, são estes que de facto detêm uma posição privilegiada para fornecer informação fiável sobre o desempenho dos colaboradores nas organizações (Gomes *et al.*, 2008).

As avaliações ministradas pelos clientes revêm a sua utilidade aquando das tomadas de decisões relativas a transferências, promoções ou necessidades de formação. Contudo, são uma fonte de avaliação dispendiosa de manter, uma vez que normalmente as informações são submetidas através de questionários. Para além dessa desvantagem existe ainda o facto de os clientes exprimirem, normalmente, as suas opiniões face a comportamentos, ou extremamente negativos, ou extremamente positivos, o que não permite obter somente através dos clientes, avaliações completas e fidedignas. É necessário, por isso, combinar esta fonte de avaliação com outras anteriormente referidas (Gomes *et al.*, 2008).

1.5.7 Avaliação 360º

As avaliações 360º graus são atualmente a fonte de avaliação que mais têm atraído a atenção das empresas e dos investigadores (Milliman *et al.*, 1994 e O'Reilly, 1994, referenciados por Bettenhausen e Fedor, 1997; Groeschl, 2003; Gomes *et al.*, 2008; Massingham, Nguyen e Massingham, 2011). Este tipo de avaliação é visto como exponencialmente mais útil para o processo avaliativo, tendo em conta a constante evolução e modernização dos contextos do trabalho (Rynes, Gerhart e Parks, 2005). Os novos paradigmas vividos nas organizações assentam em estruturas mais achatadas. Portanto o fluxo do trabalho é cada vez mais horizontal em vez de vertical, o trabalho decorre em equipas, o controlo é descentralizado e a contribuição dos colaboradores é tida como vital para o sucesso das mesmas (Groeschl, 2003; Rynes, Gerhart e Parks, 2005).

Esta prática define-se pela combinação de diversos tipos de fontes de avaliação (Gerard, 2002; Groeschl, 2003; Rynes, Gerhart e Parks, 2005; Gomes *et al.*, 2008). Robbins (2007) aprofunda esta conceção e refere que as avaliações 360º oferecem feedback de todos aqueles que de alguma forma fazem parte do círculo diário do avaliado, desde estafetas a colegas ou superiores.

Esta metodologia de avaliação conta assim, impreterivelmente, com a participação: (i) da chefia direta; (ii) dos subordinados; (iii) dos colegas; (iv) dos clientes (caso se aplique); (v) das autoavaliações (Gomes *et al.*, 2008; Church, 2000, referenciado por Massingham e Nguyen, 2011).

A metodologia deste processo passa primeiramente por recolher a informação proveniente de cada interveniente da avaliação, sobre a forma de diversos tipos de formulários, sendo estes posteriormente processados normalmente pelos recursos humanos. Depois de trabalhada e compilada a informação é cedida à chefia direta e ao avaliado em questão, para que estes possam discutir pontos fortes e fracos, perceber comportamentos e traçar a partir daí um plano de ação orientado para o desenvolvimento (Gomes *et al.*, 2008).

As mais salientes finalidades, benefícios e riscos provenientes do emprego das avaliações 360º encontram-se expostos no Anexo VII.

1.6 Critérios de avaliação

O significado prático dos critérios de avaliação recebeu amplo reconhecimento e atenção desde o início do estudo da psicologia industrial (Munsterberg, 1913 e Scott, 1917, referenciados por Austin e Villanova, 1992), uma vez que os critérios de avaliação são cruciais para avaliar as intervenções individuais e separadas dos indivíduos, dos sistemas e das organizações (Schmitt e Kilmoski, 1991, referenciados por Austin e Villanova, 1992).

Ao longo de várias décadas, o número de estudos sobre os critérios de avaliação foram-se acumulando, somando-se nos dias de hoje uma vastíssima pesquisa, rica em diferentes pontos de vista e aprofundada de diferentes perspetivas, de acordo também com a época em questão (Austin e Villanova, 1992). Por ordem cronológica eis alguns dos autores, ainda que com diferentes pontos de vista e teorias, contribuíram para o desenvolvimento teórico e prático da temática dos critérios de avaliação: Bingham, 1926; Viteles, 1932; Toops, 1944; Thorndike, 1949; Wherry, 1957; Wallace, 1965; Smith, 1976; Landy e Farr, 1983; Borman, 1990 (Austin e Villanova, 1992).

Folger *et al.*, (1992, referenciado por Caetano, 1996) defende que as avaliações de desempenho devem ser racionais e objetivas. Para tal, um dos pressupostos destas, deve ser a existência de um critério unitário racional que promova como fim o sucesso das organizações. O critério unitário será aquele que irá “*permitir validar empiricamente as cotações atribuídas ao desempenho profissional*” (Caetano 1996: 14). Contudo, uma vez que as avaliações de desempenho são desenvolvidas com o intuito de cumprimento de vários objetivos, é necessário a existência de múltiplos critérios para a avaliação de todo o sistema (Murphy e Cleveland, 1995). Para tal, e usando como referência o autor Thorndike (1949, referenciado por Caetano, 1996 e Wiersma e Latham, 1986; Austin e Villanova, 1992), os critérios de avaliação, que devem ser subjacentes a todas as ferramentas e métodos de avaliação de desempenho, devem respeitar quatro essenciais

premissas: **fidelidade, validade, praticabilidade e isenção de erros**. De forma clara e objetiva a explicitação de cada critério de avaliação pode ser encontrada no Anexo VIII.

1.7 Instrumentos de avaliação de desempenho

São diversas as variáveis que no decorrer de um sistema de avaliação de desempenho se conseguem medir e aferir (Gomes *et al.*, 2008). Quando do desenho de cada singular sistema de avaliação são definidos quais os aspectos a medir. Decidem-se que critérios usar e consequentemente quais as ferramentas de avaliação mais adequadas (Gomes *et al.*, 2008).

As organizações podem assumir várias abordagens no que respeita aos métodos que adotam para medir a performance dos seus colaboradores. Das abordagens possíveis temos: as centradas na personalidade, no comportamento, na comparação com os outros e ainda nos resultados (Caetano, 1996; Bowman, 1999; Gomes *et al.*, 2008).

O caráter dos instrumentos de avaliação pode variar de qualitativo a quantitativo, ou ainda assumir uma abordagem relativa ou absoluta (Gomes *et al.*, 2008). Para cumprir os propósitos que as organizações demandam sobre as avaliações de desempenho, existem inúmeras ferramentas de avaliação, cada tem características individuais capazes de proporcionar os resultados específicos pretendidos.

A variedade de instrumentos de avaliação é elevada. Assim como as abordagens teóricas foram evoluindo ao longo dos tempos, os instrumentos foram também sendo criados e adaptados a cada modelo ou abordagem teórica da época (Wiese e Buckley, 1998).

O papel dos instrumentos de avaliação é o de auxiliarem os avaliadores em três grandes aspectos (Borman 1990):

- (i) Avaliação exímia do desempenho dos que são alvo de avaliação;
- (ii) Transformação da informação recolhida em dados pertinentes para a avaliação do desempenho em cada dimensão;
- (iii) Proceder a justos e precisos julgamentos quanto aos níveis de eficácia dos avaliados para cada dimensão.

De seguida serão apresentados os instrumentos de avaliação mais relevantes, desde os primórdios do estudo da avaliação de desempenho, respeitando a ordem cronológica de evolução dos mesmos.

1.7.1 Abordagem centrada na personalidade

As abordagens centradas na personalidade marcaram presença desde o início, e ao longo dos vários anos do estudo do tema das avaliações de desempenho (Caetano, 1996). Esta abordagem foca-se na avaliação das características pessoais, ou seja, os traços dos colaboradores que são requeridos para uma determinada função (Bowman, 1999). São inúmeras as características pessoais que podem ser escolhidas para alvo das avaliações. A sua escolha depende do tipo de organização e da função em causa (Harrell, 1958, referenciado por Caetano, 1996).

1.7.1.1 Escalas ancoradas em traços

São as escalas ancoradas em traços, conhecidas comumente como escalas gráficas, o grande veículo que permite a realização das avaliações de desempenho de acordo com esta abordagem.

As escalas gráficas de avaliação (*graphic rating scale*), introduzidas por Paterson (1922) (Landy e Farr, 1980, 1983), são ferramentas de avaliação, que em 1952 reuniam uma taxa de utilização de 87% numa amostra de 130 empresas (Benjamin, 1952, referenciado por Wiese e Buckley, 1998), e continuando atualmente a registar elevada taxa de popularidade (Wiese e Buckley, 1998; Murphy e Cleveland, 1995; Chukwuba, 2012).

Como referido pelos autores Landy e Farr (1980:83), este método é caracterizado por dois aspetos centrais: “*(a) o avaliador pode desligar-se das avaliações quantitativas; (b) o avaliador tem a liberdade de proceder a boas avaliações sempre que lhe pareça oportuno*”.

As escalas gráficas de avaliação consistem na rotulagem de traços ou características pessoais, em que para cada rótulo deve constar anexa uma definição própria. A cada característica pessoal que se pretenda avaliar, deve-lhe corresponder uma linha contínua

em que estão dispostos os níveis e os adjetivos caracterizadores das mesmas (Landy e Farr, 1980 e 1983).

A sua utilização passa pela introdução por parte do avaliador, numa escala numérica de normalmente cinco níveis, o grau de desempenho do avaliado, assinalando qual o nível que melhor o representa (entre insatisfatório a excelente), tomando-se como exemplo os seguintes atributos: criatividade, liderança, qualidade do trabalho, entre outros (Madden and Bourdon, 1964; Wiese e Buckley, 1998; Gomes *et al.*, 2008; Gary, 1994, referenciado por Chukwuba, 2012).

No Anexo IX encontram-se expostas detalhadamente as vantagens e desvantagens advindas da utilização deste método de avaliação.

1.7.2 Abordagem comportamental

As abordagens comportamentais, de forma antagónica à exposta previamente, pretendem avaliar não o que a pessoa é, mas sim, o que um colaborador realmente faz no seu posto de trabalho e os comportamentos que demonstra. A natureza desta abordagem, centrada na observação dos comportamentos desempenhados pelos colaboradores, é caracterizada por uma ação mais objetiva e de maior defensabilidade. Daí que o seu desenvolvimento tenha sido despoletado durante a luta pelos direitos civis, entre a década de 60 e 70, nos EUA (Bowman, 1999).

Serão seguidamente apresentados os métodos de avaliação conhecidos e desenvolvidos sobre os pilares da abordagem comportamental.

1.7.2.1 Avaliações Globais/ Redações Globais

Segundo DeVries *et al.*, (1981, referenciado por Wiese e Buckley, 1998) os primeiros métodos de avaliação usados, referentes à abordagem comportamental, foram as avaliações globais (*global ratings*) e as redações globais (*global essays*).

Os autores referem que as avaliações globais consistem simplesmente na estimativa global feita pelo avaliador, da performance do avaliado sem fazer destrinças quanto às várias dimensões da avaliação. As mais típicas avaliações remetem para a escolha de uma das três alíneas: (i) excepcional; (ii) satisfatório; (iii) necessidades de progresso. No

que diz respeito às redações globais estas fazem-se através da resposta escrita do avaliador à questão: “*Qual a sua avaliação global deste colaborador ao longo do ano transato?*”.

No Anexo IX apresentam-se as vantagens e desvantagens advindas da utilização deste instrumento de avaliação.

1.7.2.2 Classificação do julgamento

Os avaliadores, segundo a ferramenta avaliação do julgamento (*judgmental rank*), providenciam uma avaliação global da performance dos avaliados, em que esta deve ser inserida na caixa de percentagem correspondente à qualidade da performance: 25% topo; 50% topo; 50% inferior; 25% inferior.

Esta ferramenta de avaliação, de caráter qualitativo, força a distinção entre avaliados. No Anexo IX encontram-se descritas detalhadamente as vantagens e desvantagens provenientes deste método de avaliação.

1.7.2.3 Escalas de escolha forçada

De acordo com Travers (1951) esta ferramenta de avaliação foi desenvolvida por Paul Horst em 1947, contudo foi sofrendo aperfeiçoamentos constantes à medida que ia sendo aplicada, por exemplo, à realidade militar por Robert Wherry (Travers, 1951; Gough, 1958 e Wherry, 1959, referenciados por Zavala, 1965). Este instrumento foi criado com o intuito de suprimir deficiências de validade apontadas às ferramentas até então existentes (Zavala, 1965; Landy e Farr, 1980).

O método das escalas de escolha forçada (*forces-choice*) compõe-se pela classificação, normalmente dentro de um grupo de quatro afirmações, descritivas de comportamentos relacionados com aspectos importantes do trabalho, em que duas delas são favoráveis e as outras duas desfavoráveis (Travers, 1951; Zavala, 1965; Landy e Farr, 1980; Wiese e Buckley, 1998; Sisson, 1948, referenciado por Borman, 1990).

O avaliador deverá então eleger, de entre as quatro afirmações, quais as que proporcionam uma melhor e pior descrição do avaliado (Landy e Farr, 1980; Borman,

1990). No Anexo IX encontram-se detalhadas as vantagens e desvantagens resultantes da aplicação deste método de avaliação.

1.7.2.4 Incidentes Críticos

À semelhança do método exposto anteriormente, a técnica denominada de incidentes críticos (*critical incidents*), foi também ela desenvolvida na sequência da necessidade do exército americano avaliar e distinguir o desempenho dos seus membros após a 2^a Guerra Mundial (Wiese e Buckley, 1998; Hoge *et al.*, 2005 e Rothwell, Kansas, 1992, referenciados por Marrelli, 2005).

Desenvolvida por Flanagan (1954), e sendo um dos mais frequentes instrumentos usados na avaliação de desempenho (Latham e Wexley, 1977), os incidentes críticos definem-se como sendo, a observação meticolosa, durante um certo período de tempo, de comportamentos (incidentes) cruciais para o sucesso ou insucesso do desempenho dos avaliados (Wiese e Buckley, 1998; Halachmi, 1995, referenciado por Bowman, 1999; Marrelli, 2005).

As observações efetuadas devem ser executadas por avaliadores que conheçam profundamente os objetivos confinados às específicas tarefas de cada função, estes vão assim, conscientemente, registando para cada avaliado individualmente os incidentes críticos observados (Flanagan, 1954; Latham e Wexley, 1977).

Esse registo pode ser procedido através da realização de uma entrevista, que se destina à averiguação de três respostas chave, eis as questões:

- (i) Quais as circunstâncias envolventes de cada específico incidente;
- (ii) Qual foi, especificamente, o comportamento observado;
- (iii) Qual a razão do comportamento observado constituir um exemplo de eficácia ou de ineficácia (Flanagan, 1954; Latham e Wexley, 1977).

Existem contudo outras formas de recolher os incidentes críticos dos colaboradores, embora que menos utilizadas (ver Anexo X).

Este instrumento de avaliação reúne também vantagens e desvantagens, apresentadas no Anexo IX.

1.7.2.5 Escalas ancoradas em comportamentos (BARS)

A ferramenta de avaliação, escalas ancoradas em comportamentos (*behavioral anchored rating scales*), foi concebida por Smith e Kendall, em 1963 (Wiese e Buckley, 1998, Bowman, 1999), e foi sofrendo alterações nos anos seguintes através dos contributos de Campbell, Dunnette, Arvery e Hellervick (1973) e de Schwab, Heneman e De Cotiis (1975) (Bowman, 1999). Citando Bernardin e Smith (1981: 459): “*A essência das BARS é a de promover o melhoramento standard das observações dos comportamentos dos avaliados, e preparar os avaliadores para sumariarem essas avaliações que serão necessárias no futuro*”. Este método pretende promover então uma estrutura padrão de observação, e de registo dos comportamentos dos indivíduos (Murphy e Constans, 1987; Shapira e Shirom, 1990).

Este método de avaliação é uma evolução, que veio substituir inúmeras escalas puramente adjetivas. É caracterizado pela observação, e avaliação dos colaboradores com base nos seus comportamentos, e na especificidade de cada dimensão de desempenho das suas funções (Wiese e Buckley, 1998; Bowman, 1999).

As escalas são formadas (ver Anexo XI), com base na extração de exemplos de comportamentos claros, vividos nos vários níveis de desempenho dos avaliados, são esses exemplos, que vão contribuir para a enunciação das dimensões a ser avaliadas, assim como para a definição dos níveis que devem constar das escalas (Murphy e Cleveland, 1995).

Sumariamente o processo decorre sobre a ordem lógica: (i) observação; (ii) inferência; (iii) escalamento; (iv) registo; (v) avaliação sumária (Bernardin e Smith, 1981).

Quando comparadas com as escalas gráficas de avaliação, por Borman e Dunnette (1975), foi concluído que a nível psicométrico as escalas ancoradas em comportamentos eram relativamente superiores, uma vez que reduziam os erros de halo, leniência e fiabilidade (Landy e Farr, 1980). Apresentam contudo vantagens e desvantagens aquando do seu emprego descritas no Anexo IX.

1.7.2.6 Escalas de padrão misto (*Mixed standard scales*)

Cerca de uma década após a introdução das escalas ancoradas em comportamentos, Blanz e Ghiselli, em 1972, introduzem as chamadas escalas de padrão misto (Murphy e Constan, 1987; Landy e Farr, 1980; Banks e Roberson, 1985; Murphy e Cleveland, 1995), que tal como as primeiras, utilizam exemplos comportamentais, contudo estas novas escalas divergem no formato de resposta (Murphy e Cleveland, 1995).

Estas submetem também os avaliadores a um limitado número de características respeitantes ao desempenho *on job*. Essas características aparecem categorizadas por dimensões, escaladas por diferentes níveis/graus de desempenho (performance elevada, mediana ou fraca), em que o objetivo premente é a escolha por parte dos avaliadores do nível a que cada característica corresponde e melhor define o avaliado (Blanz e Ghiselli, 1972; Banks e Roberson, 1985; Murphy e Cleveland, 1995). Sumariamente Landy e Farr (1980: 86) dizem-nos: “*os autores sugerem um método em que é requerido que o avaliado indique se o avaliado é melhor, igual, ou inferior relativamente ao comportamento apresentado*”.

O grande objetivo atribuído à introdução deste novo instrumento de avaliação centrou-se na tentativa de minimizar os erros de halo e de leniência (Blanz e Ghiselli, 1972). As etapas de construção deste instrumento encontram-se descritas pormenorizadamente no Anexo XII. Também em anexo pode encontrar-se a descrição das vantagens e desvantagens das escalas de padrão misto (ver Anexo IX).

1.7.2.7 Escalas de observação comportamental (*behavior observation scales*)

As escalas de observação comportamental constituem uma variação do instrumento de avaliação incidentes críticos, e à semelhança de outros instrumentos estes foram projetados com o intuito de atingirem resultados com menor incidência de erros sistemáticos, quando em comparação com as escalas ancoradas em comportamentos (Latham e Wexley, 1977; Murphy e Cleveland, 1995; Wiese e Buckley, 1998).

Este método de avaliação de desempenho em simultaneidade com o método das escalas de padrão misto utiliza as mesmas classes de itens na composição das suas escalas, contudo, diferencia-se no facto de ser pedido ao avaliador que descreva de forma

específica a frequência dos comportamentos observados dos avaliados, e de todos os incidentes críticos que ocorrem durante o período de avaliação (Murphy e Cleveland, 1995).

Segundo Latham e Wexley (1977) os registos das frequências relativas aos comportamentos observados devem ser feitos numa escala numérica de 1 a 5 pontos, o número 1 destina-se ao registo dos comportamentos nunca observados e o número 5 ao registo dos comportamentos observados sempre. A função do avaliador é a de averiguar a frequência com que cada comportamento ocorre, durante o período em que a avaliação é destinada a ocorrer (Wiersma, Berg e Latham, 1995; Murphy e Cleveland, 1995). A tarefa de definir quais os comportamentos que devem ser alvo de avaliação fica ao critério da equipa de construção das escalas (Cooper, 1981; Murphy, Garcia, Kerkar, Martin e Balzer, 1982; Guion e Highhouse, 2006).

As escalas para este método são constituídas por múltiplos itens, mas apenas são introduzidos os que são internamente consistentes, ou seja, os que foram definidos com base em profundas análises. Essas análises excluem os itens que representam performances muito similares entre os avaliados para que seja possível proceder à distinção entre eles (Banks e Roberson, 1985).

Apesar da intenção deste instrumento de avaliação ser o de reduzir a subjetividade das avaliações, segundo Murphy e Cleveland (1995) esse objetivo é amplamente falhado. No Anexo IX são apresentadas as vantagens e desvantagens provenientes da utilização deste método de avaliação.

A formação administrada aos avaliadores no sentido de treinarem a capacidade de procederem a avaliações puramente objetivas concede superioridade a este instrumento face a avaliações baseadas em traços (Fay e Latham, 1982, referenciados por Wiersma e Latham, 1986 e Wiersma *et al.*, 1995).

Wiersman e Latham (1986: 627) relatam que um ano após a implementação das escalas de observação comportamental numa determinada organização foi possível verificar “*a diminuição de disputas de personalidade entre avaliados, os avaliadores puderam passar a justificar baixas avaliações, o feedback entre avaliadores e avaliados foi melhorado, o que resultou em análises compreendidas e aceites por todos*”. No que

respeita à capacidade do método se insurgir defensível perante algum ataque à sua validade, pode-se afirmar que este é um dos métodos que reúne mais capacidades para tal (Wiersman e Latham, 1986).

1.7.2.8 *Ensaio narrativo*

De acordo com Gomes *et al.*, (2008) este é o instrumento de avaliação mais simples que as organizações podem utilizar. A sua metodologia de ação constitui-se pela descrição por parte do avaliador, dos pontos fortes e fracos dos avaliados, as potencialidades que detêm, e por último a apresentação de sugestões de melhoria.

Os ensaios narrativos são um instrumento de avaliação livre de forma, em que não existem itens definidos para analisar (Banks e Roberson, 1985).

Este método é dirigido especificamente para avaliações orientadas para o desenvolvimento, devido a algumas limitações apresentadas, como exposto no Anexo IX.

1.7.2.9 *Checklist comportamental*

A *checklist* comportamental segundo Gomes *et al.*, (2008) é um dos mais requisitados instrumentos de avaliação. É composto por conjuntos de afirmações descriptivas do trabalho em questão que são fornecidas ao avaliador, uma vez que a sua função será escolher as afirmações que melhor se coadunam e descrevem o desempenho do avaliado em questão, numa escala de pontuação, normalmente de 1-5 pontos, que varia entre fraco e excelente.

As afirmações que compõem as *checklist* comportamentais devem ser descriptivas de comportamentos eficazes e ineficazes respeitantes ao trabalho em questão. A classificação do desempenho é encontrada pelo somatório das classificações respeitantes a cada afirmação “*checked*” pelo avaliador para cada avaliado (Lenell e Boissoneau, 1998; Gomes *et al.*, 2008).

As vantagens e desvantagens desta metodologia de avaliação encontram-se expostas no Anexo IX.

1.7.2.10 Assessment centers

A primeira aplicação organizacional desta técnica de avaliação, os *assessment centers*, remonta ao ano de 1956 (Bray e Grant, 1966, referenciados por Gaugler, Rosenthal, Thornton e Bentson, 1987). Contudo os benefícios da sua utilização não foram imediatamente reconhecidos, só anos mais tarde atingiram um elevado grau de utilização nas empresas (Garavan e Morley, 1998; Joiner, 2000; Karren, 2001; Krause e Gebert, 2003, Lievens *et al.*, 2003, Spychalski *et al.*, 1997, Thornton e Rupp, 2005, referenciados por Eurich Krause, Cigularov e Thornton, 2009), sendo que no fim da década de oitenta este método era utilizado por mais de duas mil organizações (Gaugler *et al.*, 1987).

Os *assessment centers* podem ser usados para fins de recrutamento e seleção, assim como se revelam também um bom meio para proceder a decisões de promoções ou à identificação de lacunas de formação (Cook, 1994, referenciado por Garavan e Morley, 1998).

Segundo os autores Chen e Naquin (2006) e Joiner (2000), os *assessment centers* são processos estandardizados utilizados para avaliar quer os comportamentos dos avaliados, quer a sua performance, servindo-se para tal fim, de variados exercícios e simulações. Logo à partida o seu grande objetivo é identificar quais os pontos fortes e fracos dos avaliados (Karren, 2001).

Para que seja reconhecida a integridade deste conceito o desenvolvimento deste instrumento deve obedecer às *Guidelines* definidas pela reconhecida entidade a *International Task Force on Assessment Center Guidelines* (Eurich *et al.*, 2009). Segundo Joiner (2000: 315) “As *guidelines* foram desenvolvidas e apoiadas por especialistas no uso dos *assessment centers*. As *guidelines* são a declaração das considerações que se acredita serem as mais importantes para os utilizadores do método *assessment center*.”

Referenciadas por autores como Chen e Naquin (2006) ou Gomes *et al.*, (2008), as *Guidelines* internacionalmente aceites encontram-se descritas no Anexo XIII.

Os *assessment centers* são adequados para situações relacionadas com a necessidade de avaliar chefias, quadros diretivos ou comerciais, em que os objetivos são determinar pontos fortes e fracos, bem como para o reconhecimento do potencial de progressão na carreira dos avaliados (Gaugler *et al.*, 1987 e Caetano *et al.*, 2007, referenciados por Gomes *et al.*, 2008).

Este instrumento de avaliação pode acarretar algumas desvantagens com o seu emprego, no Anexo IX encontram-se expostas detalhadamente.

Apesar das desvantagens confirmadas na literatura estudada, a sua recompensadora utilidade é notoriamente visível aquando da necessidade de tomadas de decisão como: qual será o diretor que detém melhores capacidades para assumir cargos de responsabilidade superior? A aplicabilidade deste método para situações como a anterior revela-se indicada, uma vez que este tipo de questões são difíceis de averiguar quando se remete apenas para a observação do desempenho do trabalho diário (Gomes *et al.*, 2008).

1.7.3 Abordagem centrada na comparação com os outros

Como o próprio nome indica as medidas de comparação com os outros procedem à comparação dos avaliados, desde que o trabalho seja complementar ou concorrente. O proposto nesta abordagem é a utilização dessa comparação efetuada, entre as avaliações dos colaboradores, como sendo a base de um padrão de medida do desempenho organizacional (Caetano, 1996).

A praticabilidade deste instrumento conta com três metodologias de ação: ordenação simples; comparação por pares; e distribuição forçada. O seu emprego depende da especificidade da informação pretendida (Banks e Roberson, 1985). Segue-se a apresentação dessas metodologias.

1.7.3.1 Ordenação simples (*simple ranking*)

A ordenação simples consiste na disposição da performance dos trabalhadores da mais elevada à mais fraca, relativamente a um determinado critério.

Este método de avaliação é útil aquando da tomada de decisões de gestão, como aumentos salariais ou promoções (Gomes *et al.*, 2008), apresenta contudo, algumas desvantagens provenientes da sua utilização, descritas essas no Anexo IX.

1.7.3.2 Distribuição forçada (*forced –distribution*)

A distribuição forçada processa-se através da distribuição dos avaliados por categorias ordenadas, sendo que existem menos categorias que o número de avaliados. Diz-se distribuição forçada, pois para cada categoria é acordado previamente a percentagem de colaboradores que podem ser anexos à mesma, sendo definido, por exemplo, que apenas 15% das pessoas podem fazer parte da categoria “muito bom” (Grote, 2000 e Johnson, 2004, referenciados por Limas, 2005; Gomes *et al.*, 2008).

Este método surge como forma de colmatar algumas carências relativamente ao descrito anteriormente, nomeadamente a difícil ordenação dos avaliados quanto ao lugar que ocupam no ranking correspondente ao nível de performance (Murphy e Cleveland, 1995; Gomes *et al.*, 2008). Guion e Highhouse (2006) referem que este método é adequado para a realização de avaliações em que o número de avaliados é elevado, e as distinções entre os mesmos não são requeridas muito específicas.

Torna-se pertinente o uso deste método para a tomada de decisões relativas a uma promoção, por exemplo um avaliador que tenha de escolher, de entre 8 colaboradores, 2 para serem promovidos, onde não é necessário proceder à sua ordenação. Este é um método útil e eficaz apenas para situações em que a necessidade de informação não é exigente nem muito específica (Murphy e Cleveland, 1995). É útil portanto para proceder à diferenciação dos colaboradores com base no seu mérito e ainda promover a equidade da compensação variável por mérito (Gomes *et al.*, 2008).

Ao longo da literatura desenvolvida acerca deste método, são muitas as desvantagens e vantagens que lhe são apontadas, descritas em pormenor no Anexo IX (Limas, 2005). Nenhum colaborador anseia por pertencer às categorias mais baixas da avaliação, contudo, sabendo o avaliado que obrigatoriamente existirá uma percentagem que tem de lá vigorar, pode trazer para as organizações inúmeros problemas (Anexo IX).

1.7.3.3 Comparação interpares (pair-comparison)

É definida como a forma sistemática de comparar desempenhos entre colaboradores, tendo como base um ou vários critérios de comparação, sendo que a tarefa do avaliador é discernir qual o melhor de cada par comparado (Chukwuba, 2012).

Esta técnica é indicada para casos em que, ou a organização, ou o próprio avaliador, têm a necessidade de obter informação específica e detalhada sobre a ordenação dos indivíduos (Murphy e Cleveland, 1995; Mathias e Jackson, 1994, referenciados por Chukwuba, 2012). Categoricamente no Anexo IX encontram-se expostas vantagens e desvantagens advindas da utilização deste método de avaliação.

1.7.4 Abordagem orientada para os resultados

1.7.4.1 Gestão por objetivos (MBO)

A gestão por objetivos (*management by objectives*) apresentada primeiramente por Peter Drucker (1954), foi apenas aplicada à realidade das avaliações de desempenho, três anos mais tarde, às mãos de Douglas McGregor (1957) pelo artigo “*An uneasy look at performance appraisal*” (Wiese e Buckley, 1998).

Esta ferramenta de avaliação é uma das mais utilizadas no seio empresarial (Murphy e Cleveland, 1995; Caetano, 1996). O seu conceito de avaliação assenta na conceção de que os colaboradores devem ser avaliados não com base nas características ou traços de personalidade, mas sim de acordo com objetivos de curto prazo previamente definidos e aceites pelas partes envolvidas (Wiese e Buckley, 1998; Murphy e Cleveland, 1995; Camara *et al.*, 1997).

A definição dos objetivos que servirão de padrão de avaliação devem ser formulados, primeiramente tendo em conta os objetivos que a empresa pretende atingir no longo prazo, e seguidamente estes devem ser traduzidos em objetivos de curto prazo, que vão modelar os objetivos dos gestores e dos departamentos, e assim sucessivamente até aos colaboradores da linha da frente (Peter Drucker, 1954, referenciado por Caetano, 1996; Gomes *et al.*, 2008).

Os objetivos que se definem para qualquer sistema de avaliação de desempenho devem ser: específicos; mensuráveis; atingíveis; realísticos; e com prazos definidos (Caetano, 1996; Gomes *et al.*, 2008). Os avaliados devem participar na sua definição, assim como devem ao longo do processo avaliativo ir recebendo feedback para que consigam posicionar-se sempre no caminho pretendido para cumprir os objetivos estipulados. No final do período de avaliação os objetivos estipulados inicialmente são comparados com os objetivos realmente alcançados, e os resultados da avaliação obtêm-se através dessa comparação (Caetano, 1996; Gomes *et al.*, 2008).

De forma sintetizante apresentam-se de seguida, na tabela imediata, quatro principais etapas da gestão por objetivos.

Gestão por objetivos		Autores
Etapas		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulação dos objetivos; 2. Planeamento da ação: enunciação dos meios necessários para que cada ator possa atingir os objetivos propostos, definir quais as atividades a desenvolver, a sua duração, calendarização, e priorização, entre outras; 3. Autocontrolo, no sentido dos avaliados se autocorrigirem sempre que se verifique qualquer desvio que comprometa o cumprimento dos objetivos propostos; 4. Revisões periódicas, onde há uma comparação, entre o desempenho individual, organizacional e os objetivos previamente definidos, por forma a: analisar os progressos; resolver problemas; ou redefinir objetivos. 	Raia (1974, referenciado por Caetano, 1996)

Tabela 1 — Etapas do processo de gestão por objetivos

Para que os resultados sejam fiáveis e eficazes este método deve respeitar as etapas em cima descritas. O nível de comprometimento e o tempo despendido pela organização requer-se elevado para que os avaliados possam ser eficazmente orientados (Patten, 1977, referenciado por Wiese e Buckley, 1998). Esse comprometimento deve ser do conhecimento de cada elemento constituinte do sistema, para que a motivação e interesse prevaleçam ao longo de todo o processo. Sumariamente no Anexo IX encontram-se expostas as vantagens e desvantagens provenientes da gestão por objetivos.

1.7.4.2 *Balanced scorecard*

O *Balanced scorecard* (BSC) desenvolvido pelos professores de Harvard, Robert Kaplan e David Norton em 1996, constitui uma ferramenta de avaliação de desempenho que, citando Camara *et al.*, (2007:416) “veio chamar a atenção dos gestores para a necessidade de formularem objetivos que, para além dos resultados de negócio, enfocassem igualmente a melhoria de processos internos e as competências dos seus colaboradores”. Esta ferramenta permite a formulação de “orientações para cada uma das legitimidades, ou paradigmas empresariais, pretende ser um instrumento completo e integrado, em termos retrospetivos e prospetivos” (Carvalho e Filipe, 2008: 209).

O seu principal objetivo é o de permitir às organizações a tradução da sua visão e estratégia em termos operacionais, no seu dia-a-dia (Kaplan e Norton, 1996, referenciados por Kuvaas, 2007). O BSC é assim uma ferramenta de avaliação útil, uma vez que, a sua ação passa pelo desenvolvimento e motivação dos aspetos concernentes da avaliação de desempenho (Kuvaas, 2007). De acordo com os autores Camara *et al.*, (2007) o *balanced scorecard* é um instrumento de avaliação do desempenho baseado em resultados que é caracteristicamente utilizado para avaliar unidades de negócio, como agências bancárias, hospitalares e diferentes unidades de produção em empresas industriais.

Esta ferramenta é constituída por quatro perspetivas (Gomes *et al.*, 2008; Carvalho e Filipe, 2008), apresentadas na figura que se segue.



Ilustração 1 – Balanceamento de acordo com diferentes perspetivas
Fonte: Carvalho e Filipe (2008)

O BSC à semelhança da gestão por objetivos fixa também os seus objetivos assumindo os mesmos princípios estruturais, procura é posteriormente interligar os objetivos estratégicos da empresa com as metas acordadas com os avaliados (Camara *et al.*, 2007). Essa interligação permite ver esclarecidas questões como as seguintes: (i) Como é que os nossos clientes nos vêem?; (ii) O que pretendem de nós os nossos acionistas?; (iii) Em que área é essencial atingirmos a excelência? Como levar a empresa a continuar a melhorar e a criar valor? (Camara *et al.*, 2007). No Anexo IX estão inumeradas as vantagens deste instrumento de avaliação.

1.7.4.3 Monitorização eletrónica do desempenho (electronic performance monitoring)

Desde o início da década de noventa devido ao contexto de evolução tecnológica em que vivemos assistiu-se ao aumento significativo do uso de tecnologia em todas as áreas da gestão dos recursos humanos (Vaught, Taylor e Vaught, 2000; Fletcher, 2001; Moorman e Wells, 2003). Esta realidade deu origem a uma nova forma de avaliar o desempenho dos colaboradores nas organizações, os métodos eletrónicos (Moorman e Wells, 2003; Alder e Tompkins, 1997; Sulsky e Keown, 1998).

A principal razão para o emprego da monitorização eletrónica do desempenho foi a recolha de informação que pudesse contribuir para o melhoramento da performance dos colaboradores (Larson e Callahan, 1990, referenciados por Moorman e Wells, 2003).

A monitorização eletrónica do desempenho define-se como sendo uma ferramenta de avaliação do desempenho que utilizando instrumentos eletrónicos, como o vídeo ou o computador, recolhe, organiza, analisa e reporta todas as ações individuais, ou em grupo, referentes à performance dos colaboradores de uma empresa, no seu posto de trabalho (Vaught *et al.*, 2000; Nebekr e Tatum, referenciados por Moorman e Wells, 2003).

Para tal são usadas várias formas de recolha de informação como: filmagens dos colaboradores no exercício das suas funções; *beepers* para a monitorização de localizações; gravação de conversas telefónicas; e monitorização dos aquivos dos computadores e das suas utilizações, entre outros (Moorman e Wells, 2003; Hedge e

Borman, 1995, referenciados por Sulsky e Keown, 1998; Fickel, 1991, referenciado por Alder e Tompkins, 1997; Vaught *et al.*, 2000).

Este método de avaliação é considerado, de entre os existentes, um dos mais controversos (Sulsky e Keown, 1998), e tem sido alvo de inúmeras objeções, como Parenti (2001, referenciado por Moorman e Wells, 2003) que o apelidada de “Taylorismo Digital”. As suas desvantagens, bem como as vantagens, encontram-se descritas no Anexo IX.

1.7.5 Abordagem centrada nas competências

A aplicação das abordagens centradas nas competências à realidade da gestão dos recursos humanos teve início nos EUA, e só depois se disseminou entre as práticas internacionais de RH (Athey e Orth, 1999). O artigo publicado pelo psicólogo, David McClelland, da Universidade de Harvard, em 1973, veio introduzir pela primeira vez, o conceito de modelo de competências. Assim como outros artigos anteriormente publicados pelo autor, ao longo de 20 anos, o objetivo deste foi também o de referir inúmeras falhas relativas aos modelos muito comuns de avaliação baseados apenas em testes de inteligência, (McClelland, 1973; Athey e Orth, 1999; Shippmann *et al.*, 2000; Rodriguez *et al.*, 2002; Kanaga, 2007; Gomes *et al.*, 2008).

McClelland debateu-se por introduzir esta nova abordagem por ter firme certeza de que os testes de aptidão académica aplicados não conseguiam prever o sucesso no trabalho, acabando por ditar injustamente o futuro de alguns trabalhadores. O autor considera que a forma de perceber verdadeiramente o desempenho é através da observação de quais os comportamentos dos trabalhadores no dia-a-dia, que lhes permitem atingir o sucesso. A melhor prática para medir e antecipar os desempenhos passa, na sua opinião, pela identificação dos aspetos chave das pessoas, relacionados com as competências que as organizações pretendem possuir (Athey e Orth, 1999; Mirabile, 1997). O psicólogo cita ainda autores como Holland e Richards (1965) e Elton e Shevel (1969) que corroboram as suas ideias, e que mostram também através das suas pesquisas que não existem consistentes relações entre, as pontuações obtidas em testes de inteligência, com o real que se alcança posteriormente nas várias áreas de trabalho.

Assim sendo, McClelland (1973) propôs que as avaliações de desempenho partissem de um referencial constituído por um perfil de competências que fossem caracterizadoras do desempenho eficaz de cada específica função (*criterion sampling*), sendo que as competências constituintes deveriam incluir dimensões como: as qualidades pessoais; motivações; características comportamentais; e experiência.

A abordagem baseada em competências ganhou seguidores como Gardner (1983) ou Prahalad e Hamel (1990) que se debruçaram também sobre o seu desenvolvimento e maturação (Shippmann *et al.*, 2000).

No contexto atual de mercado como tem vindo a ser caracterizado, a competição é feroz e as mudanças são constantes, o que tem levado as organizações a um achatamento das suas pirâmides hierárquicas e a alterações na estrutura de trabalho, tornando as equipas cada vez mais matriciais (Ashkemas *et al.*, 1995, Howard, 1995 e Keidel, 1994, referenciados por Shippmann *et al.*, 2000; Berge *et al.*, 2002). A certeza imperativa de que os recursos humanos possuem um peso vital nas organizações, implica que a eficiência e eficácia dos mesmos sejam verificadas, não só a nível da tecnicidade, mas também a nível dos valores e motivações. Estes factos contribuíram para que a abordagem baseada em competências começasse a ganhar popularidade, pois a convicção geral era a de que, esta proporcionaria as melhores soluções nas áreas acima referidas (Gomes *et al.*, 2008; Shippmann, *et al.*, 2000; Berge *et al.*, 2002; Vazinari, 2010).

Estima-se que cerca de 75% a 80% das empresas dos EUA utilizam modelos baseados em competências (Gomes *et al.*, 2008), e que o volume de investimento procedido por essas empresas no desenvolvimento e implementação dos modelos de competências ascende aos 100 milhões de dólares por ano (Spencer, 1997, referenciado por Athey e Orth 1999).

Uma outra razão alegada à popularidade deste modelo prende-se com a crescente crença de que os tradicionais procedimentos de avaliação do trabalho, não podem continuar a desempenhar um papel central e único na gestão dos recursos humanos sob pena de não potenciarem o ganho de proveitos para as organizações (Sanchez, 1994; Olian e Rynes, 1991; Barnes- Nelson, 1996, referenciado por Shippmann *et al.*, 2000).

1.7.5.1 Definição de competências

A par da evolução desta abordagem inúmeras definições foram sendo atribuídas ao termo competências sem que se tenha chegado a um consenso universal (Lahti, 1999, referenciado por Yang *et al.*, 2006; Berge *et al.*, 2002; Vazirani, 2010). Inicialmente McClelland (1973:9) referiu competências como sendo componentes da performance dos indivíduos associadas a “*clusters resultantes das vivências diárias em cada função*”. Esta definição, considerada pouco específica, foi amadurecendo. Mirabile (1997) caracterizou competências como sendo um conjunto de conhecimentos, técnicas, habilidades, e outras características (*KSAsO's: knowledge, skills, abilities and other characteristics*) que diferenciam performances medianas de performances elevadas.

Direcionada para a realidade dos mercados competitivos, em que as organizações estão inseridas, Prahalad e Hamel (1990:82) sugeriram o conceito de *competências core* como sendo “*as aprendizagens organizacionais coletivas, especificamente, como coordenar diversas habilidades de produção e como integrar os múltiplos fluxos de tecnologia*”. As competências *core*, permitem assim, a identificação de quais as interações entre as pessoas, competências e tecnologias, capazes de impulsionar a performance das organizações, assim como realçam a importância da aprendizagem contínua como imperativo para a evolução das mesmas (Scarborough, 1998, referenciado por Deist e Winterton, 2005).

Diversos outros autores, especialistas na área, formularam conceitos para definirem o termo competências, Spencer e Spencer (1993:9, referenciados por Vazirani, 2010) referem competências como “*características adjacentes a um indivíduo que estão casualmente relacionadas ao critério de referência e (ou) superioridade relativo à performance num posto de trabalho ou de uma situação*”.

O autor Nordhaug (1994, referenciado por Nordhaug, 1998) define o conceito como um “*composto de conhecimento humano, capacidades e aptidões que podem servir objetivos produtivos nas empresas*”. Segundo o autor Parry (1998:60, referenciado por Gomes *et al.*, 2008) “*são um conjunto de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionados, que afeta a maior parte de uma função (um ou mais papéis ou responsabilidades chave), que se correlaciona com o desempenho na função, que se*

pode medir relativamente a padrões aceites e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento”.

1.7.5.2 Modelos de competências

No seio das organizações os modelos de competências são usados como ferramentas que operam na identificação e descrição de todas as competências necessárias para desempenhar uma específica função. São em si mesmos um descritivo das funções para cada posto de trabalho, e para cada singular função (McLagan, 1996; Chen e Naquin, 2006; Fogg, 1999, referenciado por Varizani, 2010), revelando-se também um útil e bem-sucedido instrumento de decisão (McLagan, 1996).

São um mecanismo cílico que interliga e agiliza a comunicação da estratégia organizacional com os recursos humanos, e que requer antes da sua implementação a delinearção de uma estratégia, bem como o planeamento da mesma (Naquin e Holton, 2006).

Ao longo da investigação desenvolvida em torno desta abordagem os tradicionais modelos de competências (ver Anexo XIV), foram dando lugar a modelos estandardizados, resultantes de específicos projetos de pesquisa, nas organizações (Kanaga, 2007). Podem-se destacar nomes como Boyatzis (1982, referenciado por Vazirani, 2010), Boyd e Wright (1992), e Nordhaug (1998). Na génese de um modelo de competências podem ser várias as abordagens basilares: (i) tarefas do trabalho; (ii) resultados alcançados; (iii) rendimento obtido; (iv) conhecimentos, técnicas, habilidades; (v) qualidades dos desempenhos superiores; (vi) pacote de atributos (Berge *et al.*, 2002).

As organizações podem usufruir de várias modalidades de ação para a construção do seu modelo. A primeira prende-se com o desenvolvimento interno de um modelo próprio e específico para a organização. Esta opção exige o desenvolvimento de uma meticulosa e rigorosa metodologia de ação, em que são necessários inúmeros recursos alocados, e o tempo necessário ao seu desenvolvimento é elevado.

As organizações podem optar também por implementarem um modelo *standard*, desenvolvido por um especialista e já aplicado em outros casos reais. É necessário

analisar cuidadosamente as pesquisas efetuadas por detrás de cada modelo para que o escolhido seja o mais adequado às especificidades organizacionais.

A contratação de um consultor externo à organização pode constituir outra válida opção, isto porque o consultor especialista na área estuda a organização internamente e propõe, após deliberação, um modelo de competências feito à exata medida das características reconhecidas à organização (Kanaga, 2007).

1.7.5.3 Desenvolvimento dos modelos de competências

McLagan (1996) chama à atenção para que ao longo do desenvolvimento dos modelos de competências, a participação dos colaboradores não seja descorada. Os colaboradores devem contribuir para a formação dos modelos, uma vez que a informação recolhida junto dos mesmos é de elevada importância, e permite que estes se sintam parte integrante do processo e percebam de facto o alcance pretendido, torna-se uma situação ganho-ganho.

O desenvolvimento de um modelo de competências circunscreve-se a quatro globais macro fases (Draganidis e Mentzas, 2006; Naquin e Holton, 2006):

1. **Mapeamento de competências:** recolher e fornecer à organização informação sobre quais são as competências necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais. Os critérios usados na determinação do conjunto de competências baseiam-se na análise do plano de negócios organizacional, de quais os projetos pretendidos e quais as exigências inerentes aos postos de trabalho. É nesta fase também que se procede à elaboração dos perfis de competências, com a descrição de qual o nível de proficiência requerido para cada cargo na organização, diagnosticando quais os conhecimentos, atitudes e capacidades imprescindíveis ao bom desempenho de cada função.
2. **Diagnóstico de competências:** resume-se à averiguação dos Gaps, entre as competências que os colaboradores deveriam possuir, de acordo com o que a organização considera imprescindível para o bom desempenho das funções, e as competências que os avaliados realmente possuem.

3. **Desenvolvimento de competências:** são procedidas ações de formação específicas junto dos colaboradores com o objetivo de aumentar o número de competências apreendidas por eles, assim como aumentar o nível de proficiência das mesmas, de acordo com a análise da disparidade de competências, feita anteriormente.
4. **Monitorização das competências:** é uma etapa cíclica pois define-se como a contínua avaliação dos resultados obtidos anteriormente, com o objetivo de averiguar quais as competências obtidas.

Existem outros programas de ação para o desenvolvimento dos modelos de competências ver detalhadamente no Anexo XV.

A primeira fase de construção de um modelo de competências caracterizada pela pesquisa de informação sólida, que servirá de base à identificação das competências que serão vigentes nos modelos de competências finais, deve recorrer a ferramentas úteis para a recolha e identificação dessa informação:

1. Realização de entrevistas direcionadas para a análise de funções, pessoalmente ou por telefone. São excelentes meios de recolha de informação, uma vez permitem uma investigação direta, contudo este método requer um grande dispêndio de tempo.
2. Focos de grupos são também uma outra opção profícua para a recolha de informação, pois os diálogos resultantes dessa interação traduzem-se em informação útil, contudo essa mesma informação pode ser tendenciosa devido à presença de indivíduos dominantes.
3. Aplicação de questionários permite a eficaz recolha de informação quando é necessário entrevistar um elevado número de pessoas, ou quando existem restrições relativas ao tempo disponível. É necessário para o sucesso deste método que as questões expostas nos questionários sejam adequadas e que os resultados sejam devidamente analisados.

O tempo disponível para a aquisição e desenvolvimento das competências é requerido mais diminuto, de acordo com os contextos atuais de mercado, levando as organizações à procura e criação de processos que permitam e agilizem esse processo (McLagan, 1996).

Athey e Orth (1999) revelam uma nova tendência repercutida pelas organizações, os modelos de competências computorizados, que se servem de uma base de dados comum, acessível quer por gestores e colaboradores, onde rapidamente é possível que ambos possam aceder aos novos perfis de competências exigidos e encontrar anexas todas as informações relativas à formação necessária para adquirirem as novas competências requeridas. Normalmente a necessidade de ver conquistadas rapidamente certas competências, que não as estipuladas inicialmente na formação dos modelos de competências consagra-se devido a novos projetos angariados ou a novas atividades de negócio perscrutadas pelas organizações (McLagan e Nel, 1997, referenciados por Athey e Orth, 1999).

Apesar de este automatizado método usado pelos modelos de competências não permitir o desenvolvimento muito aprofundado das competências adquiridas, absolve essa falha por permitir a identificação, desenvolvimento e implementação das competências de forma veloz comparativamente a outros métodos (Athey e Orth, 1999).

É de realçar ainda que segundo Kanaga (2007), Vazirani (2010) e Shippmann *et al.*, (2000) o número de competências que constam nos perfis de competências elaborados, e as que são utilizadas na descrição dos modelos de competências, não devem ultrapassar, respetivamente, as 7/9 ou 8/12. Estes números são considerados um ponto de equilíbrio, uma vez que, definir poucas competências cria uma mentalidade fixa, restringida e hermética, que não permite a flexibilidade nem a permeabilidade para aceitar e conviver com situações individuais e diferentes. Por outro lado a definição de demasiadas competências não permite o estabelecimento de uma linguagem comum e transversal, não potenciando a introdução de uma cultura organizacional (Kanaga, 2007).

Não obstante à definição do número de competências que devem vigorar nos modelos, é necessário também ter em atenção o preciosismo com que se descrevem as competências. Pormenorizar em demasia cada competência pode trazer sérias desvantagens como: desenvolvimento do modelo mais lento; necessidade de um maior investimento monetário; resultados pouco generalizáveis; menor possibilidade de comparação de informação entre funções ou pessoas; redução de margem para a

criatividade; a informação obtida tem um menor tempo útil de vida. Contudo, apesar das inúmeras desvantagens a detalhada descrição das competências permite a melhor diferenciação dos níveis de performance e da performance entre colaboradores. A escolha entre estes dois cenários dependerá, e deverá ser determinada pelos objetivos adjudicados à elaboração dos modelos (Mirabile, 1997).

As organizações aquando da implementação de um modelo de competências devem definir qual o propósito responsável pela sua aplicação. O seu campo de atuação é vasto, e as suas utilidades de grande alcance organizacional a várias áreas e níveis, sendo imprescindível definir o foco de atuação de acordo com o exposto no Anexo XVI.

Apesar dos importantes papéis que os modelos de competências desempenham nas organizações existem também desvantagens no seu emprego como descrito no Anexo IX (Draganidis e Mentzas, 2006; Kanaga, 2007; Gomes *et al.*, 2008).

1.7.5.4 Ferramentas

A utilização de instrumentos de avaliação no decorrer dos modelos de competências, que são característicos de outras abordagens como as escalas gráficas de avaliação, a distribuição forçada ou as medidas de comparação com outros, revelam-se uma boa solução para averiguar qual o nível de competências que os colaboradores possuem em comparação com as competências requeridas pelo modelo elaborado. São importantes veículos para determinar ordenadamente o nível de contribuição de cada competência para o bom desempenho do trabalho, e o nível de competências de cada colaborador, conseguido proceder à distinção entre pessoas (Mirabile, 1997).

1.7.5.5 Avaliação de desempenho VS Modelos baseados em competências

Deverá ser do conhecimento das organizações que a implementação de uma abordagem baseada em competências implicará mudanças organizacionais a nível das metodologias de funcionamento tradicionais da gestão dos recursos humanos. Esta abordagem exige que as organizações detenham características, como flexibilidade, e agilidade na interação com todas as áreas da organização, para que seja possível garantir que os benefícios que ela permite alcançar, são de facto atingíveis (Gomes *et al.*, 2008).

As avaliações de desempenho devem assumir um caráter contínuo e cíclico no que diz respeito ao desenvolvimento das competências, tanto a nível individual como organizacional. Isto porque é através de avaliações de desempenho periódicas, que será possível averiguar se os gaps de competências identificados foram supridos, e ainda compreender quais as necessidades de formação ainda existentes, e os seus respetivos níveis. É responsabilidade das avaliações de desempenho, após identificarem níveis de competências abaixo dos níveis esperados e estipulados no modelo de competências, procederem à aplicação contínua de planos de desenvolvimento dessas competências em falta (Gomes *et al.*, 2008).

1.8 Tipos de erros de avaliação

Wherry (1952) é considerado pioneiro no estudo teórico sobre a emissão de juízos na área da avaliação de desempenho. Contudo a sistematização teórica desenvolvida pelo autor na década de cinquenta, foi apenas publicada décadas depois, conjuntamente com a obra de Landy e Farr (1983), o que retirou impacto e relevância à sua pesquisa, uma vez que tinham já surgido novos paradigmas, provindos de pesquisas posteriormente efetuadas. Especificamente, no contexto organizacional referente ao paradigma da avaliação de desempenho, as pesquisas depararam-se com terreno produtivo para o desenvolvimento deste tema.

De forma independente ao progresso de teorias na área, foram sendo ao longo dos anos identificados erros que perturbavam a exatidão das avaliações de desempenho, provenientes do uso dos inúmeros instrumentos de avaliação, inicialmente com o uso das escalas gráficas. Estando em causa a qualidade psicométrica dos julgamentos proferidos através dos instrumentos de avaliação, que constituem normalmente o único meio que serve como critério para a obtenção das avaliações de desempenho dos colaboradores, assumindo estas um papel vital nas organizações, as dissertações sobre os possíveis erros de julgamento tornaram-se alvo de abundantes pesquisas logo desde os anos vinte. Erros de cotação não são mais que erros efetuados aquando da formação de um julgamento que ocorre quando um indivíduo observa outro (Latham, Wexley e Pursell, 1975).

Murphy e Cleveland (1995) e Borman (1975), entre outros autores, referem que as medidas de avaliação de desempenho acarretam com a sua utilização erros de cotação. Este facto é já sobejamente conhecido tendo-se tornado de certa forma uma característica inerente às avaliações. Os autores referem que 80% a 90% dos indivíduos nas organizações são avaliados acima da média. Normalmente as avaliações efetuadas entre indivíduos são muito similares ainda que apresentem desempenhos díspares. Outro facto corroborante é o elevado índice de correlação verificado nas avaliações de distintos aspectos conceptuais.

Os inúmeros estudos efetuados no sentido de erradicar os conhecidos erros de cotação, inerentes às avaliações de desempenho são vastos. Inicialmente intentou-se: (i) manipular o formato das avaliações como demonstraram os autores Blanz e Ghiselli (1972), Smith e Kendall (1963) ou Berkshire e Highland (1953); (ii) examinar as avaliações levadas a cabo por observadores que se encontravam em diferentes papéis organizacionais, por autores como Klimoski e London (1974), Ronan e Lathan (1974) ou Kavanagh, MacKinney e Wolins (1971); (iii) ou ainda estudar o tipo de conteúdos ou estímulos que são classificados nomeadamente a personalidade, ou as variáveis do desempenho (Latham, Wexley e Pursell, 1975).

As várias pesquisas na área levaram à identificação de três dos principais erros vigentes nas avaliações de desempenho, **o efeito de halo, o efeito de leniência/severidade e o erro de tendência central** (Caetano, 1996). Murphy e Cleveland (1995) denominam que o efeito de halo pertence à classe dos erros de correlação, e que o erro de tendência central e leniência/severidade pertencem à classe dos erros de distribuição. Os erros de avaliação encontram-se descritos exaustivamente em anexo, assim como os métodos de minimização dos mesmos de acordo com a fonte que procede à avaliação (ver Anexo XVII).

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

Após procedido o levantamento teórico de todos os aspectos concernentes às avaliações de desempenho irá proceder-se à formulação do problema do projeto em decurso, e à apresentação da metodologia de análise adotada para o tratamento do problema inicialmente formulado.

2.1 Conceptualização da problemática

O conceito de Avaliação de Desempenho conheceu diversas aplicações e modalidades de ação desde o início do seu emprego às realidades industriais. A revolução de métodos, modelos e intervenientes afiguram-se constantes, sendo que atualmente se fala de uma nova filosofia, a Gestão do Desempenho.

Neste contexto, a MCG, organização privada do setor automóvel, definiu como objetivo **promover a evolução das suas práticas ao nível do seu sistema de avaliação de desempenho**. No sentido de, tendo em conta os seus recursos e a sua cultura organizacional, trabalhar com as melhores práticas atuais em termos de avaliação de desempenho. De acordo com o problema de investigação formulado, o primordial objetivo desta investigação é elaborar um projeto de intervenção que visa a melhoria e evolução do atual sistema de avaliação de desempenho da MCG. O projeto será elaborado de acordo com a análise da eficácia e eficiência do atual sistema, usando como base principal da análise a literatura científica relevante relativa ao domínio da Avaliação de Desempenho.

As questões de investigação subjacentes definem-se como:

- (i) Analisar a literatura referente à temática em estudo, Avaliação de Desempenho, relativamente aos conceitos, modelos, instrumentos, intervenientes e erros de avaliação da mesma;
- (ii) Compreender a dimensão interna do objeto de investigação. Nomeadamente identificar o grau de eficácia e eficiência, detetando as limitações do Sistema de Avaliação de Desempenho da MCG através da recolha de dados efetuada, usando como base de análise a literatura estudada e apresentada;

- (iii) Obter conclusões com base na informação recolhida e analisada, no sentido de propor conscientemente as mudanças evolutivas mais pertinentes para a MCG.

Os objetivos subjacentes ao problema de investigação formulado, precedentemente descritos constituem a linha orientadora para a descrição e compreensão da realidade do presente objeto de investigação.

2.2 Método de investigação

O método de investigação adotado para a realização deste projeto foi o método descritivo, de acordo com o autor Reto e Nunes (1999). Este método incide na caracterização do estado atual de um específico objeto de investigação, descrevendo da sua realidade (Wilson, 2010). O objetivo central é o de caracterizar e delimitar uma dada situação no sentido de preparar futuros processos heurísticos (Reto e Nunes, 1999).

De acordo com o método descritivo é implícita a recolha de dados qualitativa respeitante ao objeto em estudo, no sentido de responder posteriormente a questões nunca antes formuladas (Reto e Nunes, 1999; Wilson, 2010).

O método descritivo é propício à obtenção de informação precisa contribuindo dessa forma para a geração de uma base sólida de apoio para proceder a consubstanciadas tomadas de decisão, uma vez que contribuiu para a resposta a questões referentes a “*o quê, como, quando, quem, onde*” (Wilson, 2010: 104).

A pesquisa efetuada, ao longo de toda a investigação, de acordo com o autor Wilson (2010) é de caráter qualitativo, uma vez que as análises são efetuadas com base em informação narrativa.

A utilização desta metodologia de investigação permitiu, ao longo do desenvolvimento de todo o projeto, a identificação dos aspectos característicos do sistema de avaliação da empresa em estudo, possuindo como base sólida e sustentadora a análise teórica procedida em primeira instância. Somando à recolha o posterior entendimento e estudo dos conceitos mais debatidos pelos investigadores na área da avaliação, com os contatos diretos procedidos com a Empresa, assim como a análise da documentação cedida pela própria, foi possível proceder a uma fundamentada reflexão de quais os pontos que

necessitavam de melhoramentos. Traçando-se a partir daí sugestões práticas de melhoria capazes de aperfeiçoar as falhas e lacunas encontradas.

2.3 *Design da investigação*

A realidade da presente investigação é conferida através do estudo efetuado a uma organização privada, a MCG. De acordo com o contexto encontrado as técnicas de recolha de dados pertinentes consistiram respetivamente em: (i) recolha e análise documental (documentos cedidos pela organização); (ii) observação direta e (iii) reuniões com elementos dos Recursos Humanos.

Definiram-se três principais fases para a elaboração do presente projeto:

- (i) Fase 1 – Recolha bibliográfica concernente aos aspetos fundamentais da criação e desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho. O levantamento teórico servirá como base sustentadora de toda a investigação;
- (ii) Fase 2 – Caraterização da organização em estudo, bem como dos seus princípios estratégicos, de acordo com a metodologia apresentada;
- (iii) Fase 3 – Concretização do objetivo fulcral, que passa pela formulação de sugestões consideradas propulsoras de melhorias contínuas para o sistema de avaliação de desempenho da empresa em estudo.

No capítulo que se segue irá proceder-se à exposição e análise das características da organização, bem como das suas linhas estratégicas. O objetivo após esta análise, em conjunto com as informações provenientes do levantamento teórico efetuado no Capítulo I, é eleger e sugerir à organização quais são as profícias práticas que deve adotar a nível de recursos humanos, especificamente a nível do seu sistema de avaliação de desempenho.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DA INFORMAÇÃO RECOLHIDA

3.1 Caracterização da empresa

A MCG Mind for Metal constitui-se uma sociedade por quotas, criada em 1979. Inicialmente a sua atividade resumia-se à reparação automóvel, contudo, após a aquisição de melhores instalações no Carregado, ainda em 1979, a sua atividade viu-se alargada, não só ao fabrico de peças estampadas para a indústria automóvel, mas também à fabricação e manutenção de moldes e ferramentas, bem como à montagem de veículos automóveis. A indústria automóvel constitui o seu foco de atividade.

Com mais de trinta décadas de existência soma já participações importantes e reconhecidas como:

- Anos 80: participação na UMM;
- Anos 90: participação da FORD P100;
- Recentemente: participação nos projetos da OPEL (Alemanha, Espanha e Portugal), da AutoEuropa e da Bosch.

A MCG possui uma vasta carteira de clientes onde é possível encontrar as grandes OME'S (*original equipment manufacturer*), eis alguns nomes representativos na figura que se segue.



Ilustração 2 – Principais clientes da MCG
Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

Ao longo dos anos a empresa foi apostando na angariação de certificações a vários níveis operacionais:

- (i) 1992 Ford Q1 supplier;
- (ii) 1994 NP EN 29000;
- (iii) 1998 QS9000;
- (iv) 2003 ISO/TS 16949:2002 (Unit 1);
- (v) 2006 ISO/TS 16949:2002 recertification (Unit 1);
- (vi) 2008 ISO9001 (Unit 2);
- (vii) 2008 VOLKSWAGEN VDA 6.1 (Unit1).

3.1.1 Caracterização dos Recursos Humanos

A MCG tem a seu cargo cerca de trezentos colaboradores. É composta por sete áreas de direção onde em cada uma, como disposto na ilustração 3, estão agregados os respetivos departamentos. Na ilustração que se segue é representado o organograma da organização, que permite a visualização e interpretação da estrutura da MCG.



Ilustração 3 – Organograma da organização
Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

As direções que constituem a MCG são as seguintes (da esquerda para a direita): (i) Recursos Humanos; (ii) Económica e Financeira; (iii) Sistemas de Gestão e Controlo; (iv) Sales & Marketing; (v) Engenharia; (vi) Supply Chain; (vii) Operações. Respetivamente os departamentos que lhes estão alocados são (da esquerda para a direita): (i) Tecnologias de Informação e Comunicação; (ii) Sales Automotive; (iii) Sales Solar; (iv) Sales Lazer; (v) Marketing & Sales Support; (vi) Desenvolvimento; (vii) Tooling; (viii) Engenharia de Produção; (ix) Compras; (x) Logística; (xi) Produção Metal 1; (xii) Produção de Metal 2; (xiii) Produção de Metal 3; (xiv) Qualidade.

Não exposto no organograma, dada a grande dimensão da empresa, para cada departamento de produção, Metal 1, Metal 2, e Metal 3, existe de imediato um supervisor a cargo de uma equipa de operacionais diretos. A distribuição dos colaboradores por unidade de produção assume os seguintes valores: (i) Metal 1 – 87%; (ii) Metal 2 – 10%; (iii) Metal 3 – 3%.

Relativamente às habilitações literárias, a grande maioria dos colaboradores da MCG possuem o ensino básico concluído ou o secundário. Os restantes colaboradores possuem o grau de licenciatura. As percentagens correspondentes a estes dois grupos são apresentadas no gráfico que se segue.



Gráfico 1 – Distribuição das habilitações literárias dos colaboradores da MCG
Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

3.1.2 Áreas de Negócio

Com a reforma estratégica procedida pela empresa, há apenas dois anos, para além da renovação de imagem reforçou-se a sua principal área de negócio, a MCG automotive e deu-se um alargamento para outras áreas de negócio descritas na tabela que se segue.

Setor de atividade	MCG mind for metal
	<p>Constitui a principal unidade de negócio da empresa. É dinamizada por fortes ações de marketing e boas ferramentas ao nível da engenharia.</p> <p>O seu foco é o cliente e rege-se pelas seguintes linhas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto segmentado – oferta de competência técnica e tecnológica; ▪ Baixo custo – gestão <i>lean</i> e procura constante de soluções inovadoras.

	<p>Disponibiliza uma oferta de produtos integrada de diferentes processos e tecnologias.</p>
	<p>Aposta na produção e comercialização de Paneis Solares Térmicos, tanto de marca própria como para clientes que optem por uma marca individual.</p>
	<p>A atividade desta área de negócio oferece um serviço de corte laser, quinagem e soldadura centrados no metal.</p> <p>Possui equipamento tecnológico de ponta no que diz respeito à área de corte e laser, e a sua atividade é apoiada exclusivamente por uma unidade de produção Prototipagem e Fabrico Rápido.</p> <p>O volume de produção desta área de negócio, ainda recente, aponta para a produção de pequenas ou médias séries.</p>
	<p>Esta atividade de negócio aposta na produção de padrões próprios de <i>design</i> de ferramentas, seguidos de uma forma rígida e estruturada, combinados com know-how em modelação 3D. Oferece ainda a capacidade de uma produção mais acelerada garantindo igualmente uma ferramenta fiável a um custo otimizado.</p> <p>Usufruindo de uma unidade de produção alocada especificamente a este setor, eis os produtos oferecidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ferramentas de estampagem; ▪ Gigos de soldadura; ▪ Calibres; ▪ Peças maquinadas.

Tabela 2 — Áreas de negócio da MCG

Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

São quatro as unidades de negócio da MCG, mas apenas três as unidades de produção.

A sua divisão encontra-se descrita na ilustração que se segue.



Ilustração 4 – Unidades de Produção da MCG

Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

As suas unidades de produção constituem: (i) Metal 1 – Automotive, produção de peças; (ii) Metal 2 – Solar e Laser, produção de moldes; (iii) Metal 3 – Tooling, prototipagem e fabrico rápido.

3.2 Exposição do *Framework* estratégico MCG

Reformulado pela empresa, em 2010, o *framework* estratégico da MCG será seguidamente apresentado de acordo com o estipulado pela organização.

A sequência lógica da seguinte apresentação baseia-se na interpretação do conceito de estratégia por parte da MCG, na medida em que, a delinearção de uma estratégia requer primeiramente a elaboração de essenciais elementos de integração, representativos dos objetivos organizacionais, das suas políticas e táticas. A materialização desse conjunto de fatores dá-se pela criação de uma visão, missão e valores.

A MCG abraçou o desafio de encontrar a técnica mais indicada para a implementação suas das linhas estratégicas sendo que, o método escolhido intenta promover a coesão da visão e dos principais objetivos (Tennant e Roberts, 2001).

O processo de formulação estratégica deve respeitar e adaptar-se à individualidade das organizações, nomeadamente o tipo de organização, o seu tamanho e ainda o estilo de liderança.

3.2.1 Política MCG

A MCG definiu a sua política de atuação como parte integrante da estratégia de toda a organização sendo que, os objetivos dispostos na sua constituição são aprovados, respeitados e seguidos de forma sistemática pela gestão. Na tabela imediata estão dispostas as linhas da sua política enquanto organização.

Política MCG	
Objetivos constituintes	
	(i) Apoiar os clientes no desenvolvimento de novos produtos;
	(ii) Desenvolver processos de produção;
	(iii) Melhorar a flexibilidade e a performance através de um sistema de manufatura estável, originador de produtos de altíssima qualidade;

	<ul style="list-style-type: none"> (iv) Produzir produtos complexos de alto valor acrescentado; (v) Proteger a segurança e saúde de todos os colaboradores; (vi) Melhoria contínua do desempenho ambiental; (vii) Indústria baseada em técnicas, equipamentos, e tecnologia de ponta, bem como focada na melhoria contínua dos fornecedores; (viii) Foco permanente na cadeia de valor da MCG, intentando-se resgatar Know-How para a organização, maximizando a visão corporativa; (ix) Basear as estratégias nas competências dos recursos humanos, promovendo a aprendizagem e desenvolvimento contínuo; (x) Assegurar a satisfação dos acionistas.
--	---

Tabela 3 — Política organizacional MCG
Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

3.2.2 Visão; Missão; Valores

Seguidamente são apresentados na tabela que se segue os aspetos *baseline* definidos pela empresa, essenciais ao pensamento estratégico e que pretendem responder à questão “*para onde se quer ir*” (Crespo e Filipe, 2008).

VISÃO	Quando ao conhecimento global diversificado e centrado no metal se juntam indivíduos positivos e motivados, orientados pela excelência em resultados operacionais e por soluções de valor, encontrar-se-á a MCG.
MISSÃO	<p>A MCG cria valor para os seus acionistas orientada pela ética e a responsabilidade social.</p> <p>A MCG fornece múltiplos setores de atividade com produtos e serviços diversificados e centrados no metal.</p> <p>A MCG foca-se num conjunto alargado de atividades suportadas por pessoas automotivadas e orientadas para a aprendizagem e o crescimento, que permitem acrescentar valor ao metal através de uma série de tecnologias.</p>
VALORES	<p>A MCG:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeita e valoriza pessoas competentes; ▪ Valoriza o trabalho sério e árduo; ▪ Procura soluções fiáveis e de baixo custo; ▪ Está orientada para o cliente; ▪ Valoriza a ética pessoal e profissional.

Tabela 4 — Framework estratégico da MCG
Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

3.2.3 Modelo de Gestão

A MCG define como modelo de gestão para a sua unidade estratégica de negócio (SBU – *Strategic Business Unit*) uma posição híbrida, resultante da combinação de dois grandes caminhos estratégicos possíveis, baixo custo e diferenciação. A definição da posição do seu modelo de gestão foi obtida através da combinação da ferramenta de caráter prospetivo, o *Balanced Scorecard* com outras ferramentas, nomeadamente, Gap de Competências, Centros de Responsabilidade e Auditorias de Gestão. O atual Modelo de Gestão da MCG é fundamentado de acordo com três vetores basilares como figurativo na ilustração imediata.



Ilustração 5 – Vetores do Modelo de Gestão da MCG
Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

3.2.4 Ferramentas de implementação estratégica MCG

A MCG emprega, anualmente, o modelo BSC, como ferramenta de gestão estratégica. Especificamente para o ano 2012, a MCG procurou desenhar o seu modelo de gestão através do uso de um BSC, pretendido “mais puro”, recorrendo por isso à aproximação ao modelo Hoshin Kanri perspetivando-se alcançar uma lógica de *Catch Ball*.

O modelo Hoshin Kanri, considerado um aspeto *core* dos sistemas de gestão japoneses como a tradução do seu nome indica, Hoshin (compasso que define uma direção) e Kanri (controlo de gestão) consiste num novo paradigma aceite pela comunidade de gestão, que centra a sua atenção na construção de pontes entre o caminho que as organizações pretendem percorrer, as suas estratégias, e a gestão das suas práticas diárias. Os elementos críticos deste modelo são: (i) Planeamento; (ii) *Deployment*.

Tornando-se imprescindíveis, primeiramente a definição de targets, consequentemente a determinação dos meios de cumprimento dos targets definidos, e o deployment de ambas as atividades. Na tabela que se segue é apresentado o modelo BSC aproximado à lógica Hoshin Kanri, elaborado para o ano 2012.

BSC Perspetivas	Financeira (acionistas)	Mercado/ Clientes	Processos Internos (valor acrescentado)	Organização (learn & grow)
BSC WHY?	Como é percecionada a MCG pelos seus acionistas?	Qual é a opinião formada os clientes sobre nós?	O que temos de atingir e em que temos de ser excelentes?	Como vamos continuar a melhorar e a criar valor?
BSC WHAT?	Como é a estratégia de crescimento, rentabilidade e de risco, percecionada pelos acionistas.	A estratégia para a criação de valor e diferenciação, da perspetiva do cliente.	A estratégia prioritária para vários processos de gestão, que contribuem para a satisfação de ambos, clientes e acionistas.	As prioridades para criar um clima de suporte à mudança organizacional, inovação e crescimento.
MCG Toolkit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centros de Responsabilidade ▪ Mapa de Cash Flow ▪ Margem Previsional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditorias de Gestão ▪ Plataforma APQP ▪ Plataforma 8D ▪ BAAN 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gap de Competências ▪ Plataforma DESOVAR

Tabela 5 — BSC aproximado ao modelo Hoshin Kanri *versus* MCG Toolkit
Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

Na perspetiva do modelo Hoshin Kanri, o deployment da estratégia é definido como fase crucial do seu desenvolvimento. A sua materialização é apresentada na ilustração que se segue.



Ilustração 6 – Deployment da Estratégia MCG
Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

Os objetivos organizacionais resultantes do *deployment* da estratégia, assim como o indicador anexo a cada um são seguidamente apresentados na tabela imediata.

Deployment da Estratégia MCG	
Objetivo	Indicador
Melhorar o alinhamento cultural e estratégico	Auditórias Gestão Total
Aumentar a competência dos colaboradores	GAP de competências Total
Melhorar resultados	MCR (EVA)
Diversificação das vendas por cliente	Novos clientes (total)
Aumentar o bem-estar de todos os colaboradores	Postos de trabalho top risco
Melhorar os níveis de produtividade, qualidade e entregas	Resultado operacional (SNC)
Aumentar o volume de negócios de todas as áreas de negócio	Volume de negócios (total)
Diversificação de vendas por setor	Volume de negócios Não Auto (SM2000 + SM3000)
Diversificação de vendas por destino	Volume de vendas para exportação

Tabela 6 — Deployment da Estratégia MCG
Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

Após a definição dos objetivos organizacionais, estes são transcritos para a realidade de cada área funcional da empresa. As fases do *deployment* da estratégia definida são apresentadas de forma concisa, na ilustração que se segue.



Ilustração 7 – Fases do *deployment* da estratégia organizacional MCG
Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

3.2.5 Obstáculos à concretização estratégica

Definidos os eixos estratégicos pela empresa, para 2012: criar valor aos acionistas; diversificar mercados com produtos/serviços “mind for metal”; operar a baixo custo; e desenvolver pessoas numa perspetiva de *learn and grow*. A própria organização encontrou obstáculos na sua estrutura organizacional que dificultadores do cumprimento dessas linhas estratégicas. Contudo após a análise de quais os entraves a MCG, motivada a superar essas barreiras definiu *guidelines* orientadoras das medidas necessárias ao combate dos obstáculos identificados, expostas na tabela que se segue.

Eixos Estratégicos	Obstáculo	Solução
Criar valor aos acionistas	Limitação de tempo por parte dos Diretores, sobrecarregados com trabalho operacional, que os impede de investir no futuro da MCG, na relação com os seus clientes e consequentemente na sua sustentabilidade e crescimento;	✓ Desenvolvimento de novos líderes;
Diversificar Mercados com Produtos / Serviços “mind for metal”	Limitação de recursos e competências capazes de acompanhar a estratégia de diversificação;	✓ É necessário maximizar o marketing / vendas e a relação com o cliente; ✓ Capacitar todas as direções com os recursos em falta;
Operar a baixo custo	Limitação quanto ao Know-how e ao empowerment verificado na estrutura das Operações para possibilitar atuações eficazes sobre os processos de fabrico e garantir o bom serviço ao cliente;	✓ As estruturas de suporte (indiretas) devem ser <i>lean</i> e focadas no cliente e na criação de valor;
Desenvolver pessoas numa perspetiva de learn and grow	Limitações na formação contínua dos colaborados.	✓ Enfoque na formação; ✓ Ações de <i>coaching</i> (relação mestre / aprendiz); ✓ Formação de novos colaboradores nas vertentes de liderança / gestão.

Tabela 7 — Obstáculos à implementação estratégica

Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

3.3 Sistema de Avaliação de Desempenho da MCG

Em 2010, coincidindo com o reposicionamento estratégico da MCG, o seu sistema de avaliação foi também redefinido. O objetivo definido como fundamentador do sistema de avaliação de desempenho da MCG é o de “*medir o que é esperado fazer*”.

Os alvos da avaliação foram divididos por funções e grupos funcionais, nomeadamente os grupos funcionais são divididos em: (i) operacionais diretos; (ii) operacionais indiretos; (iii) chefias intermédias; (iv) direção.

A tipologia de avaliação, utilizada na MCG, é classificada como avaliação pela chefia direta, ou seja, a avaliação é realizada pelo superior hierárquico direto (avaliação a 90° graus).

A periodicidade das avaliações é semestral e requer um mínimo de 3 meses de trabalho do avaliado, e consequentemente um mínimo de 3 meses de chefia por parte do avaliador. Contudo, a cadência temporal das avaliações para os elementos da direção é apenas anual.

O sistema de avaliação da MCG é formado pela conjugação de três diferentes abordagens: (i) abordagem comportamental, avaliação de comportamentos; (ii) abordagem centrada nas competências, aferição do Gap de competências; e (iii) abordagem centrada nos resultados, averiguação do cumprimento ou não de objetivos estipulados, individuais ou de equipa, método de gestão por objetivos. Serão detalhadamente apresentadas de imediato:

1. A abordagem comportamental detém um peso total na avaliação final de 25%. O instrumento usado dentro dos trâmites desta abordagem, é o método da checklist comportamental, como descrito no ponto 1.7.2.9 do Capítulo I. A checklist comportamental utilizada é universal a todos os colaboradores, ou seja, é igual independentemente da função.

Definidos pela organização as dimensões comportamentais e os traços a avaliar são os apresentadas de imediato: (i) Sentido de Responsabilidade; (ii) Capacidade de Trabalhar em Equipa; (iii) Iniciativa; (iv) Adaptação à mudança; (v) Segurança no Trabalho; (vi) Qualidade do trabalho; (vii) Produtividade no trabalho; (viii) Assiduidade; (ix) Orientação para resultados; (x) Sentido de arrumação e limpeza.

2. A avaliação baseada nas competências é concretizada com base nos resultados aferidos, em percentagem, relativamente ao Gap de competências encontrado. Os gaps de competências são elaborados de acordo com a especificidade de cada função.

As competências consideradas essenciais são dispostas no perfil funcional de cada colaborador, com a respetiva descrição. São atribuídos níveis classificativos de 1 a 4, para cada competência. O preenchimento desses níveis corresponde à classificação final do gap de competências encontrado.

A título de exemplo pode constatar-se que, para a função de diretor existem setenta e duas competências em avaliação, enquanto para a função de operador existem vinte cinco competências em avaliação. Na intranet da empresa estão disponíveis para consulta os perfis de competências de cada colaborador. Particularmente aos operacionais diretos a informação é fornecida em papel pelos seus supervisores.

Esta abordagem possui um peso de 25% para o resultado da avaliação final, e a sua principal aplicação é a de definir quais as necessidades de formação que irão constituir no plano de formação anual da empresa.

3. A última componente da avaliação, a **abordagem orientada para os resultados**, serve-se do método de avaliação gestão por objetivos. Os objetivos são definidos especificamente para cada departamento e função, em conjunto com os colaboradores respetivos, por meio de uma reunião.

Contudo os operacionais diretos (de fábrica) não contribuem na formação dos seus objetivos. São estipulados apenas em conjunto com o responsável de departamento e o seu supervisor direto. Os operacionais diretos são ainda avaliados através de objetivos mensais e é a média mensal obtida que é considerada para a avaliação de desempenho semestral.

A avaliação é aferida com base no resultado médio conferido pelos indicadores de desempenho, sendo que o seu peso para o resultado final da avaliação é de 50%. Essa avaliação irá definir o recebimento, ou não, dos prémios por objetivos.

Na tabela seguinte são apresentadas as classificações definidas pela organização mediante a avaliação total obtida por cada colaborador.

Resultados da avaliação	Classificação
0 a 50%	Desempenho a melhorar
51% a 65%	Desempenho satisfatório

66% a 85 %	Bom Desempenho
86% a 95%	Muito Bom Desempenho
$\geq 95\%$	Excepcional Desempenho

Tabela 8 — Classificação dos Resultados obtidos
Fonte: Direção de Recursos Humanos MCG

Após aferido o resultado final das avaliações individuais dos colaboradores, estes realizam uma entrevista de avaliação onde é apresentado, pela chefia direta, um plano de melhoria individual de desempenho no sentido de orientar o colaborador a da melhor forma combater as suas lacunas. A ficha de avaliação de desempenho utilizada na entrevista de avaliação deve, após ter decorrido a entrevista ser entregue nos recursos humanos.

O processo de avaliação de desempenho decorre, excluindo a entrevista de avaliação que é presencial, através de suporte informático. Na intranet da empresa, existe um campo dedicado aos recursos humanos, onde está inserida a opção “avaliação de desempenho”. Encontram-se aí dispostos os formulários de avaliação, disponíveis apenas para os avaliadores. Este programa informático de avaliação foi desenvolvido internamente.

CAPÍTULO IV – PROJETO DE INTERVENÇÃO

- Apresentação das sugestões de melhoria-

Pretende-se nesta fase, após realizadas e concluídas as análises pertinentes, apresentar propostas de melhoria relativas ao sistema de avaliação de desempenho vigente na MCG, com o objetivo de definir um projeto de intervenção próspero e melhorado.

4.1 Proposta de melhoria

Foi possível apreender, após a análise do conteúdo do capítulo anterior, que a empresa em estudo concede elevada importância à criação e desenvolvimento da sua estratégia de atuação no mercado competitivo atual. Possui já ferramentas implementadas e

estruturadas, capazes de agilizar os processos de concretização das suas estratégias organizacionais, que são definidas anualmente.

A grande questão limitadora apontada ao sistema de avaliação de desempenho da empresa em estudo reside na sua inexistente ligação com os parâmetros estratégicos da organização. As propostas de melhoria apresentadas de seguida irão objetivar a criação desse elo, assim como definir os meios para a sua implementação.

Considera-se, em termos gerais, que o caminho capaz de produzir maiores efeitos benéficos para a MCG é o do alinhamento da sua estratégia organizacional com o seu sistema de avaliação de desempenho, com o objetivo criar uma relação de dependência mútua, estabelecendo um ciclo pró-ativo e permanente.

É então que, após a análise das características e framework estratégico da empresa MCG, em concordância com o enquadramento teórico elaborado no Capítulo I, se projetou o caminho e sugestões de melhoria, consideradas pertinentes e capazes de fomentar a performance do sistema de avaliação de desempenho MCG.

Com este projeto pretende-se passar da conceção de avaliação de desempenho como mero instrumento de diferenciação e discriminação dos colaboradores, para uma conceção de alinhamento entre as ações requeridas aos colaboradores e os objetivos da organização, levando a que os primeiros se sintam inseridos e percebam a importância do seu contributo na implementação estratégica.

Pretende-se, portanto:

- Explorar as potencialidades da avaliação de desempenho;
- Corrigir parâmetros vigentes no sistema de avaliação de desempenho atual da empresa;
- Fomentar melhorias na comunicação e na transmissão de feedback.
- Proceder à elaboração de um novo modelo;

4.1.1 Modelo de Gestão de Desempenho MCG como ferramenta de gestão estratégica organizacional

O recente conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos tem sido alvo de inúmeras atenções e reconhecimento dos seus benefícios, tendo em conta o contexto atual de economias baseadas no conhecimento.

A gestão estratégica de recursos humanos deve a repercussão do seu reconhecimento pelas organizações por estas confiarem que são aos ativos intangíveis (os recursos humanos) os meios impulsores de vantagens competitivas sobre os concorrentes. A adoção de práticas seguidoras da visão organizacional ao nível dos recursos humanos, no caso específico dos sistemas de avaliação de desempenho, é agora entendida como um meio eficaz para garantir o cumprimento do alinhamento estratégico ambicionado pelas organizações. A implementação das estratégias organizacionais obtém assim um aliado facilitador da sua concretização, os sistemas de avaliação de desempenho (Becker, Huselid e Ulrich, 2001).

4.1.1.1 O papel dos gestores de recursos humanos

Os gestores de recursos humanos, para além do desempenho do seu papel administrativo, tornam-se também atores estratégicos na condução das atividades da organização. Após a participação na elaboração das estratégias organizacionais estes devem proceder à sua materialização para os recursos humanos, alinhando-os de acordo com o definido estrategicamente. É esta ligação que irá garantir as intervenções dos recursos humanos como criadoras de sustentáveis vantagens competitivas organizacionais e não inibidoras (Gratton e Truss, 2003).

4.1.1.2 O Modelo

Propõe-se, dentro deste enquadramento, que a empresa em estudo utilize o seu sistema de avaliação de desempenho, como uma ferramenta na persecução dos seus objetivos estratégicos. O que se pretende aferir com as avaliações, deve ser definido tendo em conta o que a empresa pretende estrategicamente atingir.

A imputação de um caráter estratégico aos sistemas de recursos humanos é apenas conseguido através da formação de uma estreita ligação entre a estratégia da

organização, os seus objetivos e as estratégias definidas para os recursos humanos, executando-se assim, o conceito de alinhamento vertical. Este conceito de cunho flexível, fluído e dinâmico, baseia-se na compreensão e interpretação dos objetivos organizacionais e consequentemente, na sua transcrição em estratégias de recursos humanos (Gratton e Truss, 2003; Gratton, Hailey, Stiles, Truss, 1999).

O conceito de integração vertical sugerido não é suficiente, sendo necessário combiná-lo com uma dimensão que opere exclusivamente ao nível das políticas de recursos humanos, o alinhamento horizontal. O objetivo é garantir práticas internas de gestão das pessoas consistentes e coerentes.

De forma a garantir a realização do alinhamento estratégico pretendido - organização *versus* recursos humanos - foi definida uma terceira dimensão, denominada de alinhamento temporal (*the action*). O seu objetivo é representar qual o grau de operacionalização da estratégia para os recursos humanos, em linha constante com os objetivos organizacionais.

Segundo Gratton e Truss (2003) o conjunto destes três conceitos constituem o modelo tridimensional da gestão estratégica das pessoas. A sua combinação encontra diferentes disposições nas organizações. Os autores afirmam que num determinado ponto cada organização possui uma ímpar assinatura deste modelo (Gratton e Truss, 2003; Gratton *et al.*, 1999).

De acordo com esta corrente ideológica propõe-se que no futuro se utilize a denominação de Modelo de Gestão do Desempenho, substituindo a denominação de Sistema de Avaliação de Desempenho. A principal diferença na denominação da mesma atividade, a avaliação das pessoas, reside no facto do termo “avaliação de desempenho” ser somente apresentado como o ato de avaliar alguém, com repercussões meramente administrativas. A gestão do desempenho pressupõe essa mesma base, mas propõe uma gestão posterior da performance, objetivando o seu alinhamento com os objetivos e estratégias organizacionais definidas (Bitici, Carrie e McDevitt 1997).

A **Gestão do desempenho** promove um ciclo pró-ativo para as organizações, em que se conjectura o *deployment* da estratégia da organização a todos os processos, atividades, tarefas e recursos humanos, onde os sistemas de avaliação assumem o papel de destaque,

tornando-se a ferramenta de feedback que permitem tomar decisões de gestão apropriadas (Bitici, Carrie e McDevitt 1997).

A gestão do desempenho é assim uma filosofia, que centra as pessoas como o meio de obtenção de vantagem competitiva para as organizações e que possui como ferramenta de aplicação a avaliação de desempenho, formando-se assim um processo interativo e inseparável, em que um se segue inevitavelmente ao outro (Cheng *et al.*, 2007; Lebas 1995).

Mediante a linha ideológica explicitada, sugere-se que a organização em estudo defina o ato de avaliar o desempenho, enaltecendo este processo para garantir o sucesso da implementação das estratégias organizacionais e para que os objetivos definidos para a avaliação se formem de acordo com a ilustração que se segue.



Ilustração 8 – Posicionamento da Avaliação de Desempenho numa lógica de Gestão Estratégica
Fonte: Simons (2000)

A MCG deve adotar esta sequência metodológica de acontecimentos na formação do seu modelo de gestão do desempenho.

A definição de planos e objetivos constitui a operacionalização da estratégia, isto é, a forma como ela será comunicada. É após a construção estratégica, como ilustrado na figura 8, que se procede à inserção das avaliações de desempenho. São estas que vão estipular indicadores quantitativos e temporais, para que o sucesso na persecução dos objetivos possa ser medido, permitindo conhecer-se o ponto de obtenção estratégica em que se encontram as organizações e os colaboradores (Simons, 2000).

4.1.2 Propósitos da avaliação MCG

De entre os propósitos possíveis (reveja-se o ponto 1.2) sugerem-se os seguintes como parte integrante do modelo de gestão de desempenho para a MCG:

- Constituição de um referencial informativo relativo às seguintes ações: levantamento de necessidades de formação; e decisões administrativas;
- Interligação entre as estipulações estratégicas organizacionais e a determinação do desempenho requerido perante os colaboradores, dependendo da sua função;
- Garantir avaliações mais justas;
- Aumento da motivação e empenho;
- Desenvolvimento individual e organizacional conseguido através do ciclo de feedback.

4.1.3 Intervenientes da Gestão de Desempenho MCG

Considera-se que para proporcionar um *deployment* da estratégia de forma global, onde todos e cada um dos colaboradores estão intimamente familiarizados e motivados para a sua persecução e realização, as avaliações de desempenho não devem ser unilaterais (90°), usando como atores da avaliação apenas as chefias diretas.

A informação e feedback, proveniente da singularidade de uma fonte de avaliação é muito diminuta e restringente. Contudo a combinação de várias fontes de avaliação considera-se mais proveitosa, pois crê-se que esta perspetiva seja mais fidedigna e robusta, permitindo também combater enviesamentos avaliativos.

Considera-se que a avaliação a 360° seria a avaliação que permitiria um *deployment* mais eficaz da estratégia organizacional, contudo a MCG não possui de imediato, nem tem perspetivas de num futuro muito próximo poder disponibilizar os meios ou os recursos necessários à alavancagem de uma gestão de desempenho dessa dimensão. De acordo com essa limitação, sugere-se uma alternativa que visa a aproximação da situação ideal. Essa alternativa passa por reunir apenas três das possíveis sete fontes de avaliação (ver 1.5 do Capítulo I).

As fontes de avaliação propostas para o sistema de gestão de desempenho MCG apresentam-se de seguida.

4.1.3.1 *Chefia direta*

Presente já no atual sistema da empresa. Considera-se essencial a sua manutenção no novo modelo de gestão do desempenho, tendo em conta as vantagens já sobejamente expostas anteriormente.

4.1.3.2 *Autoavaliação*

A autoavaliação permitirá à empresa perceber quais as necessidades sentidas no terreno, por parte dos seus ativos intangíveis, as pessoas, na persecução da estratégia, ou seja, no cumprimento do que se pretende avaliar. Este método facilita às chefias o desenvolvimento de posteriores planos de melhoria inequivocamente mais adaptados às necessidades reais dos colaboradores. Esta tipologia de avaliação incentivará a aceitação e motivação, por parte dos colaboradores, de forma a colmatar alguma desmotivação que é sentida pelos mesmos.

Propõe-se que as auto-avaliações sejam realizadas durante a revisão semestral (Junho), numa dinâmica diferente do convencional, de forma a agilizar o processo, uma vez que a MCG não possui de momento capacidades e recursos para analisar as autoavaliações de cerca de trezentos colaboradores, a par da realização final e oficial das avaliações de desempenho. As autoavaliações seriam registadas no momento da revisão semestral de avaliação e seriam consideradas para a elaboração dos planos de melhoria respeitantes ao próximo ciclo de avaliação ou para o ajuste imediato do plano do avaliado.

Com base na literatura analisada, confirma-se que este método de avaliação é pertinentemente bem inserido nesta fase, uma vez que, os avaliados encontram-se a meio do ano, altura em que é crucial efetuar-se um balanço prospetivo, no sentido de averiguar se os mesmos se encontram no “caminho certo” para que, o resultado final corresponda às suas expectativas.

Pretende-se que o papel desempenhado pelos avaliadores nas autoavaliações seja o de *coach*, ao invés de juiz. Coincidente com o papel que os avaliadores devem desempenhar na fase da revisão semestral. O objetivo é direcionar e combater falhas sentidas. Procedendo a partir daí, à elaboração de sugestões de melhoria praticáveis de imediato, contribuintes para o redirecccionamento dos avaliados, no cumprimento dos seus objetivos finais. O avaliado por seu lado, sente-se importante e ouvido, e a sua motivação torna-se maior, uma vez que tem oportunidade de participar ativamente e observar os frutos dessa comunicação.

4.1.3.3 *Clientes*

Os clientes assumem um papel determinante do sucesso ou fracasso de uma estratégia organizacional, uma vez que são o alvo primordial das estratégias. A gestão de desempenho da organização visa ser reconhecida pelas vantagens competitivas que disponibiliza aos seus clientes, logo é crucial saber qual a avaliação que estes possuem da mesma. Os pontos fracos que são identificados pelos demais podem ser assim conhecidos e retificados, sendo que a imagem da empresa sofre uma valorização no “mercado dos clientes”, pois estes sentem que são tidos em consideração. Sugere-se que esta avaliação decorra no final de cada ano civil, sob a forma de questionários apresentados em formato eletrónico, como medida para suprir custos para a empresa. Devem ser apenas considerados para esta avaliação os “clientes chave”. A informação extraída das avaliações recolhidas deverá ser traduzida em medidas retificativas dos erros apontados, para a formação estratégica do próximo ano. Esta fonte de avaliação deverá assumir um caráter informativo, para que após a identificação dos pontos fracos indicados pelos clientes, se possa perceber em que áreas as pessoas podem contribuir para melhorar esses pontos. Pois, apesar de o cliente não estabelecer contato com todos os colaboradores, o sucesso do trabalho prestado depende de toda a organização. Os aspetos considerados pertinentes e úteis para a retificação dos pontos fracos apontados pelos clientes devem fazer então parte das componentes da avaliação do desempenho.

Deixa-se ainda a sugestão, numa perspetiva de mudança progressiva, para que num futuro próximo, assim que possam ser disponibilizados pela organização os recursos

necessários, incluir os subordinados como fonte de avaliação. De entre as inúmeras vantagens já expostas no capítulo I, a considerada mais relevante de ser mencionada e pertinente para o contexto em estudo, é o ajustamento da liderança dos superiores. Sendo que questões de liderança foram levantadas, no framework estratégico MCG, como impeditivas da concretização da estratégia organizacional. Tal como as chefias diretas constituem um excelente meio de avaliação do desempenho dos seus subordinados, o reverso também se verifica, pois são os subordinados os que mais convivem com o estilo de liderança das suas chefias. Mais eficaz do que combater problemas de liderança através da formação, é combate-los através do feedback concreto proveniente das avaliações dos subordinados. Estas avaliações deverão ser contabilizadas apenas de forma qualitativa, e usadas para fins de melhoramento de performance, como forma de eliminar possíveis enviesamentos avaliativos. Deverão ainda possuir um caráter sigiloso.

4.1.4 Abordagens/instrumentos da Gestão de Desempenho MCG

4.1.4.1 Abordagem orientada para os resultados: Gestão por objetivos

A MCG adota como ferramenta de utilização, o BSC, na definição da sua estratégia. Neste contexto considera-se pertinente que a empresa siga uma lógica de avaliação centrada nos resultados, recorrendo à técnica de avaliação, **gestão por objetivos**. Sugere-se que os objetivos definidos para a avaliação passem a ser somente objetivos SMART, de acordo com os estipulados para a estratégia da empresa. Os objetivos devem ser: específicos, mensuráveis, atingíveis, recompensadores, e calendarizáveis. Sob pena de os avaliados se sentirem extremamente injustiçados, o que foi verificado.

A definição dos objetivos deve ser feita em conjunto com os avaliados, sugerindo-se vivamente que os operacionais diretos, os que trabalham na fábrica, possam em conjunto com o seu supervisor direto, participar também neste processo, o que até então não se verifica. A sua inclusão pensa-se como uma medida útil na motivação dos mesmos para a persecução afincada dos seus objetivos e no entendimento mais concreto da estratégica organizacional.

4.1.4.2 Abordagem centrada nas competências: Gap de competências

Interligando conhecimentos, comprehende-se que o cumprimento de objetivos pressupõe a verificação de determinadas competências, considerando-se por isso que a utilização de uma **abordagem de avaliação centrada nas competências** é pertinente e proveitosa. A MCG já possui esta modalidade de avaliação, apenas ressalvando-se que a escolha das competências avaliativas que constam do Gap de competências deve provir da interligação com os objetivos SMART definidos anteriormente. Sugere-se que o número de competências, não deva ultrapassar 8/12, pois quanto maior o número de competências definidas menor é o foco do avaliado na persecução dos objetivos organizacionais.

4.1.4.3 Abordagem comportamental: Checklist comportamental

Na mesma linha de raciocínio, o domínio de determinadas competências subentende a verificação de comportamentos considerados desejados e úteis. A adoção de uma **abordagem comportamental** para completar o sistema de gestão de desempenho MCG considera-se essencial. O método utilizado atualmente pela empresa, a *checklist* comportamental, considera-se adequado e útil, aconselha-se portanto a continuidade da sua utilização.

Conclui-se que as metodologias utilizadas atualmente pela empresa se encontram adequadas e pertinentes, sendo que a sugestão de melhoria passa apenas pela retificação de alguns pontos, nomeadamente:

- (i) O número de objetivos e competências considerados;
- (ii) Inclusão de todos os colaboradores na definição de objetivos;
- (iii) Definir apenas objetivos SMART.

Como averiguado no capítulo I não existe a abordagem ou o instrumento de avaliação ideal, pois todos apresentam inconvenientes na sua utilização. Contudo considera-se que a sua combinação poderá ser um método para combater essas falhas e obter avaliações mais sólidas, completas e defensíveis.

4.1.5 Métodos de Minimização de erros que deverão ser considerados no modelo de Gestão de Desempenho MCG

É imperativo que a empresa em estudo garanta e trabalhe continuamente no sentido de acautelar e preservar a qualidade psicométrica das suas avaliações. Como referido no ponto anterior, não existe o ideal instrumento de avaliação, assim como não existe o instrumento que garanta a impossibilidade de ocorrência de enviesamentos avaliativos. A literatura refere algumas formas de minimização desses enviesamentos (veja-se o ponto 1.8.4).

A aceitação das avaliações depende do reconhecimento da sua validade pelos demais, logo a empresa deverá munir-se de meios para garantir que as avaliações sejam justas.

Propõem-se:

- (i) Instrumentos de avaliação concebidos especificamente para cada função;
- (ii) Definição de critérios de avaliação altamente descritivos, claros, específicos e internamente homogéneos (ex. objetivos SMART);
- (iii) Formação dos avaliadores (considera-se pertinente uma ação de formação por ano, tendo em conta a periodicidade das avaliações);

4.1.6 Harmonização da Gestão de Desempenho MCG

Dada a estrutura e recursos disponíveis pela empresa considera-se, que o modelo de gestão do desempenho proposto deve realizar:

- (i) **Avaliações anuais** – propõem-se que as avaliações, tanto da direção, como dos restantes colaboradores sejam anuais e coincidentes com o final do ano civil. A realização das avaliações finais, deverá ocorrer no mesmo período em que se utiliza o modelo do BSC como ferramenta estratégica organizacional. Definida a estratégia organizacional é o momento de os objetivos, competências e comportamentos a avaliar para o próximo ano civil. Após o término do período de avaliação dá-se automaticamente início a um novo;

- (ii) **Revisões semestrais** – considera-se que devem ser praticadas a meio do ano civil, decorridos seis meses após a última avaliação de desempenho. Deverá ser realizada uma redefinição dos critérios de avaliação ambicionados para esse ano, se entendida como necessária para recolocar os avaliados no caminho profícuo para a realização estratégica.

Será produtivo realizar uma avaliação qualitativa e informativa do percurso, a nível do desempenho dos colaboradores alcançado até Junho. Pois caso seja necessário poder-se-á implementar medidas de correção no sentido de garantir o cumprimento dos objetivos definidos até ao final do ano civil, altura onde é realizada a próxima avaliação anual. Como exemplo dessas correções podem considerar-se ações de formação. O objetivo das revisões semestrais é garantir “a união” permanente dos objetivos da organização com os objetivos dos recursos humanos da organização, pois é comum identificarem-se alguns desvios. Será durante as revisões semestrais que se efetuarão as autoavaliações;

- (iii) **Atualizações de informação** – deve existir a preocupação de manter a informação disponível, na plataforma informática da organização, sempre atualizada;
- (iv) **Levantamento e análise dos recursos disponíveis** – crucial para garantir que os colaboradores possuem ao seu alcance os recursos indispensáveis para a realização dos parâmetros designados para as suas avaliações. Caso contrário o sucesso do sistema de gestão do desempenho ficará comprometido;
- (v) **Elaboração de planos de desenvolvimento individual** – deverá ser verificada no final de cada ciclo avaliativo e após a nova redefinição estratégica da empresa. Caso não se verifique o cumprimento total do plano de desenvolvimento do ano que finda, os aspetos em incumprimento deverão ser tidos em consideração para a formação de um novo plano, que deverá coincidir com o início do novo ciclo. Os planos devem ser desenvolvidos pelas chefias diretas, os avaliadores.

Na tabela que se segue é apresentada a esquematização da metodologia proposta para o desenvolvimento do modelo de gestão de desempenho da MCG.



Modelo de Gestão de Desempenho MCG	
1. Administração + Direção	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos objetivos estratégicos organizacionais (Dezembro); - <i>Deployment</i> da estratégia pelas várias áreas da organização.
2. Avaliador + Avaliado	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos parâmetros, de acordo com a estratégia organizacional, para a avaliação dos colaboradores, por função: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3-6 Objetivos (50%); ▪ 8-12 Competências (25%); ▪ Checklist comportamental (25%). - Desenvolvimento e apresentação do plano de melhoria individual.
3. Avaliado	<ul style="list-style-type: none"> - Compreensão e comprometimento na persecução dos parâmetros de avaliação definidos para si.
4. Avaliador + Avaliado	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão semestral (Junho); - Solicitação de feedback; - Autoavaliações.
5. Avaliador + Avaliado	<ul style="list-style-type: none"> - Início do processo de avaliação (Dezembro); - Distribuição dos questionários de avaliação aos clientes-chave; - Recolha e análise dos resultados provindos da fonte de avaliação clientes. Informação resultante contabilizada para a definição dos parâmetros do próximo ciclo de avaliação; - Apresentação dos resultados finais da avaliação; - Comunicação dos planos de melhoria individual.

Tabela 9 — Esquematização do sistema de gestão do desempenho proposto para a empresa em estudo
Fonte: O Autor

Para cada fase apresentada e sugerida na tabela 9, existem atividades, distintas, que são, quer do dever do avaliador, quer do dever dos avaliados. Seguidamente é apresentada a ordem sequencial que essas atividades devem assumir.

Guidelines do Modelo de Gestão de Desempenho MCG	
Dever do Avaliador	Dever do Avaliado
1. Planeamento do modelo de gestão de desempenho (Final do ano civil)	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão da estratégia organizacional, realizando a sua tradução para ações atingíveis pelos colaboradores. Dever-se-á responder à questão: O que podem os colaboradores fazer para que a materialização estratégica possa ser realizada? - Escrutínio exaustivo de cada função. De forma a construir objetivos que sejam verdadeiramente possíveis de atingir

	<p>mediante o descritivo funcional;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delineamento das competências, comportamentos e objetivos chave; <p><u>Comunicação do modelo de avaliação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Discussão sobre os constituintes da avaliação pensados com o colaborador/colaboradores da mesma função; - Alcance de um consenso geral; - Gerar um sentido de comprometimento, no seio dos avaliados, na persecução do estipulado para a avaliação. 	<p><u>Comunicação do modelo de avaliação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Discussão com o avaliador sobre os constituintes da avaliação apresentados (o avaliado deve trazer para a reunião o seu ponto de vista relativamente ao proposto para a avaliação, pois é considerado um acrescento positivo e produtivo); - Alcance de um consenso geral; - Comprometimento e aceitação do modelo da avaliação.
<p>2. Desempenho das funções</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Registo frequente dos desempenhos; - Ministrar feedback sempre que oportuno; - Análise prospectiva do desempenho com o intuito de verificar a existência de falhas para que possam ser comunicadas e corrigidas na etapa seguinte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registo de qualquer falta de recursos entendida como crucial na persecução dos objetivos definidos para a sua função; - Expor abertamente os problemas sentidos, transmitir feedback da sua atual situação; - Solicitar feedback por parte do avaliador.
<p>3. Revisão do desempenho (Junho)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do registo dos desempenhos executados até à data; - Preparação de sugestões de melhoria que redirecionem o avaliado para caminho pretendido; <p><u>Reunião</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição de uma avaliação sumária e informal do desempenho percecionado no primeiro semestre de avaliação; - Incentivo das boas práticas registadas; - Análise das autoavaliações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e recolha dos problemas ou dúvidas sentidas; - Preenchimento dos questionários da autoavaliação; <p><u>Reunião</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição dos problemas sentidos; - Solicitação de ajuda na sua resolução; - Sugestão de medidas eficazes para a resolução desses problemas; - Entrega do questionário de autoavaliação.
<p>4. Desempenho das funções</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Registo frequente dos desempenhos; - Ministrar feedback sempre que oportuno; - Análise prospectiva do desempenho com o intuito de verificar a existência de falhas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registo de qualquer falta de recursos entendida como crucial na persecução dos objetivos definidos para a sua função; - Expor abertamente os problemas sentidos, transmitir feedback da sua atual situação; - Solicitar feedback por parte do avaliador.
<p>5. Avaliação do desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análise das competências, comportamentos e objetivos em avaliação, definidos inicialmente; - Comparação da análise anterior com os registos efetuados ao longo do ano; - Contabilização da informação retida das autoavaliações efetuadas; - Proceder à avaliação oficial, registada e exposta na intranet da empresa. 	
<p>6. Entrevista de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação da apresentação dos resultados; - Elaboração do plano de melhoria individual; 	<ul style="list-style-type: none"> - Efetuar o balanço do seu desempenho, usando como termo de comparação os objetivos

Avaliação	<p style="text-align: center;"><u>Entrevista</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Feedback relativamente ao resultado da avaliação de desempenho do avaliado; - Solicitar vivamente a opinião do colaborador sobre o resultado obtido; - Apresentação e discussão do plano de melhoria individual. 	<p style="text-align: center;">definidos para a sua função;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensar em soluções que sejam importantes para fomentar o atingimento da performance ambicionada pela organização; <p style="text-align: center;"><u>Entrevista</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Discussão com o avaliador sobre possíveis pontos discordantes relativamente à sua avaliação; - Escuta ativa relativamente ao feedback do avaliador; - Atingir um consenso relativo ao plano de melhoria individual.
------------------	---	--

Tabela 10 — *Guidelines* para a realização do modelo de Gestão de Desempenho MCG

Fonte: O Autor

Todos os colaboradores da MCG devem ter acesso a um documento que constitua um “mapa” exemplificativo do modelo de gestão do desempenho em vigor. As *guidelines* propostas na Tabela 10 poderiam ser inclusas desse documento, para que todos os colaboradores possuam um guia prático para nortearem as suas ações no sentido de ver cumpridos os propósitos das avaliações de desempenho.

4.1.7 Comunicação do novo modelo de avaliação

É fundamental a realização de uma reunião no início de cada ano civil, com a presença de todos os colaboradores, onde se deverá expor claramente a estratégia delineada para o ano que se segue, tanto a nível organizacional, como a nível dos recursos humanos. Deve ser comunicado os objetivos que se pretendem alcançar e as melhores práticas para a sua realização. Considera-se também essencial que o presente projeto de intervenção seja comunicado, aquando da sua implementação, a todos os visados, sendo a reunião anual o momento ideal.

Aos avaliadores aconselha-se a exposição detalhada dos conceitos teóricos elaborados no Capítulo I. É de máxima importância que estes alarguem o campo de conhecimento relativo ao paradigma das avaliações de desempenho e que conheçam a sua origem e contexto. Devem direcionar ainda largamente as suas atenções para o estudo dos erros de avaliação no sentido de se obterem avaliações eficientes e eficazes.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

Este projeto focou o tema da avaliação de desempenho, tendo como particular objeto de estudo o real sistema de avaliação de uma específica organização, a MCG.

O mote propulsionador desta pesquisa centrou-se na procura de diretrizes e de meios capazes de fortalecerem e melhorarem o sistema de avaliação de desempenho vigorante na MCG. Foi através da investigação teórica, englobante de todos os aspetos da avaliação de desempenho e da posterior consubstanciada análise do sistema de avaliação da organização, que eclodiram sugestões para a implementação de novas práticas fomentadoras de melhorias e capazes de minimizarem ou eliminarem os erros encontrados.

A interligação entre a teoria e a prática foi o principal objetivo, para que as sugestões de melhoria fossem fortemente consubstanciadas e exequíveis. Esta grande preocupação levou à exaustiva pesquisa do tema, exposta no Capítulo I, pois considerou-se fundamental perceber todos os pormenores do tema, para que os resultados fossem de facto profícuos. Objetivou-se ainda que toda a pesquisa efetuada se convertesse para a empresa em análise, num manual de consulta das melhores práticas na avaliação do desempenho e caso surja a necessidade no futuro de uma mudança de área de negócio, ou uma reestruturação na empresa, que esta pesquisa possa constituir a base teórica para elaborar um novo sistema de avaliação de desempenho adequado a uma nova realidade.

Este projeto de melhoria abraçou, como uma das principais preocupações, a de manter a adequabilidade e praticabilidade das sugestões propostas. Ou seja, intentou-se que o projeto final seja percebido pela organização como útil e aplicável, por sugerir medidas retificativas passíveis de implementação imediata, de acordo com os recursos disponíveis pela organização. Como referem os autores Murphy e Cleveland (1995) os modelos de avaliação são mais profícuos e praticáveis, na realidade, que aquando da sua implementação causem o mínimo de disruptão organizacional possível.

De acordo com as características da organização analisadas, e tendo em conta o enquadramento teórico efetuado concluiu-se, que a principal limitação do sistema de

avaliação atual da empresa consiste na inexiste ligação explícita entre a definição estratégica organizacional e a definição dos parâmetros de avaliação. Constatou-se que alguns dos métodos aplicados pela organização são limitadores desse alinhamento, concretamente: (i) o tipo de modelo de avaliação; (ii) os intervenientes da avaliação; e (iii) alguns detalhes na aplicação dos instrumentos de avaliação. Aliado à constatação desses factos, está ainda o registo de alguma desmotivação por parte de colaboradores, primeiro por não reconhecerem a importância das avaliações, e por outro, por considerarem que existem métodos aplicados incorretamente, levando à geração de avaliações incorretas.

O alinhamento das avaliações de desempenho com a estratégia organizacional considerou-se oportuno tendo em conta as características da organização. A utilização anual do BSC, como ferramenta de gestão estratégica revelou-se o mote de ligação eficaz e pertinente para a consideração da aplicação de um modelo de gestão do desempenho. Propôs-se portanto a adoção desta filosofia de avaliação, assim como a adoção de algumas características inerentes a esta abordagem (reveja-se o ponto 1.4.4). Como exemplo, a inclusão de todos os colaboradores, do topo à base, no desenvolvimento do modelo de gestão de desempenho, uma das falhas encontradas também no sistema atual da empresa.

Definido qual o modelo percebido como o mais vantajoso para a organização, de acordo com a literatura e com as limitações de recursos apresentadas pela empresa, procedeu-se à definição e à criação das linhas orientadores deste modelo e à sua conceptualização prática.

De forma contundente as sugestões de melhoria propostas, de acordo com a ideologia eleita, são:

- Definição dos objetivos/competências/comportamentos a constarem do modelo de gestão do desempenho, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa (início de cada ano civil);
- Participação de todos os colaborados MCG na elaboração das suas metas avaliativas;

- Realização de uma revisão semestral (Junho) que deve corresponder também ao momento da realização das autoavaliações;
- Comunicação fluente, e relacionamento próximo entre avaliador e avaliado, ao longo de todo o processo, permitindo trocas de informação e feedback, prospetivas;
- Análise e tradução, dos pontos fracos auditados pelas avaliações procedidas pelos clientes chave, em ações retificativas concretizáveis pelos colaboradores. Essas ações devem ser materializadas em objetivos/competências/comportamentos constituintes do próximo modelo de avaliação;
- Realização da avaliação formal no final do período de avaliação (anual);
- Formulação estratégica organizacional para o novo ano;
- Reunião de avaliação entre avaliador e avaliado. Discussão aberta sobre os resultados e apresentação do plano de melhoria individual, definido de acordo com as novas formulações estratégicas organizacionais.

A implementação destes novos moldes de atuação requer a sua imprescindível comunicação global, ou seja, a todos os níveis organizacionais. Objetiva-se que a nova filosofia de funcionamento apresentada neste projeto, entranhe na cultura da empresa em estudo e que todos os colaboradores percebam o intuito, os objetivos e as suas raízes estruturantes. A criação da conceção, junto de todos os colaboradores, de que cada individual contributo é vital para a concretização do ciclo estratégico organizacional, medido através de um modelo de gestão de desempenho, existindo o posterior reconhecimento do mérito alcançado, estará a cargo dos recursos humanos e das chefias diretas da MCG. Crê-se, desta forma, que o resultado final da mudança proposta será proficiente.

Existem contudo algumas limitações relativas ao presente projeto. O método de investigação adotado para o seu desenvolvimento é o método descritivo sendo que as análises efetuadas se encontram condicionadas pelos processos cónitos intrínsecos ao investigar.

Seria necessário que o projeto tivesse continuidade para que o investigador pudesse participar na implementação das sugestões de melhoria propostas e proceder à avaliação

dos resultados obtidos com a mudança proposta, no sentido de averiguar se os resultados alcançam a eficiência e eficácia.

Outra limitação imputada ao presente projeto é o facto de este fundar, também, as suas propostas de melhoria nas observações diretas/ interpretações do investigador, sendo que nem sempre é possível, a este, assegurar a validade e fidelidade das observações efetuadas.

Considera-se ainda que a disparidade, ainda existente entre as pesquisas teóricas, expostas no primeiro capítulo, utilizadas como base constituinte do projeto de intervenção proposto, e as suas reais implicações práticas, põem em causa a praticabilidade dos ditames teóricos considerados (Banks e Murphy, 1985).

O desenvolvimento deste projeto permitiu e contribuiu para o crescimento pessoal neste domínio cognitivo, possibilitando a aquisição de mais-valias nesta área do conhecimento.

Referências Bibliográficas

- Alder, G. S. (1998). Ethical Issues in Electronic Performance Monitoring: A Consideration of Deontological and Teleological Perspectives. *Journal of Business Ethics* , 17, 729-743.
- Alder, G. S., & Tompkins, P. K. (1997). Electronic performance monitoring: An organizational justice and concertive control perspective. *Management Communication Quarterly* , 10, 259-288.
- Alexander, F. (1989). Performance Appraisals. *Small Business Reports* , 14, 20-29.
- Arvey, R. D., & Hoyle, J. C. (1974). A guttman approach to the development of behaviorally based rating scales for systems analysts and programmer/analysts . *Journal of Applied Psychology* , 59, 61-68.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). PERFORMANCE EVALUATION IN WORK SETTINGS. *Annu. Rev. Psychol.* , 68, 49-141-.
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management* , 38, 215-225.
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The Criterion Problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology* , 77, 836-874.
- Balzer, W. K., & Sulsky, L. M. (1992). Halo and Performance Appraisal Research: A Critical Examination. *Journal of Applied Psychology* , 77, 975-985.
- Band, D., Scanlan, G., & Tustin, C. (1994). Beyond the bottom line: gainsharing and. *Personnel Review* , 23, 17-32.
- Banks, C. G., & Roberson, L. (1985). Performance Appraisers as Test Developers. *Academy of Management Review* , 10, 128-142.

- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *Personality and Performance* , 9, 9-30.
- Bartlett, C. J. (1983). What's the Difference Between Valid and Invalid Halo? Forced-Choice Measurement Without Forcing a Choice. *Journal of Applied Psychology* , 68, 218-226.
- Bassett, G. A., & Meyer, H. H. (1968). Performance appraisal based on self-review. *Personnel Psychology* , 21, 421-430.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker, G. A., & Villanova, P. (1995). Effects of Rating Procedure and Temporal Delay on the Magnitude of Contrast Effects in Performance Ratings. *The Journal of Psychology* , 129, 157-166.
- Berge, Z., Verneil, M., Berge, N., Davis, L., & Smith, D. (2002). The increasing scope of training and development competency. *Benchmarking* , 9, 43-61.
- Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1987). Can Subordinate Appraisals Enhance Managerial Productivity? *Sloan Management Review* , 28, 63-73.
- Bernardin, H. J., & Buckley, M. R. (1981). Strategies in Rater Training. *Academy of Management Review* , 6, 205-212.
- Bernardin, H. J., & Smith, P. C. (1981). A Clarification of Some Issues Regarding the Development and Use of Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS). *Journal of Applied Psychology* , 66, 458-463.
- Bernardin, H. J., & Walter, C. S. (1977). Effects of Rater Training and Diary-Keeping on Psychometric Error in Ratings. *Journal of Applied Psychology* , 62, 64-69.

- Bettenhausen, K. L., & Fedor, D. B. (1997). Peer and Upward Appraisals a Comparison of their Benefits and Problems. *Group & Organization Studies* , 22, 236-263.
- Bingham, W. V. (1939). Halo, Invalid and Valid. *Journal of Applied Psychology* , 23, 221-228.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management* , 17, 522-534.
- Blanz, F., & Ghiselli, E. E. (1972). The mixed standard scale: a new rating system. *Personnel Psychology* , 25, 185-199.
- Borman, W. C. (1975). Effects of Instructions to Avoid Halo Error on Reliability and Validity of Performance Evaluation Ratings. *Journal of Applied Psychology* , 60, 556-560.
- Borman, W. C. (1979). Format and Training Effects on Rating Accuracy and Rater Errors. *Journal of Applied Psychology* , 64, 410-421.
- Borman, W. C. (1990). Job Behavior, Performance and Effectiveness. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2^a ed., Vol. 2, pp. 271-326). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Borman, W. C., & Dunnette, M. D. (1975). Behavior-Based Versus Trait-Oriented Performance Ratings: An Empirical Study. *Journal of Applied Psychology* , 60, 561-565.
- Bowman, J. S. (1999). Performance appraisal: Verisimilitude trumps veracity. *Public Personnel Management* , 28, 557-576.
- Broady-Preston, J., & Steel, L. (2002). Employees, customers and internal marketing strategies in LIS. *Library Management* , 23, 384-393.
- Brumback, G. (2003). A Performance Appraisal Thats Better Than Ratings and Rankings. *Workforce Management Online* , 1-3.

- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Caldwell, C., Thornton, G. C., & Gruys, M. L. (2003). Ten Classic Assessment Center Errors: Challenges to Selection Validity. *Public Personnel Management*, 32, 73-88.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the Multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2008). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Chen, H.-C., & Naquin, S. S. (2006). An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 265-282.
- Chen, J., & Eldridge, D. (2010). Are “standardized performanceappraisal practices” really preferred? A case study in China. *Chinese Management Studies*, 4, 244-257.
- Cheng, M.-I., Dainty, A., & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, 60-75.
- Chukwuba, K. (2012). Performance Appraisal in the Workplace. *Journal of Management and Marketing Research*, 9, 1-6.
- Clark, K. (2003). Judgment Day. *U.S. News & World Report*, Vol. 134, Issue 1, 31-32.

Cleveland, J. N., & Murphy, K. R. (1992). Appraisal as Goal-Directed Behavior. In G. F. Ferris, & K. M. Rowland, *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 10, pp. 121-185). Greenwich: JAI Press Inc.

Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology* , 1, 130-135.

Cleveland, J., & Murphy, K. (1992). Analyzing Performance Appraisal as a Goal-Directed Behavior. *Research in Personnel and Human Resources Management* , 10, 121-185.

Coens, T., & Jenkins, M. (2002). *Abolishing performance appraisals : why they backfire and what to do instead*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Cooper, W. H. (1981). Conceptual Similarity as a Source of Illusory Halo in Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology* , 66, 302-307.

Crespo, J., & Filipe, J. C. (2008). *Manual de estratégia : conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin* , 56, 281-302.

Deblieux, M. (2003). *Performance appraisal source book: a collection of practical samples*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.

Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International* , 8, 27-46.

Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security* , 14, 51-64.

Drenth, P. J., Thierry, H., & Wolff, C. J. (1998). *Handbook of work and organizational psychology*. East Sussex: Psychology Press .

Dunnette, M. D. (1963). A Note on The Criterion. *Journal of Applied Psychology* , 47, 251-254.

Dunnette, M. D., & Borman, W. (1979). Personnel selection and classification systems. *Annual Review of Psychology* , 30, 477-525.

Eurich, T. L., Krause, D. E., Cigularov, K., & Thornton, G. C. (2009). Assessment Centers: Current Practices in the United States. *Journal of Business and Psychology* , 24, 387-407.

Fay, C. H., & Latham, G. P. (1982). Effects of Training and Rating Scales on Rating Errors. *Personnel Psychology* , 35, 105-116.

Feldman, J. M. (1981). Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology* , 66, 127-148.

Feldman, J. M. (1986). Instrumentation and Training for Performance Appraisal: A Perceptual-Cognitive Viewpoint. In K. M. Rowland, & G. R. Ferris, *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 4, pp. 45-99). Greenwich: JAI PRESS INC.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin* , 51, 327-358.

Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 74, 473-487.

Fox, S., & Dinur, Y. (1988). Validity Of Self-Assessment: A Field Evaluation. *Personnel Psychology; Autumn 1988; 41, 3* , 41, 581-592.

Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly* , 19, 127-139.

Garavan, T. N., & Morley, M. (1998). Graduate assessment centres: An empirical investigation of effectiveness. *Education & Training* , 40, 206-219.

- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., & Bentson, C. (1987). Meta-Analysis of Assessment Center Validity. *Journal of Applied Psychology* , 72, 493-511.
- Gerard, R. J. (2002). Peer evaluation as a predictor of future success. *Pennsylvania State University* , Tese de doutoramento.
- Godbehere, S. (2005). Measuring Staff Performance. *Business Credit* , 107; 49-50.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Cunha, R. C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gratton, L., Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). *Strategic human resource management : corporate rhetoric and human reality*. Oxford: University Press.
- Groeschl, S. (2003). Cultural implications for the appraisal process. *Cross Cultural Management* , 10, 67-79.
- Grote, D. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York: AMACOM - American Management Association.
- Grote, D. (2002). *The performance appraisal question and answer book : a survival guide for managers*. New York: Amacom : Amacom.
- Gtattion, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive* , 17, 74-86.
- Guion, R. M. (1974). Open a New Window: Validities and Values in Psychological Measurement. *American Psychologist* , 29, 287-296.
- Guion, R. M. (1987). Scoring of Content Domain Samples: The Problem of Fairness. *Journal of Applied Psychology* , 63, 499-506.
- Guion, R., & Highhouse, S. (2006). *Essentials of Personnel Assessment and Selection*. Mahwah, Lawrence Erlbaum. Associates.

Gunaratne, K. A., & Plessis, A. J. (2007). Performance management system: a powerful tool to achieve organisational goals. *Journal of Global Business and Technology* , 3, 17-28.

Hackett, J. D. (1928). Rating legislators. *Personnel Journal* , 7, 130-131.

Harrison, K., & Goulding, A. (1997). Performance appraisal in public libraries. *New Library World* , 98, 275-280.

Heathfield, S. (2007). Performance Appraisals Don't Work—What Does? *The Journal for Quality & Participation* , 30, 6-9.

Hollenbeck, G. P., Jr., M. W., & Silzer, R. F. (2006). Theoretical and practitioner letters: Leadership competency models. *The Leadership Quarterly* , 17, 398-413.

Jacobs, R., & Kozlowski, S. W. (1985). A closer look at halo error in performance ratings. *Academy of Management Journal* , 28, 201-212.

James, L. R. (1973). Criterion models and construct validity for criteria . *Psychological Bulletin* , 80, 75-83.

Joiner, D. A. (2000). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations: International Task Force on Assessment Center Guidelines. *Public Personnel Management* , 29, 315-331.

Kanaga, K. (2007). Performance Test: Designing an Effective Competency Model. *Leadership in Action* , 27, 7-10.

Kane, J. S., & Kane, K. F. (1992). The analytic framework: the most promising approach for the advancement of performance appraisal. *Human Resource Management Review* , 2, 37-70.

Karren, R. J. (2001). Development and Assessment Centres: Identifying and Assessing Competence. *Personnel Psychology* , 54, 556-558.

- Kaupins, G. E., & Johnson, M. A. (1992). Keeping Lies Out of the Performance Appraisal. *Industrial Management* , 34, 6-8.
- Kikoski, J. F. (1999). Effective communication in the performance appraisal interview: Face-to-face communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace. *Public Personnel Management* , 28, 301-322.
- King, L. M., Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1980). Halo in a Multidimensional Forced-Choice Performance Evaluation Scale. *Journal of Applied Psychology* , 65, 507-516.
- Kingstrom, P. O., & Bass, A. R. (1981). A critical analysis of studies comparing behaviorally anchored rating scales (bars) and other rating formats. *Personnel Psychology* , 34, 264-289.
- Klein, A. L. (1996). Validity and reliability for competency-based systems: Reducing litigation risks. *Compensation and Benefits Review* , 28, 31-37.
- Kondrasuk, J. N. (2011). The ideal performance appraisal is a format, not a form. *Proceedings of the Academy of Strategic Management* , 10, 61-75.
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review* , 36, 378-397.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management* , 18, 77-91.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance Rating. *Psychological Bulletin* , 87, 72-107.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance : methods, theory, and applications*. San Diego: Academic Press.
- Lane, J., & Herriot, P. (1990). Self-ratings, supervisor ratings, positions and performance. *Journal of Occupational Psychology* , 63, 77-88.

- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology* , 30, 255-268.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1994). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. USA: Addison-Wesley Series on Managing Human Resources .
- Latham, G. P., Wexley, K. N., & Pursell, E. D. (1975). Training Managers to Minimize Rating Errors in the Observation of Behavior. *Journal of Applied Psychology* , 60, 550-555.
- Lawler, E. E. (1967). The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance. *Journal of Applied Psychology* , 51, 369-381.
- Lenell, W., & Boissoneau, R. (1998). The Use of Performance Appraisal Systems in Marketing Organizations . *Services Marketing Quarterly* , 17, 63-75.
- Levine, J., & Butler, J. (1952). Lecture vs. Group Decision in Changing Behavior. *Journal of Applied Psychology* , 36, 29-33.
- Levinson, D. (1987). Making Employee Performance Evaluations Work for You. *Nonprofit World* , 5, 28-30.
- Limas, J. R. (2005). The Influence of Performance Appraisal Systems. *University of Phoenix* , 27-66.
- Longenecker, C. O., Sims, J. H., & Gioia, D. A. (1987). Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal. *Academy of Management Executive* , 3, 183-193.
- Mabe, P. A., & West, S. G. (1982). Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* , 67, 280-296.
- Madden, J. M., & Bourdon, R. D. (1964). Effects of variations in rating scale format on judgment . *Journal of Applied Psychology* , 48, 147-151.
- Maiorca, J. (1977). How to construct behaviorally anchored rating scales (BARS) for employee evaluations. *SuperVision* , 58, 15-18.

- Marrelli, A. F. (2005). The Performance Technologist's Toolbox: Critical Incidents. *Performance Improvement* , 44, 40-48.
- Martin, D. C., & Bartol, K. M. (1998). Performance Appraisal: Maintaining System Effectiveness. *Public Personnel Management* , 27, 223-230.
- Massingham, P., Nguyen, T. N., & Massingham, R. (2011). Using 360 degree peer review to validate self-reporting in human capital measurement. *Journal of Intellectual Capital* , 12, 43-74.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist* , 28, 1-14.
- McGregor, D. (1957). An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review* , 35, 89-94.
- McLagan, P. (1996). Great ideas revisited: Creating the future of HRD. *Training & Development* , 50 (1), 60-65.
- Messmer, M. (2000). Performance reviews. *Strategic Finance* , 82, 10-12.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you Wanted to Know About Competency Modeling. *Training & Development* , 51, 73-77.
- Montague, N. (2007). The performance appraisal: a powerful management tool. *Management Quarterly* , 48, 40-53.
- Moorman, R. H., & Wells, D. L. (2003). an Electronic Performance Monitoring Be Fair? Exploring Relationships Among Monitoring Characteristics, Perceived Fairness, and Job Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 10, 2-16.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Murphy, K. R., & Constance, J. I. (1987). Behavioral Anchors as a Source of Bias in Rating. *Journal of Applied Psychology* , 72, 573-577.

Murphy, K. R., Balzer, W. K., Lockhart, M. C., & Eisenman, E. J. (1985). Effects of Previous Performance on Evaluations of Present Performance. *Journal of Applied Psychology* , 70, 72-84.

Murphy, K. R., Garcia, M., Kerkar, S., Martin, C., & Balzer, W. K. (1982). Relationship Between Observational Accuracy and Accuracy in Evaluating Performance. *Journal of Applied Psychology* , 67, 320-325.

Naquin, S. S., & Holton, E. F. (2006). Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model. *Advances in Developing Human Resources* , 8, 144-165.

Naquin, S. S., & Holton, E. F. (2003). Redefining State Government Leadership and Management Development: A process for Competency- Based Development . *Public Personnel Management* , 32, 23-46.

Nathan, B. R., & Lord, R. G. (1983). Cognitive Categorization and Dimensional Schemata: A Process Approach to the Study of Halo in Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology* , 68, 102-114.

Nickols, F. (2007). Performance Appraisal Weighed and Found Wanting in the Balance. *The Journal For Quality & Participation* , 47, 13-16.

Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations. *International Studies of Management & Organization* , 28, 8-29.

Onwuegbuzie, A. J., Daniel, L. G., & Collins, K. M. (2009). A meta-validation model for assessing the score-validity of student teaching evaluations. *Quality and Quantity* , 43, 197–209.

Paterson, D. G. (1922). The Scott Company graphic rating scale. *Journal of Personnel Research* , 1, 361-376.

Pettijohn, L. S., Parker, R. S., Pettijohn, C. E., & Kent, J. L. (2001). Performance appraisals: usage, criteria and observations. *Journal of Management Development* , 20, 754-771.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* , May-June, 79-91.

Reto, L., & Nunes, F. (1999). Métodos como Estratégia de Pesquisa Problema Tipo numa Investigação. *Revista Portuguesa de Gestão* , 1, 21-31.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11^a ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Roberts, G. E. (1994). Maximizing Performance Appraisal System Acceptance: Perspectives from Municipal Government Personnel Administrators. *Public Personnel Management* , 23, 525-548.

Roberts, G. E. (1998). Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal. *Public Personnel Management* , 27, 301-320.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management* , 41, 309-324.

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology* , 56, 571–600.

Saal, F. E., Downey, R. G., & Lahey, M. A. (1980). Rating the Ratings: Assessing the Psychometric Quality of Rating Data. *Psychological Bulletin* , 88, 413-428.

Schraeder, M., Becton, J. B., & Portis, R. (2007). Performance Appraisals An Organization's Friend or Foe? *THE JOURNAL FOR QUALITY & PARTICIPATION* , 30, 20-25.

- Schwab, D. P., Heneman, H. G., & Decotiis, T. A. (1975). Behaviorally anchored rating scales: a review of the literature. *Personnel Psychology*, 28, 549-562.
- Sekiou., e. a. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Shapira, Z., & Shirom, A. (1990). New Issues in the Use of Behaviorally Anchored Rating Scales: Level of Analysis, the Effects of Incident Frequency, and External Validation. *Journal of Applied Psychology*, 65, 517-523.
- Sharon, A. T., & Bartlett, C. J. (1969, 22, 251-263). Effect of Instructional Conditions in Producing Leniency on Two Types of Rating Scales. *Personnel Psychology*, 22, 251-263.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Eyde, L. D., Hesketh, B., Carr, L., et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Shore, T. H., Adams, J. S., & Tashchian, A. (Volume 12, no. 3, spring 1998). Effects of self-appraisal information, appraisal purpose, and feedback target on performance appraisal ratings. *Journal of business and psychology*, 12, 283-298.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy text and cases*. Upper Saddle River: Pearson.
- Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47, 149-155.
- Spinks, N., Wells, B., & Meche, M. (1999). Appraising the appraisals: computerized performance appraisal systems. *Career Development International*, 4, 94-100.
- Spool, M. D. (1978). Training Programs for Observers of Behavior: A Review. *Personnel Psychology*, 31, 853-888.

- Sulsky, L. M., & Keown, J. L. (1998). Performance Appraisal in the Changing World of Work: Implications for the Meaning and Measurement of Work Performance. *Canadian Psychology* , 39, 52-59.
- Sumer, H. C., & Knight, P. A. (1996. Vol. 81, No. 4. 436-442). Assimilation and Contrast Effects in Performance Ratings: Effects of Rating the Previous Performance on Rating Subsequent Performance. *Journal of Applied Psychology* , 81, 436-442.
- Tennant, C., & Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment. *Knowledge and Process Management* , 4, 262-269.
- Thorndike, E. L. (1920). A Constant Error in Psychological Ratings. *Journal of Applied Psychology* , 4, 25-29.
- Travers, R. M. (1951). A critical review of the validity and rationale of the forced-choice technique. *Psychological Bulletin* , 48, 62-70.
- Tryon, R. C. (1957). Reliability and behavior domain validity: reformulation and historical critique. *Psychological Bulletin* , 54, 229-249.
- Tziner, A., & Latham, G. P. (1989). The effects of appraisal instrument, feedback and goal-setting on worker satisfaction and commitment. *Journal of Organizational Behavior* , 10, 145-153.
- Tziner, A., Kopelman, R., & Joanis, C. (1997). Investigation of raters' and ratees' reactions to three methods of performance appraisal: BOS, BARS, and GRS. *Canadian Journal of Administrative Sciences* , 14, 396-404.
- Vaught, B. C., Taylor, R. E., & Vaught, S. F. (2000). The attitudes of managers regarding the electronic monitoring of employee behavior: Procedural and Ethical Considerations. *American Business Review* , 18, 107-114.
- Vazirani, N. (2010). Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management* , 7, 121-131.

- Walsh, M. B. (2003). Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal. *Louisiana State University* , Tese de doutoramento.
- Wexley, K. N., Sanders, R. E., & Yukl, G. A. (1973). Training interviewers to eliminate contrast effects in employment interviews. *Journal of Applied Psychology* , 57, 233, 236.
- Wexley, K., & Klimoski, R. (1984). Performance Appraisal: An Update. In K. M. Rowland, & G. R. Ferris, *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 2, pp. 35-79). Greenwich: JAI PRESS INC.
- Wiersma, U. J., Van Den Berg, P. T., & Latham, G. P. (1995). Dutch reactions to behavioral observation, behavioral expectation, and trait scales. *Group & Organization Management* , 20, 297-309.
- Wiersma, U., & Latham, G. P. (1986). The practicality of behavioral Observation scales, behavioral Expectation scales, and trait scales. *Personnel Psychology* , 39, 619-628.
- Wiese, D. S., & Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History* , 4.3, 233.
- Wilson, J. (2010). *Essentials of Business Research*. London: SAGE Publications .
- Woehr, D. J. (1992). Performance dimension accessibility: Implications for rating accuracy. *Journal of Organizational Behavior* , 13, 357-367.
- Woehr, D. J., Day, D. V., Winfred, A. J., & Bedeian, A. G. (1995). The Systematic Distortion Hypothesis: A Confirmatory Test of the Implicit Covariance and General Impression Models. *Basic and Applied Social Psychology* , 16, 417-434.
- Yang, B.-C., Bing-Eng, W., Shu, P.-G., & Yang, M.-H. (2006). On establishing the core competency identifying model: A value-activity and process oriented approach. *Industrial Management & Data Systems* , 106, 60-80.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4 ed., Vol. 5). Thousand Oaks: SAGE.

Zavala, A. (1965). Development of the forced-choice rating scale technique. *Psychological Bulletin*, 63, 117-124.

Anexos

Anexo I – Origens e evolução da Avaliação de Desempenho

Explorando a história das relações laborais, encontram-se referências da prática formal de avaliação de desempenho que remontam há vários séculos atrás, especificamente ao século III na China na dinastia Wei (Brumback, 2003; Coens e Jenkins, 2002; Murphy e Cleveland, 1995; Wiese e Buckley, 1998). Ficou registado que estas avaliações raramente se baseavam no mérito do avaliado, eram concebidas com base nas afinidades do avaliador (Murphy e Cleveland, 1995). Os trabalhadores na altura, em conjunto com o filósofo chinês Sin Yu, proferiram críticas à forma tendenciosa com que eram avaliados (Clark, 2003; Murphy e Cleveland, 1995).

Somente em 1648, surgem novas referências à avaliação de desempenho de trabalhadores, num jornal Irlandês. O método usado então servia-se de uma escala de classificação dos trabalhadores, baseada nas qualidades pessoais de cada um (Hackett, 1928).

Século XIX

Somente nos primeiros anos do século XIX, o processo de avaliar o mérito e o desempenho dos empregados surgiu aplicado a uma realidade industrial, especificamente na indústria do algodão, na Escócia (Heilbroner, 1953, referenciado por Murphy e Cleveland, 1995; Wren, 1994, referenciado por Wiese & Buckley , 1998; Sekiou et al., 2001). As avaliações rudimentares, registadas na altura, consistiam na utilização de réguas coloridas, como meio de registo do desempenho dos trabalhadores. As cores eram representativas da qualidade do desempenho que ia de medíocre a excelente (Wormotte, 1979, referenciado por Sekiou et al., 2001).

Do outro lado do mundo, em 1813, nos Estados Unidos da América, volta-se a registar a utilização de avaliações de desempenho. O departamento de guerra americano atribuiu aos seus generais, a tarefa de estes submeterem os seus homens a avaliações de desempenho (Limas, 2005). A introdução dos processos de avaliação de desempenho no

exército americano, consistiu na primeira formalização oficial conhecida deste processo (Wiese e Buckley, 1998).

Já no fim do século XIX, Taylor constatou que a realidade laboral, principalmente, na era industrial, no contexto da introdução das máquinas à realidade laboral, que não estava definido o que era “um bom dia de trabalho”. Foi então que elaborou uma teoria sobre a organização científica do trabalho, em que definiu que, a avaliação do desempenho seria o instrumento capaz de definir o homem certo para o lugar certo (Sekiou et al., 2001).

Século XX

As avaliações de desempenho faziam já parte da realidade do exército americano e de todas as organizações governamentais americanas, devido sobretudo às largas dimensões de ambos, às estruturas hierárquicas, à dispersão geográfica. O objetivo centrava-se na necessidade de promoção das performances topo. Contudo a maioria das restantes organizações privadas nos Estados Unidos da América continuavam a praticar avaliações de desempenho informais (Wiese e Buckley , 1998).

Foi neste século, a avaliação de desempenho conheceu uma forte evolução iniciada pelos psicólogos industriais da universidade de Carnegie-Mellon (Scott, Clothier e Spriegel, 1941, referenciados por Murphy e Cleveland, 1995). Essa contribuição evolutiva deveu-se a trabalhos por eles desenvolvidos, na área da seleção de indivíduos, e no desenvolvimento dos sistemas de avaliação “*man-to-man*”. Ficaram reconhecidos pela contribuição prestada no avanço e melhoramento da área da avaliação de desempenho (Wiese e Buckley, 1998; Patten, 1977, referenciado por Murphy e Cleveland, 1995). Dessa contribuição resultaram, formulários de avaliação “*man-to-man*”, baseados em traços psicológicos (Murphy e Cleveland, 1995). Que mais tarde foram usados pelo exército americano, na Primeira Guerra Mundial, como forma de aferir a performance dos oficiais (Murphy e Cleveland, 1995).

Após terminada a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a indústria e empresários, reconheceram impressionados as utilidades benéficas que os sistemas de avaliação de

desempenho “*man-to-man*” experienciados no exército, tinham para oferecer, e decidiram beneficiar de imediato desses resultados positivos (Wiese e Buckley, 1998).

Foi com a introdução da avaliação de desempenho na loja, de grande notoriedade, *Lord & Taylor*, sediada em Nova Iorque, logo após o término da Primeira Guerra Mundial, que se deu o grande impulso para que a avaliação de desempenho fosse aplicada a uma realidade civil em grande escala (Limas, 2005).

Na década de vinte, as organizações focaram as suas atenções nos avanços que a psicologia alcançou na altura, e introduziram nas avaliações de desempenho, testes psicológicos e testes de aptidão (Murphy e Cleveland, 1995).

Durante esta década, especificamente em 1924 foi aprovada e colocada em prática uma técnica de avaliação do desempenho, que se tornaria mais tarde, uma das técnicas mais utilizadas, denominada como escalas gráficas de avaliação (*graphic rating scale*) (Gerard, 2002). Esta técnica de avaliação foi concebida com o intuito de avaliar os trabalhadores, segundo os seus traços característicos. Tomemos como exemplo: (i) “Qualidade do trabalho”; (ii) “Conhecimento do trabalho”; (iii) “Cooperação”; (iv) “Iniciativa” (Gerard, 2002).

Com o surgimento da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) a avaliação de desempenho volta a ser alvo, por parte do exército americano, em conjunto com psicólogos, de pesquisa e investigação com o intuito de melhorar os sistemas de avaliação. Como resultado desse trabalho surgiram duas novas técnicas: o método da escolha forçada (*the forced-choice technique*) e os incidentes críticos (*the critical-incident approach*) (Flanagan, 1949, e Sisson, 1948, referenciados por Murphy e Cleveland, 1995).

Apesar da abertura das organizações face aos novos avanços da psicologia, os sistemas de avaliação de desempenho continuaram a centrar-se principalmente nas avaliações com base na personalidade até à década de cinquenta (Cates, 2001). Contudo começaram a ser reconhecidas algumas limitações ao tipo de sistemas de avaliação vigentes na época. O governo norte-americano considerava que as medidas de avaliação estáticas que eram empregues e não traduziam com justiça o desenvolvimento dos trabalhadores (Wiese e Buckley, 1998). Começou a ser sentido que era redutor o facto de o gerente desempenhar o papel de avaliador, em conjunto com o desempenho de

outras funções, nomeadamente o de líder, e de *coach*. Sentia-se que esse sistema conferia alguma inconsistência a todo o processo (McGregor, 1957).

Reconhecidas estas limitações, a necessidade de mudar era premente, o que levou ao desenvolvimento de novos sistemas, estes baseados na gestão por objetivos (Wiese e Buckley, 1998; Cates, 2001; Limas 2005).

O modelo de gestão por objetivos criado por Peter Drucker, resultado do seu estudo aplicado à empresa General Motors, em 1954, foi mais tarde revisto e aplicado ao universo das avaliações de desempenho por um artigo de Douglas McGregor (1957).

Durante a década de sessenta, nos EUA, assistiu-se à pressão, por parte, não só, de acontecimentos como em 1964, devido à luta pelos Direitos Civis, como também devido à realização de comissões como a *Equal Employment Opportunity Comission* (EEOC), para que a avaliação de desempenho fosse formalizada enquanto procedimento nas empresas.

Estes acontecimentos, não precipitaram apenas, a formalização de instrumentos ou de considerações legais na avaliação de desempenho, eles criaram a necessidade de evolução das práticas organizacionais de avaliação do desempenho (DeVries, Morrison, Shullman e Gerlach, 1986, referenciados por Murphy e Cleveland, 1995). O estabelecimento de linhas formais de ação, para a implementação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho, foi considerada a maior e mais importante transformação da história da avaliação de desempenho. Esta alterou o foco e as linhas orientadoras pelas quais se havia regido até então (Cates, 2001; Limas 2005; Latham e Wexley, 1994; Murphy e Cleveland, 1995).

O objetivo para a década de sessenta, deferido pelas Associações de Psicólogos, Americanas e Canadianas foi, segundo Latham e Wexley (1994:9): “*ensinar às pessoas como avaliar os demais corretamente, e vamos encontrar soluções para despertar vontade no seio dos avaliados, no sentido de se começar ou continuar a proceder eficazmente como resultado das avaliações.*”

Um estudo realizado nos EUA em 1962, mostrou que 61% das empresas inquiridas, possuíam um sistema de avaliação de desempenho (Spiegel, 1962, referenciado por

Murphy e Cleveland, 1995). Contudo nesses sistemas de avaliação de desempenho os gerentes de topo não eram sujeitos a avaliação (Whisler e Harper, 1962, referenciados por Murphy e Cleveland, 1995).

Foi apenas na década de setenta que as avaliações de desempenho deixam de ser baseadas, quase exclusivamente, nos traços de personalidade dos avaliados, e passam a ser executadas também, com base no comportamento dos mesmos “*on Job*”. Esta mudança foi acompanhada pela primeira vez, de regulação formal capaz de fundamentar todos os critérios (Cates, 2001; Wiese e Buckley, 1998).

O foco desde a década de cinquenta, até ao término da década de setenta, havia sido centrado na pesquisa e melhoramento, dos até então existentes instrumentos formais e tradicionais de avaliação, para que se tornassem exímios em termos de validade e de credibilidade (Wiese e Buckley, 1998; Arvey e Murphy 1998).

Contudo, no princípio dos anos 80, as atenções foram amplamente desviadas das pesquisas e esforços feitos no sentido de reduzir os erros de avaliação. Estas voltaram-se para questões relacionadas, com os processos mentais dos avaliadores, especificamente a forma como eram processadas as informações sobre os avaliados. A questão essencial era averiguar qual a influência desses processos na precisão das avaliações de desempenho (Bernardin e Buckley, 1981; Landy e Farr, 1980).

Tendo em conta as pesquisas levadas a cabo por Wexley e Klimoski (1984) foram quatro, os principais fatores, que despoletaram nesta década, o *boom* no interesse dos pesquisadores, na área da avaliação do desempenho:

- (i) O primeiro prende-se, com o ganho de consciência, de que a informação extraída de uma avaliação de desempenho era essencial para garantir justas tomadas de decisão, relacionadas com matérias cruciais como, compensações, despromoções ou promoções.
- (ii) Consciencializou-se que, a informação proveniente das avaliações de desempenho, era muito útil para moldar e motivar específicos indivíduos em sessões de feedback. Tomando em consideração, que as avaliações de desempenho deveriam fazer parte de um sistema, que relaciona os dados da área, com o intuito de serem uma ferramenta eficaz aquando da tomada de decisões, em áreas como a seleção de

pessoal, formação, desenvolvimento, planeamento de carreira ou desenvolvimento organizacional. A forma como o processo de avaliação de desempenho é desenhado e conduzido tem um impacto profundo nas reações dos empregados para com a organização e para com os esforços efetuados pela gestão de recursos humanos.

- (iii) Crescentes preocupações sobre os valores da produtividade, as fragilidades da economia nacional e mundial, e ainda a crescente competitividade existente no mercado. As pesquisas para determinar as causas da produtividade destacaram inevitavelmente o papel fundamental da avaliação de desempenho. Conclui-se que a produtividade poderia ser melhorada se os indivíduos fossem orientados e adequadamente motivados. Objetivos estes atingíveis se as organizações possuíssem um bom elaborado sistema de avaliação de desempenho.
- (iv) A possibilidade de que teorias e modelos do processamento cognitivo poderiam ser aplicadas à realização de avaliações de desempenho, despoletou interesse, por parte de alguns investigadores, pela primeira vez nesta área.

Note-se que por esta altura, Cleveland, Murphy e Williams (1989), consideraram que a avaliação de desempenho estava já próxima de ser um processo universal, e detinha já reconhecimento enquanto ferramenta de gestão dos recursos humanos.

Já do fim do século XX, nos EUA, foi revelado através de vários estudos efetuados, que 100% dos Governos de Estado amostrados possuíam sistemas de avaliação de desempenho. As organizações de maior dimensão registaram na altura uma maior percentagem quanto à posse de sistemas de avaliação de desempenho, face às organizações de menor dimensão, 94% para 84% respetivamente. Aferiu-se também que os níveis hierárquicos mais baixos ou intermédios, eram os alvos mais frequentes das avaliações de desempenho com uma percentagem na casa dos 70%. Enquanto os níveis de gestão de topo detinham uma percentagem de apenas 55% (Lazer e Wilkstrom, 1977, referenciados por Murphy e Cleveland, 1995).

Na década de noventa, o cerne das pesquisas sofre uma significativa mudança, dado que a constatação do insucesso na persecução de avaliações de desempenho válidas se tornou evidente. O foco desviou-se das questões da psicometria da avaliação de

desempenho, para o interesse das pesquisas relativamente aos aspectos sociais e motivacionais das avaliações (Murphy e Cleveland, 1995; Fletcher, 2001).

Século XXI

Atualmente o contexto social e empresarial, que vivemos, exerce influência direta nos ditames das avaliações de desempenho. A superação das capacidades individuais de cada colaborador é solicitada como um imperativo. A busca pela excelência, como ferramenta competitiva, é um dado imperativo e constante. As organizações sabem que são estas as condições que lhes permitirão assegurar a sua sobrevivência no mundo.

Estas premissas, diretamente interligadas ao mundo global que vivemos nos dias de hoje, vieram, uma vez mais, alterar o foco e os princípios fundamentadores das avaliações de desempenho, propulsionando o surgimento de uma nova denominação, a Gestão do Desempenho. O princípio subjacente da gestão do desempenho reconhece as pessoas como a figura central para alcançar a vantagem competitiva nas organizações, ao invés do capital.

Anexo II – Benefícios da Avaliação de Desempenho de acordo com a Fonte

	Benefícios da Avaliação de Desempenho	Autores
Avaliado	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permite aos colaboradores saberem claramente como podem progredir na organização; ■ Permite a mais fácil adaptação dos avaliados ao seu trabalho; ■ Imputa um maior sentido de responsabilidade ao avaliado; ■ Os avaliados recebem feedback relativamente à forma como executam o seu trabalho; ■ Os colaboradores vêem as suas necessidades integradas nos objetivos da organização; ■ O avaliado toma conhecimento dos seus pontos fortes e fracos; ■ Os avaliados tomam conhecimento das opiniões das suas chefias relativamente aos seus desempenhos; ■ Necessidades de desenvolvimento individual conhecidas pela organização; ■ A organização disponibiliza aos avaliados os meios para que estes desenvolvam as suas carências em termos de competências; ■ Possibilita a comunicação entre os avaliados e os seus superiores; ■ Possibilita a identificação das causas que afetam negativamente a performance dos avaliados. 	Sekiou <i>et al.</i> , (2001).
Organização	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permite reunir informação útil para a construção de futuros programas de recursos humanos, que promovam mais eficazmente a eficiência dos colaboradores; ■ Permite a justificação das decisões administrativas como: transferências, despedimentos, promoções, entre outras; ■ O conhecimento dos resultados das avaliações permite a justa atribuição de recompensas. Premiar os melhores; ■ Reconhecer as competências de cada colaborador, e as suas necessidades de formação; ■ Permite, através da informação resultante, juntar dados suficientes para avaliar o grau de fiabilidade dos avaliados; ■ Averiguar a qualidade da evolução das funções; ■ Garantir que a organização está munida de colaboradores competentes, capazes de competir face à concorrência; ■ Validar o processo de seleção e recrutamento; ■ Verificação da eficácia dos métodos de avaliação dos recursos humanos. 	

Anexo III – Pressupostos da Metáfora do Teste

Metáfora do teste: pressupostos		Autores
1.	A organização do trabalho é a base da génesis de avaliações válidas e fiáveis, uma vez que, esta deve garantir que os avaliadores possuem acesso a todas as informações necessárias, para procederam à construção de testes psicométricamente exímios. Será a capacidade dos testes de avaliação, que irá determinar a eficácia das próprias avaliações;	
2.	“Os avaliadores avaliam corretamente”, constitui uma premissa chave determinante do sucesso ou fracasso dos testes de avaliação. Os avaliadores devem receber toda a formação necessária para garantir o perfeito desenvolvimento e utilização dos testes, devem ser portanto pessoas instruídas na matéria;	Folger et al., 1992, referenciados por Caetano, 1996); Banks e Roberson (1985).
3.	A organização deve definir um critério racional com o intuito do seu próprio benefício, uma vez que este critério servirá de mote para a validação das avaliações atribuídas.	

Anexo IV – As Classes de Variáveis do Modelo de Landy e Farr (1980)

Classe de variáveis	Sistema de Avaliação de desempenho	Autores
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Papel dos avaliadores e avaliados; 2. Instrumento e formato de avaliação (veículo); 3. Contexto onde a avaliação é executada, definido, por exemplo pelo tipo de organização, ou pelo propósito da mesma; 4. Processo de avaliação, onde se contemplam variáveis como a estratégia dos avaliadores ou limitações administrativas; 5. Resultado das avaliações, que servirão como informação viável para a tomada de decisões. 	Landy e Farr (1980)

Anexo V – Falhas encontradas nos antecedentes estudos da avaliação de desempenho

Falhas encontradas nos antecedentes estudos da avaliação de desempenho	Autores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente integração e pesquisa sobre o contexto organizacional; ▪ Fraca deteção de elos de ligação, entre os investigadores teóricos, e os utilizadores dos sistemas; ▪ Ausência de ligação, entre as pesquisas teóricas levadas a cabo pelos investigadores, em relação às práticas da avaliação de desempenho aplicadas no seio das organizações; ▪ A identificação de específicas variáveis críticas (chave) para a prática e pesquisa da avaliação de desempenho era inexistente. 	Murphy e Cleveland (1995)

Anexo VI – Fontes de Avaliação: desvantagens

Fontes de Avaliação	
Chefia Direta	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As chefias sentem-se incapazes de eficazmente assumirem as responsabilidades das avaliações, e de sentirem que as carreiras dos seus colaboradores dependem grandemente dos seus julgamentos (Sekiou, <i>et al.</i>, 2001; Robbins, 2005); ▪ Determinados contextos organizacionais não tornam as chefias diretas as pessoas mais próximas do campo de ação laboral dos seus subordinados, não se tornando estes os juízes mais confiáveis para avaliar os seus desempenhos (Latham e Wexley, 1994; Robbins, 2005; Gomes <i>et al.</i>, 2008); ▪ Enviesamentos avaliativos quer por desfavorecimento de avaliados, ou favoritismo de outros, são erros frequentes e comuns, que põe em causa a fiabilidade das avaliações (Caetano, 1996; Gomes <i>et al.</i>, 2008).
Colegas de Trabalho	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituem uma fonte de avaliação fortemente sujeita a enviesamentos, quer por questões de afinidades, inimizades, competição pelos aumentos salariais, ou por promoções (DeNisi e Mitchell, 1978, referenciados por Latham e Wexley, 1994; Sekiou <i>et al.</i>, 2001; Robbins, 2005; Gomes <i>et al.</i>, 2008).
Autoavaliações	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os indivíduos tendem a sobreavaliar as suas classificações ou serem clementes consigo próprios (Latham e Wexley, 1994).
Subordinados	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os subordinados presenciam apenas parte do trabalho produzido pelos seus superiores, tornando as suas avaliações apenas parciais (Gomes <i>et al.</i>, 2008); , o que pode levar à decisão pelo anonimato das avaliações (Sekiou <i>et al.</i>, 2001) ▪ Os subordinados tendem frequentemente a inibir-se de fazerem avaliações negativas com medo de futuras represálias dos seus superiores (Latham e Wexley, 1994; Gomes <i>et al.</i>, 2008); ▪ Ambientes organizacionais tensos, entre avaliadores e chefias, originam avaliações gravemente enviesadas (Sekiou <i>et al.</i>, 2001) ▪ Geram inquietação e <i>stress</i>, quer para os avaliadores, quer para os supervisores em avaliação, uma vez que se rompe com os tradicionais padrões de autoridade (Mohrman, Resnick-West e Lawler, 1989, Murphy e Cleveland 1991, Dalton, 1996, referenciados por Gerard, 2002).

Anexo VII – Finalidades, Benefícios e Inconvenientes da Avaliação 360º

	Avaliações 360º	Autores
Finalidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomada de decisões sobre promoções, remunerações, ou alteração do posto de trabalho do avaliado, isto porque se assume que, na avaliação, a participação de todas as fontes que estão de alguma forma em contato com o avaliado, aumenta o grau de objetividade das avaliações; ▪ Desenvolvimento de competências de liderança; ▪ Obter feedback rico em informação com o intuito dos avaliados aperfeiçoarem as suas atuações nas organizações; ▪ Identificar necessidades de formação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Gomes et al., 2008 - Tornow, 1993, Yammarino, and Atwater, 1993, referenciados por Massingham e Nguyen, 2011; Gomes et al., 2008 - Camara et al., 2007
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrativamente muito exigente; ▪ Necessidade de alocação de um elevado número de recursos para a sua implementação; ▪ Resistência a este tipo de avaliação por culturas com grandes distâncias hierárquicas; ▪ Divergências significativas relativamente às avaliações provenientes das várias fontes; ▪ As avaliações podem servir de veículo para retaliações; ▪ Falta de clareza acerca do feedback a ser usado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gomes et al., 2008
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da objetividade das avaliações, uma vez que existe a consideração de vários pontos de vista, provindos de vários avaliadores bem como oriundos de diferentes critérios; ▪ Permite a reunião de informação mais completa sobre as performances dos avaliados, originando <i>feedbacks</i> mais assertivos; ▪ Os avaliados têm a percepção dos sistemas de avaliação de desempenho como mais justos e confiáveis, predispondo-se de forma mais entusiasta na mudança de comportamentos; ▪ Os subordinados sentem-se parte integrante do processo avaliativo, o que os faz aumentar o nível de motivação e de 	<ul style="list-style-type: none"> - Drexler, Beehr, Stetz, 2001; Rynes, Gerhart, Parks, 2005; Gomes et al., 2008; Massingham e Nguyen, 2011) - Drexler, Beehr, Stetz, 2001; Gomes et al., 2008 - Gomes et al., 2008

	<p>satisfação nas organizações;</p> <ul style="list-style-type: none">■ Direciona eficazmente o capital humano para a missão estratégica e para os objetivos organizacionais, o que remete também para um aumento da qualidade da performance prestada pelos avaliados;■ Aumento da percepção de justiça nas avaliações. Torna-se então possível interligar, de forma mais próxima, o nível de performance com a remuneração auferida, ou seja, aumenta o vínculo entre comportamentos e recompensas.	<p>- Drexler, Beehr, Stetz, 2001; Rynes, Gerhart, Parks, 2005</p> <p>- Rynes, Gerhart, Parks, 2005</p>
--	--	--

Anexo VIII – Critérios de Avaliação

Fidelidade

Um dos critérios ao qual os métodos de avaliação de desempenho devem obedecer é a fidelidade. Este critério, segundo Gomes *et al.*, (2008: 500) “*refere-se à consistência na medição, ao longo do tempo, consistência entre os diversos observadores, e consistência interna (entre os vários itens que medem uma mesma dimensão)*”. Colocado de uma outra forma, Caetano (1996) refere que a fidelidade se remete diretamente à dimensão de isenção de erros de medida, dos resultados obtidos através de uma ferramenta de avaliação.

Os resultados obtidos das avaliações podem registar discrepâncias, e diferenças, consoante os diferentes avaliadores (Caetano, 1996), ou seja, as classificações finais atribuídas aos avaliados podem depender, do avaliador, e não do real desempenho do avaliado (Gomes *et al.*, 2008). A importância do reconhecimento deste facto deu origem ao desenvolvimento de inúmeros modelos da fidelidade

De entre os modelos mais relevantes do estudo da fidelidade, na área da avaliação de desempenho, pode-se considerar o modelo clássico, o modelo da amostragem do domínio, e o modelo da generalidade (Caetano, 1996; Murphy e Cleveland, 1995).

O modelo clássico da fidelidade crê, que a aplicação de qualquer instrumento de medida do desempenho dá origem a *scores* observados, que são compostos por *scores* verdadeiros (aqueles que se obteriam pela contínua repetição da aplicação do instrumento de medida até se esgotar o universo do comportamento) e por *scores* de erro (oscilações casuais ocorridas devido a variadas fontes de erro). Presume-se assim que a averiguação da fidelidade se obtêm através do rácio entre a variação dos *scores* verdadeiros sobre a variância dos *scores* observados (Caetano, 1996). “*Quando não se verifica a existência de erros o coeficiente é 1, se existirem tantos erros como scores verdadeiros o coeficiente será 0,5*” (Cronbach, 1990: 194).

O modelo da amostragem de domínio, por Tryon (1957), desenvolvido com o intuito de ser uma alternativa ao modelo clássico, propõe em vez de um *score* verdadeiro, a consideração de um *score* do domínio (aquele que o avaliado obteria se fosse possível medir todos os componentes daquele universo) estimado a partir do *score* de uma amostragem. O erro de medida neste modelo é dado pela diferença entre o *score* da amostra e o *score* do universo (Tryon, 1957).

Este último modelo abriu caminho ao desenvolvimento, por Cronbach *et al.* (1972, referenciado por Cronbach, 1990), de um novo modelo de fidelidade das medidas de avaliação de desempenho, o modelo da generalidade (Murphy e Cleveland, 1995; Caetano, 1996). Cronbach *et al.*, (1972, referenciado por Cronbach, 1990) advoga este modelo como sendo o mais capaz de fornecer uma estrutura de compreensão mais completa na busca pela definição de fidelidade. O grande acrescento trazido pelo modelo da generalidade é traduzido pelo facto de este permitir averiguar o grau de variação que resulta especificamente de cada fonte de erro (Caetano, 1996). É considerado, para a averiguação das fontes de variância, todas as facetas que caracterizam o universo das condições de medida, assim como os avaliadores, os avaliados ou até o número de vezes a que a avaliação é efetuada (Murphy e Cleveland, 1995; Caetano, 1996). Na averiguação do efeito de cada faceta sobre o *score* total deve ser empregue o procedimento estatístico ANOVA.

Dos modelos expostos, não é possível afirmar que existe algum mais correto que o outro, uma vez que, dependendo dos diferentes propósitos das avaliações de desempenho, melhor ou pior se adequará cada um (Murphy e Cleveland, 1995).

Apesar de a fidelidade ser um critério preponderante para que os instrumentos das avaliações de desempenho sejam de facto úteis, não é suficiente para assegurar o valor dos resultados (Landy e Farr, 1983). “*As estimativas da fidelidade fornecem informação relativa à variância sistemática que uma medida apresenta, mas não conseguem informar se as fontes de variância sistemática são relevantes para o propósito da avaliação*” (Landy e Farr, 1983: 17).

Validade

Thonrndike e Hagen (1977, referenciados por Caetano, 1996) definem que a validade averigua o grau de relevância da contribuição dos instrumentos de avaliação para as tomadas de decisão. Citando Guion e Highhouse (2006: 134) validade “*não é uma propriedade dos instrumentos de avaliação, é sim uma propriedade das inferências (interpretações) que se contraem pelos métodos de avaliação*”. O autor refere assim que são as inferências que os avaliadores retiram dos resultados, provindos da aplicação dos vários métodos de avaliação, que podem ou não ser válidas.

As interpretações aferidas dos resultados das avaliações de desempenho, e tudo aquilo que pode ser inferido através de um resultado, têm sido alvo de estudo e de interesse (Cronbach, 1971, referenciado por Guion e Highhouse, 2006; Dunnette e Borman, 1979; Nunnally, 1978, referenciado por Caetano, 1996).

Em síntese e de forma concisa, validade implica sempre uma decisão baseada nos *scores* obtidos, consiste por isso na averiguação da exatidão de uma interpretação, procedida neste contexto pelo avaliador (Cronbach, 1990; Campbell, 1991, referenciado por Caetano, 1996). É portanto, a avaliação de uma inferência, que leva em consideração fatores contextuais como características dos avaliados, das situações, assim como dos testes (Guion, 1978).

Tradicionalmente consideram-se três métodos para averiguar a validade: (i) validade de conteúdo; (ii) validade de critério; (iii) validade de construto (Caetano, 1996; Guion, 1978; Onwuegbuzie, Daniel e Collins, 2009). Estes encontram-se descritos pormenorizadamente nas tabelas que se seguem.

1. Validade do conteúdo		Autores
Conceito	Centra-se na descrição do desempenho, pautando por assegurar, que a amostra de desempenho considerada é de facto representativa do desempenho profissional do indivíduo em causa, ou seja, as inferências previstas acerca do domínio total (universo), a partir de uma amostra do desempenho, são válidas.	Guion, 1978; Caetano, 1996).
Regras de aplicação	1. Os domínios dos conteúdos devem ser elaborados com base nos conteúdos comportamentais dos indivíduos, em que estes detêm um significado	Guion, 1977, referenciado

	<p>vulgarmente aceite;</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. A ambiguidade não pode ser caracterizadora da formação dos conteúdos do domínio de teste; 3. Deve-se proceder à interligação entre os conteúdos de teste, e os motivos que levam à realização dos testes, sendo que se pode considerar também alguma informação extra ao domínio dos conteúdos do teste, como o curriculum vitae por exemplo; 4. Presença de juízes qualificados capazes de promulgar um consenso geral sobre o conteúdo escolhido para servir de amostra aquando da realização do teste; 5. Avaliações e observações confiáveis devem ser atividades intrínsecas às inferências elaboradas dos conteúdos das amostras; 6. Promover a inexistência de interferências danosas para a avaliação das respostas. 	<p>por Guion 1978; Guion, 1978.</p>
--	--	---

Apesar das regras acima explicitadas facilitarem a estimativa da validade, não é garante da precisão total das inferências a realizar, é apenas umas das muitas possíveis análises, em todo o processo global da avaliação (Caetano, 1996).

A validade do critério, outra das análises possíveis para estimar a validade das avaliações, encontra-se descrita na tabela seguinte.

2. Validade do critério	
Conceito	<p><i>“Exprime a correlação entre os resultados obtidos num instrumento de medida e os resultados de outra medida externa independente, que funciona como critério”</i>. A existência de critérios de avaliação é de extrema importância, tendo sido reconhecida essa importância logo desde o início da psicologia industrial (Münsterberg, 1913, referenciado por Austin e Villanova, 1992; Scott, 1917). Guion (1974) refere que, validade do critério ao expor qual o grau dos resultados obtidos de uma dada avaliação, assumindo esses resultados o papel de preditores, é possível posteriormente, esses preditores serem usados para inferir o desempenho de outra variável (instrumento de medida), operacionalmente independente, definindo-se assim o critério.</p>
Evolução do conceito de critério	<p><u>Critério último (ultimate criterion)</u> Este modelo inicialmente proposto por Thorndike (1949), crê que a avaliação dos critérios deve basear-se na combinação de todos os critérios de desempenho inerentes a uma função específica para que se encontre um linear critério capaz de representar de forma eficaz todos os outros critérios. Este conceito sugeria então a existência de uma única e abrangente medida de sucesso de trabalho que serviria de mote de comparação de outras medidas (Dunnette, 1963). Contudo insurgiram-se algumas críticas referentes a este modelo, veja-se Ghiselli (1956), James (1973) ou Dunnette (1963). A falta de consenso sobre qual a suposta medida única de sucesso levou à mudança de foco dos pesquisadores (Dunnette, 1963).</p>

Modelo dos critérios múltiplos (multiple criterion model)

Este modelo crê que para se encontrar uma medida de sucesso das avaliações do desempenho, capaz de providenciar um entendimento máximo das suas dimensões, é necessário obter múltiplos critérios do desempenho por forma a determinar eficazmente todas as dimensões independentes que lhes estão subjacentes. Contrariamente ao modelo anterior, que pressupunha um único critério geral a todas as dimensões da performance (James, 1973).

Guion (1976, referenciado por Caetano, 1996), refere que, seguindo a ordem de raciocínio deste modelo, para uma mesma medida, podem criar-se tantas validades de critério quantos os critérios relativamente aos quais se pretende validá-la.

Como desvantagem da aplicação deste modelo pode-se referir a complexidade da sua aplicação e a forte exposição a fontes de variância (Caetano, 1996).

Modelo do critério geral (general criterion model)

O surgimento deste novo modelo deve-se ao facto dos pesquisadores considerarem que os anteriores não definiam claramente o que se deve medir (James, 1973). O modelo do critério geral, desenvolvido por Campbell et al., (1970, referenciados por James, 1973), intitula-se pelos autores como o modelo que irá determinar a eficácia da gestão. É considerado pelos seus autores como a função entre as habilidades dos indivíduos, a motivação e o contexto organizacional, uma vez que vê como central perceber as interações que são procedidas entre essas três medidas.

Apesar dos esforços efetuados no sentido de validar as medidas dos critérios, inúmeros autores, como Cronbach e Meehl (1995), James (1973) ou Dunnette (1963), referem que de importância maior é explicitar o significado das medidas, ou seja o construto subjacente a cada critério. O modelo da validade de construto apresenta-se na tabela imediata.

3. Validade do construto

Conceito Segundo James (1973), o estudo da validade do construto de um critério, centra-se em averiguar o que é medido por cada critério em particular, isto porque, os critérios não são em si mesmos garantes da validade de outros critérios. Guion (1974) refere que a validade do construto presume o atingimento de uma compreensão global, isto porque se foca em definir o grau em que os resultados das avaliações podem ser usados para inferir o nível em que um hipotético construto consegue descrever as diferenças entre os avaliados. A averiguação da validade de um construto deve verificar-se sempre que um teste é interpretado como a medida de algum atributo ou qualidade, que não são passíveis de serem definidos operacionalmente (Cronbach e Meehl, 1955).

A título de exemplo, alguns dos construtos usados na avaliação de desempenho são: qualidade do trabalho iniciativa, criatividade, produtividade, etc. (Caetano, 1996).

Construto

Um construto “é uma variável abstrata, criada pelo investigador, que não é diretamente observável, não podendo, por conseguinte, ser medida diretamente” (Caetano, 1996:28).

Evolução

Rede Nomológica (nomological net)

do
conceito

A teoria da rede nomológica, sugerida pelo autor Cronbach e Meehl (1955: 290) objetiva “*tornar claro o que algo é*”, e rege-se por específicas leis que dão corpo a esta teoria, detalhadamente descritas no seu artigo. Torgerson (1958, referenciado por Caetano, 1996), refere sucintamente que esta abordagem é composta por um plano de dados observáveis em adição a um plano representativo dos hipotéticos construtos, com a representação das relações procedidas entre as diversas variáveis.

Matriz multitraço-multimétodo (multitrait-multimethod matrix)

Consiste numa diferente abordagem à averiguação da validade do construto, em que se propõe, que exista para cada traço/característica um método de validação convergente e discriminante (Campbell e Fiske, 1959; James, 1973):

- Convergente: implica a existência de uma correlação positiva entre, pelo menos, uma ou mais medidas relativas a cada traço/característica;
- Discriminante: implica que as correlações entre traços/características, averiguadas por diferentes metodologias, sejam maiores do que as correlações existentes entre os traços/características medidas por um mesmo método.

A utilização desta matriz permite inferir, não só a relação entre os construtos, mas também a sua pertinência. A matriz é, por um lado, composta por vários traços/características que compõem um determinado instrumento, como inteligente, submisso ou agressivo, e por outro, composta pelos métodos usados na aferição desses traços/características, como exemplo escalas de avaliação, entre outros (Caetano, 1996).

Multitracô-multiavaliador (multitrait-multirater)

O surgimento deste novo modelo, por Lawler (1967), difere, relativamente ao anterior apresentado, somente nos “atores” que constituem a matriz, sendo que a avaliação é procedida por avaliadores ao invés de um instrumento de avaliação, normalmente pelo próprio avaliado, o superior direto ou um colega. Contudo a validade convergente e discriminada assumem ainda diferentes pressupostos (Lawler, 1967):

- Convergente: verifica se as correlações entre os mesmos traços/características avaliadas, por diferentes avaliadores, são significativamente diferentes de zero;
- Discriminante: (i) implica que a medida de um traço/característica se correlacione de forma mais acentuada com outra medida do mesmo traço/característica do que com outra qualquer variável que não partilhe o mesmo traço/característica, nem o mesmo avaliador; (ii) a medida do traço/característica deve verificar uma maior correlação com a igual medida mas efetuada por um diferente avaliador, do que com medidas de diferentes traços avaliadas pelo mesmo avaliador; (iii) o padrão de inter-relações de um dado traço/característica, deve verificar-se intato nos diferentes triângulos de heterotraços, tanto para o bloco do autoavaliador quer para o bloco do heteroavaliador.

Caetano (1996) refere que este modelo de avaliação da validade do construto contabiliza uma considerável taxa de utilização nas avaliações de desempenho.¹

¹ Apesar do autor ter mantido a designação “multitraço”, o método foi frequentemente utilizado em escalas ancoradas, não só em traços mas também em comportamentos (Caetano, 1996; Kavanagh et al., 1971)

Praticabilidade

O critério da praticabilidade assume também um papel determinante na validação dos instrumentos de avaliação, e denota-se a sua ação benéfica, quer para os avaliados/avaliadores, como para a própria organização. Os primeiros referidos tem a “lucrar” uma vez que havendo garantias de que os instrumentos são de fácil compreensão e aplicação, a aceitação informal do processo de avaliação é superior.

A praticabilidade visa o aumento da eficácia dos recursos humanos, possibilitando às organizações o retorno do seu investimento aquando da implementação de um sistema de avaliação de desempenho (Caetano, 1996). É uma importante variável na medida em que exerce influências, ao nível do cuidado do trato e da precisão, com que os instrumentos de avaliação são usados (Wiersma e Latham, 1986).

Levando em conta as poucas pesquisas efetuadas relativamente ao problema da praticabilidade, pode referir-se que se centraram particularmente nos instrumentos de avaliação. A intenção era a de perscrutar quais os de mais difícil aplicação. Isto porque apesar dos pesquisadores não terem focado grande atenção às questões da praticabilidade, as organizações consideram este critério de grande utilidade e importância, capaz de assumir um papel decisivo na escolha de um diferente sistema de avaliação em detrimento de outro (Murphy e Cleveland, 1995). Os resultados das diminutas pesquisas efetuadas revelaram-se inconclusivos (Caetano, 1996), contudo podem referir-se alguns aspetos concernentes ao problema da praticabilidade: tempo necessário à interiorização de um novo sistema de avaliação de desempenho; complexas necessidades de reporte de informação; elevadas exigências de tempo requeridas aos colaboradores, a todos os níveis hierárquicos (Murphy e Cleveland, 1995). Os mesmos autores referem que são preferíveis e mais praticáveis, todos os sistemas, que aquando da sua instalação provoquem o mínimo de alterações organizacionais possíveis, quando em comparação com sistemas extremamente revolucionários que alterem por completo a rotina organizacional, a menos que os segundos constituam de facto uma opção amplamente mais válida.

Segundo Caetano (1996: 34), de forma geral a praticabilidade “*diz respeito a fatores de economia, de conveniência e de interpretabilidade, que determinam se um instrumento de medida é adequado para uma aplicação geral*”.

Isenção de erros

A par com o desenvolvimento dos vários tipos de instrumentos de avaliação de desempenho, esteve a identificação de inúmeros erros de avaliação. Estes últimos, não só comprometiam a qualidade psicométrica das avaliações, como a aceitabilidade dos sistemas de avaliação de desempenho por parte dos colaboradores. A temática dos erros de avaliação reúne já uma vasta e rica fonte de pesquisas, uma vez que foi alvo, não só de estudos para identificar os erros de avaliação inertes aos vários instrumentos existentes, como de estudos com o objetivo de se encontrarem soluções capazes de erradicar esses erros (Murphy e Cleveland, 1995; Caetano, 1996).

Os erros mais comuns identificados nas avaliações são: o efeito de halo, o efeito de leniência/severidade e o erro de tendência central (Caetano, 1996).

No capítulo após expostos os instrumentos de avaliação, os erros de cotação serão alvo de uma exposição teórica mais detalhada (1.8).

Anexo IX – Instrumentos de Avaliação: vantagens e desvantagens

Instrumentos de avaliação	
Escalas Ancoradas em Traços	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os traços são dimensões do desempenho difíceis de medir, uma vez que, os critérios podem ser ambíguos e mal definidos, e as interpretações de cada atributo dependem de avaliador para avaliador (ex.: criatividade pode não significar o mesmo para todos os avaliadores), o que é favorecedor da existência de erros de avaliação (Bowman, 1999; Murphy e Cleveland, 1995; Wiese e Buckley, 1998; Gomes <i>et al.</i>, 2008); ▪ Não possibilitam aos avaliadores a construção de feedback específico para comunicar aos avaliados (Wiese e Buckley, 1998); ▪ Não existe um sistema de classificação geral apoiado em bases científicas com o intuito definir num mais restrito grupo, o número de traços de personalidade que devem ser alvo de avaliação (Barrick, Mount e Judge, 2001); ▪ Falta de clareza na construção das definições dos traços de personalidade, existindo casos em que os avaliadores se referem a iguais traços de personalidade, contudo usando nomes diferentes (Barrick, Mount e Judge, 2001).
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrumento pouco dispendioso, de fácil uso e empregabilidade em várias funções (Murphy e Cleveland, 1995; Wiese e Buckley, 1998; Gomes <i>et al.</i>, 2008); ▪ Os resultados são quantificáveis, e como as escalas são estandardizadas os resultados são comparáveis, tanto entre avaliados, como entre departamentos (Cascio, 1991, referenciado por Wiese e Buckley, 1998).
Avaliações Globais/ Redações Globais	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constiem uma ferramenta de avaliação subjetiva, não sendo a melhor escolha para reproduzir decisões válidas e justas, uma vez que estas apresentam uma fraca apreciação da performance “<i>in job</i>” (DeVries <i>et al.</i>, 1981, referenciado por Wiese e Buckley, 1998).
Classificação do Julgamento	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os julgamentos acerca da performance do avaliado são difíceis de precisar (DeVries <i>et al.</i>, 1981, referenciados por Wiese e Buckley, 1998); ▪ Não possibilita ações de feedback (DeVries <i>et al.</i>, 1981, referenciados por Wiese e Buckley, 1998); ▪ Não é defensível perante questões legais (DeVries <i>et al.</i>, 1981, referenciados por Wiese e Buckley, 1998).
Escalas de Escolha Forçada	
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este instrumento, entre outros instrumentos de avaliação, é aquele que apresenta um maior índice de redução de erros sistemáticos dos avaliadores como, o erro de halo. É também verificada a redução de erros como o erro de leniência e tendência central (King, Hunter e Schmidt, 1980; Zavala, 1965; Landy e Farr, 1980); ▪ Instituição de objetivos estandardizados de comparação entre os avaliados (Sisson, 1948, referenciado por Wiese e Buckley, 1998);

Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Elevado custo de desenvolvimento (King et al., 1980; Wiese e Buckley, 1998);
	<ul style="list-style-type: none"> Os avaliadores sentem que os resultados deste método são somente números, ou seja, constitui uma avaliação meramente global, sem que existam explicações concretas que suportem essas avaliações. o que nas entrevistas de avaliação de desempenho se revela uma ferramenta pobre em informação para o desenvolvimento dos avaliados (King et al., 1980; Wiese e Buckley, 1998);
	<ul style="list-style-type: none"> As entrevistas de avaliação de desempenho revelam-se uma ferramenta pobre em informação para o desenvolvimento dos avaliados (King et al., 1980; Wiese e Buckley, 1998).
Incidentes Críticos	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Complexidade, avultado custo e elevadas exigências de tempo necessário para o desenvolvimento deste instrumento (DeVries <i>et al.</i>, 1981 e Patten, 1977, referenciados por Wiese e Buckley, 1998; Marrelli, 1990, referenciado por Marrelli, 2005); Ineficaz na promoção melhoramento do desempenho dos avaliados, uma vez que se limita a analisar apenas os extremos e inusitados comportamentos, instigando a ideia de “desperdício” e desatenção para com a constante performance que os avaliados atingem no normal do dia-a-dia (Wiese e Buckley, 1998).
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque nas características reais do trabalho e não sobre critérios vagamente definidos; julgamento válido quanto aos comportamentos que devem ser melhorados; registo de informação útil e pertinente para a elaboração de futuras ações de formação (Gomes <i>et al.</i>, 2008); Julgamento válido quanto aos comportamentos que devem ser melhorados (Gomes <i>et al.</i>, 2008); Registo de informação útil e pertinente para a elaboração de futuras ações de formação (Gomes <i>et al.</i>, 2008).
Escalas Ancoradas em Comportamentos	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Uso complexo e exige um elevado dispêndio de tempo por parte dos avaliadores (Bernardin e Smith, 1981; Maiorca, 1997), denota-se assim que é um método dispendioso (Landy e Farr, 1980); Não assegura a fiabilidade das avaliações por parte dos avaliadores (Kingstrom e Bass, 1981; Murphy e Constans, 1987), e a averiguação do nível da performance é vã, uma vez que, não existem testes empíricos feitos aos itens usados na amostra representativa (Banks e Roberson, 1985); A averiguação do nível da performance é vã, uma vez que, não existem testes empíricos feitos aos itens usados na amostra representativa (Banks e Roberson, 1985).
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> Método bem aceite pelos avaliados, uma vez que estes têm a oportunidade de participar na sua elaboração (Schwab <i>et al.</i>, 1975; Murphy e Cleveland, 1995; Maiorca, 1997); As empresas vêm acessíveis informações úteis sobre os colaboradores, uma vez que, as avaliações sumárias feitas pelos avaliadores, constituem informação passível de ser consultada sempre que pertinente (Bernardin e Smith, 1981); Criação de um quadro de referência comum para os avaliadores, por forma a, garantir a diminuição dos riscos de se ter para as mesmas pontuações, diferentes comportamentos ou desempenhos associados, fruto da variedade de avaliadores (Maiorca, 1997; Gomes <i>et al.</i>,

	<p>2008);</p> <ul style="list-style-type: none"> As avaliações serem baseadas na análise de específicos exemplos de comportamentos vividos nos postos de trabalho, permitem reduzir os erros de avaliação, uma vez que as escalas são altamente “<i>job oriented</i>” (Schwab <i>et al.</i>, 1975; Maiorca, 1997).
Escalas de Padrão Misto	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Elevada complexidade de apuramento dos resultados da avaliação, e elevado dispêndio de tempo necessário para que o processo seja completo² (Murphy e Cleveland, 1995; Blanz e Ghiselli, 1972); Os construtos formados para cada dimensão são raramente alvos de pré-testes o que não assegura a total veracidade dos resultados (Banks e Roberson, 1985).
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> Promovem a redução dos erros do avaliador, uma vez que, é exigido ao avaliador que compare o seu julgamento com descrições comportamentais já nomeadas (Banks e Roberson, 1985; Murphy e Cleveland, 1995); A cultura ou fatores sociais não são delimitadores da utilidade desta ferramenta de avaliação (Blanz, Ghiselli, 1972).
Escalas de Observação Comportamental	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Este método requer um elevado número de amostras, assim como o tempo necessário para a realização de todo o processo é requerido também elevado (Latham e Wexley, 1977); O julgamento da frequência de cada comportamento é tão subjetivo quanto o processo de formular julgamentos nas avaliações, podendo ainda revelar-se mais subjetivo do que as avaliações baseadas em traços ou as avaliações globais (Murphy e Cleveland, 1995);
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> O detalhe requerido para a utilização das escalas de observação comportamental é de tal ordem exigente que acaba por se tornar a força deste instrumento pelo seu caráter completo na avaliação (Latham e Wexley, 1977); Instituição de uma próxima relação entre avaliado e avaliador, conferindo ao processo fiabilidade (Latham e Wexley, 1977); Aumento da satisfação no trabalho, assim como se verifica o aumento do nível de comprometimento dos avaliados para com a organização, e para com os objetivos a cumprir, em comparação às avaliações baseadas em abordagens de personalidade (Tziner e Latham, 1989; Wiersma <i>et al.</i>, 1995; Tziner, Kopelman e Joanis, 1997); Avaliadores têm a oportunidade de conceder justificações aos avaliados, relativas às avaliações feitas. Em adição, este método permite ainda conceder para fins administrativos, como tomadas de decisões, evidências comportamentais que servem de suporte a essas decisões o que permite ainda assegurar que as decisões dos avaliadores não são vistas como meros atos arbitrários (Wiersma <i>et al.</i>, 1995); Para fins administrativos como tomadas de decisões, este instrumento permite demonstrar evidências comportamentais que servem de suporte a essas deliberações. Permite ainda assegurar que as decisões dos avaliadores não são vistas como meros atos arbitrários (Wiersma <i>et al.</i>, 1995);

² Nota 1: Através de processos informáticos seria possível eliminar a morosidade da obtenção de resultados (Blanz, Ghiselli, 1972: 198)

	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta capacidades de se insurgir defensível perante algum ataque à sua validade (Wiersman e Latham, 1986).
Ensaio Narrativo	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Não permite a comparação das performances entre indivíduos quer do mesmo departamento quer de departamentos diferentes. É daí inútil para constituir uma ferramenta capaz de contribuir para a tomada de decisões relativas a promoções, salários, entre outras (Gomes <i>et al.</i>, 2008);
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> Reúne capacidades de proporcionar aos avaliados feedback relevante (Gomes <i>et al.</i>, 2008).
Checklist Comportamental	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Não procede ao registo dos comportamentos dos avaliados, sendo que por isso não é capaz de fornecer feedback valioso aos mesmos (Cascio e Aguinis, 2005, referenciados por Pereira, 2010);
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> Meio eficaz para desenvolver descrições de comportamentos relacionados com as várias funções numa organização, assim como permite que os comportamentos possam ser sistematicamente alinhados com os objetivos organizacionais (Lenell e Boissoneau, 1998).
Assessment Centers	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Os avaliadores necessitam de grande preparação, e o processo envolve um exigente planeamento, tornando-se um processo moroso (Joiner, 2000; Caldwell <i>et al.</i>, 2003; Chen e Naquin, 2006); Requer um investimento financeiro significativo (Cohen, 1980 e Feltham, 1988, referenciados por Garavan e Morley, 1998);
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> O retorno dos investimentos iniciais pode ascender aos 313% (Cohen, 1980, referenciado por Garavan e Morley, 1998); É um método capaz de eficazmente, e com validade nas suas considerações, testar e prognosticar a performance dos avaliados (Joiner, 2000; Caldwell <i>et al.</i>, 2003; Chen e Naquin, 2006); Os autores Chen e Naquin (2006) referem que através do recurso a este método é possível detetar facilmente mudanças acentuadas nos comportamentos individuais dos avaliados. Permite detetar facilmente mudanças acentuadas nos comportamentos individuais dos avaliados (Chen e Naquin, 2006);
Ordenação Simples	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Adequado somente para um reduzido número de avaliados sob pena de este se tornar arbitrário. Não permite a transmissão de feedback aos avaliados acerca das suas performances, e é ineficaz em discernir a 15^a melhor performance da 16^a ou da 17^a (Murphy e Cleveland, 1995; Gomes <i>et al.</i>, 2008); Não permite a transmissão de feedback aos avaliados acerca das suas performances (Murphy e Cleveland, 1995; Gomes <i>et al.</i>, 2008); É ineficaz em discernir a 15^a melhor performance da 16^a ou da 17^a (Murphy e Cleveland, 1995; Gomes <i>et al.</i>, 2008).

Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Util aquando da tomada de decisões de gestão, como aumentos salariais ou promoções (Gomes <i>et al.</i>, 2008).
Distribuição Forçada	
O autor Gomes <i>et al.</i> , expõe de forma categórica as vantagens e desvantagens do método de avaliação distribuição forçada, estas serão apresentadas de seguida:	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de cooperação e negligência do trabalho em equipa, uma vez que, a competição entre avaliados aumenta exponencialmente; ▪ Perda de motivação em indivíduos que percecionam que nunca atingirão categorias mais elevadas, pois esses lugares estão já garantidos; ▪ A assunção de maiores responsabilidades, ou a prática de tarefas consideradas mais arrojadas e desafiadoras das capacidades dos avaliados, tendem a ser evitadas pelos mesmos, com receio de ingressarem em categorias de baixa classificação; ▪ Pode incitar injustiças nas avaliações, uma vez que, o fraco desempenho de um colaborar nem sempre depende do próprio, como exemplo, se um vendedor estiver alocado a um segmento de mercado com fraco potencial, os seus resultados serão de fracos, não por sua culpa direta mas sim por fatores externos a si próprio; ▪ A existência de classificações arbitrárias, uma vez que a obrigatoriedade que cada categoria tem em respeitar uma percentagem específica, leva a que os avaliadores tenham que colocar colaboradores com igual mérito de desempenho em diferentes categorias; ▪ Desenvolvimento de tensões e alterações emocionais negativas quer para os avaliadores quer para aqueles que são alvos das avaliações.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução da tendência leniente dos avaliadores, uma vez que estes são obrigados a proceder à distinção de classificações entre avaliados; ▪ O facto de o mérito, ser um mote de diferenciação, neste método, pode ser visto como motivante para avaliados com altos desempenhos ou para aqueles que pretendem melhorar seu.
Comparação Interpares	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível de precisão é tanto maior quanto maior for o número de avaliados em estudo, o que torna assim o processo muito dispendioso em termos de tempo necessário para o desenvolvimento do mesmo (Murphy e Cleveland, 1995; Gomes <i>et al.</i>, 2008); ▪ Não facilita o feedback junto dos colaboradores (Murphy e Cleveland, 1995; Gomes <i>et al.</i>, 2008);
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este método possibilita a comparação dos avaliados para efeito de decisões de gestão de pessoas (Gomes <i>et al.</i>, 2008).
Gestão por Objetivos	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não constitui uma ajuda útil aquando da tomada de decisões de caráter administrativo (DeVries <i>et al.</i>, 1981, referenciado por Wiese e Buckley, 1998).
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação constante dos avaliados para o seu desenvolvimento individual (Camara <i>et al.</i>, 2007; Gomes <i>et al.</i>, 2008); ▪ Os avaliadores podem apoiar-se em medidas objetivas reduzindo por isso a subjetividade do

	<p>processo (Camara <i>et al.</i>, 2007; Gomes <i>et al.</i>, 2008);</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ A clareza dos objetivos permite que os avaliados se centrem eficazmente no que é essencial para o bom desempenho da organização (Camara <i>et al.</i>, 2007; Gomes <i>et al.</i>, 2008).
<i>Balanced Scorecard</i>	
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> ■ Possibilita a criação de um canal de comunicação eficaz com os avaliados, uma vez que, traduzir e comunicar-lhes a visão estratégica e os objetivos pretendidos torna-se mais fácil, e a motivação intrínseca de cada avaliado aumenta (Latham, 2003, referenciado por Kuvaas, 2007).
<i>Monitorização Eletrónica do Desempenho</i>	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de privacidade dos avaliados (Alder e Tompkins, 1997; Kallman, 1993 e Picar, 1994, referenciados por Vaught <i>et al.</i>, 2000); ■ Aumento do stress dos avaliados e diminuição da sua saúde (Alder e Tompkins, 1997; Alder, 1998; Kallman, 1993 e Picar, 1994, referenciados por Vaught <i>et al.</i>, 2000); ■ Diminui a qualidade de vida no trabalho (Alder, 1998); ■ Diminuição da sensibilidade do trato das questões da avaliação (Vaught <i>et al.</i>, 2000); ■ Pouca proteção, pela lei, dos trabalhadores sujeitos a este tipo de avaliação (Vaught <i>et al.</i>, 2000).
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibiliza aos gestores informações mais úteis, uma vez que estes podem monitorizar em contínuo a performance dos colaboradores, aglomerando um considerável número de informação que é medida de forma fiável (Stanton, 2000, referenciado por Moorman e Wells, 2003); ■ Recolha objetiva de indicadores de performance, como números ou erros, entre outros, tornando as avaliações mais fiáveis, claras e consistentes (Alder e Tompkins, 1997; Sulsky e Keown, 1998; Fletcher, 2001; Moorman e Wells, 2003); ■ Aumento da satisfação dos clientes (Alder e Tompkins, 1997; Moorman e Wells, 2003); ■ Feedback mais frequente, uma vez que, os avaliadores conseguem dispor de informação mais rapidamente, conseguindo alertar os colaboradores de forma mais eficaz para o seu nível de produtividade, conseguindo orienta-los sempre que seja necessária alguma correção (Alder e Tompkins, 1997); ■ Reduz largamente a existência de erros sistemáticos de avaliação, como o favorecimento de avaliados em detrimento de outros, ou julgamentos com base na idade, sexo ou género (Kallman, 1993, referenciado por Alder e Tompkins, 1997; Fletcher, 2001).
<i>Modelos de Competências</i>	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inexistência de uma metodologia universal, capaz de ditar de forma rigorosa, as modalidades a seguir para o desenvolvimento dos modelos de competências, e da sua posterior administração. Caso o modelo não seja bem desenvolvido os custos para a empresa são graves, pois tempo e investimentos monetários foram desperdiçados (Klein, 1996; Shippmann <i>et al.</i>, 2000); ■ Vulnerabilidade das organizações à interposição de ações legais. Quando as empresas experimentam este fracasso dificilmente voltarão a pensar em implementar uma abordagem

	<p>baseada em competências (Klein, 1996; Shippmann <i>et al.</i>, 2000);</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Influência da cultura e dos valores da organização, na definição do que representa uma elevada ou média performance relativamente a uma dada competência. Essas influências comprometem a validade das avaliações que se destinam a distinguir as mediadas das elevadas performances (Athey e Orth, 1999); ▪ Assertividade na escolha das competências a vigorar no modelo é difícil de concretizar. O autor Kanaga (2007:9) refere que a escolha das competências pode ser equivalente “<i>a uma criança quando vai a uma loja de doces</i>”, isto porque todas as competências parecem essenciais e precisas. Contudo a escolha de um elevado número de competências para figurarem o modelo pode implicar a perda do foco, torna o processo muito pesado e moroso perdendo dessa forma parte da sua utilidade.
<p>Vantagens</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilita o processo de adaptação de antigos imperativos organizacionais às novas tendências de mercado e às atuais exigências de tempo e rapidez de aprendizagem (Athey e Orth, 1999; Gangani, McLean e Braden, 2006; Vazirani, 2010); ▪ Constitui um excelente meio para guiar e propulsionar mudanças organizacionais (Lucia <i>et al.</i>, 1999 referenciados por Gangani <i>et al.</i>, 1999; Vazirani, 2010); ▪ Contribui para a aquisição de vantagens competitivas, uma vez que, na formação dos modelos são escolhidas as competências que permitem atingir padrões atuais de excelência de desempenho. As organizações possuindo as melhores capacidades pode posicionar-se na vanguarda das melhores tendências, melhorando também dessa forma a eficácia operacional (Daniel <i>et al.</i>, 2001, referenciados por Gangani <i>et al.</i>, 2006); ▪ Disseminação de uma cultura organizacional vincada e coesa, na medida em que os modelos de competências contribuem fortemente para o desenvolvimento de uma linguagem transversal a toda a organização (Daniel <i>et al.</i>, 2001, referenciados por Gangani <i>et al.</i>, 2006; Kanaga, 2007; Vazirani, 2010); ▪ Unificação dos recursos humanos da organização, e dos seus processos (Hollenbeck <i>et al.</i>, 2006; Vazirani, 2010; Daniel <i>et al.</i>, 2001, referenciados por Gangani <i>et al.</i>, 2006); ▪ Desenvolvem avaliações com baixas probabilidades de erro e de arbitrariedade (Gomes <i>et al.</i>, 2008); ▪ Contribuição para o desenvolvimento de técnicas e competências na área da liderança (Hollenbeck <i>et al.</i>, 2006; Kanaga, 2007). ▪ Desenvolvimento individual dos colaboradores. Estes vêm possibilitado o seu crescimento contínuo, são desafiados a desenvolverem ações que promovem a sua evolução enquanto profissionais, estando permanentemente motivados. Conseguem dessa forma obter resultados e recompensas muito positivas. Com a implementação dos modelos de competências é ainda possível, eficaz e rigorosamente, alocar os colaboradores às funções mais adequadas de acordo com as suas competências, onde estes podem potenciar ao máximo o seu desempenho e sentirem-se realizados (Kanaga 2007; Gomes <i>et al.</i>, 2008).

Anexo X – Incidentes Críticos: a sua recolha

	Incidentes Críticos: a sua recolha	Autores
Métodos	<p>Grupos de foco (<i>focus groups</i>) onde existe a presença de um moderador perante um escolhido e reduzido grupo de colaboradores em que estes procedem à descrição de exemplos específicos das suas performances passadas. Segue-se uma discussão em grupo focada nas áreas dos exemplos apontados pelos colaboradores;</p> <p>Questionários impressos ou on-line, são outra via de recolha de incidentes críticos. Nos questionários costumam vigorar questões que levam à descrição de incidentes críticos, solicitam normalmente a exposição de situações em que foi necessário aos colaboradores gerirem mais de uma variável;</p> <p>Registos do desempenho, que constituem todas as informações específicas dos colaboradores em situações passadas, que podem fornecer valias importantes na determinação de problemas</p> <p>Diário de trabalho, sendo que estes podem ser elaborados pelos colaboradores ou pelos chefes imediatos dos mesmos, tendo o objetivo de registarem todos os incidentes quer de insucesso como de sucesso durante o dia de trabalho, obedecendo a uma cadência específica, diária ou semanal por exemplo.</p>	Marrelli, 2005

Anexo XI – Escalas Ancoradas em Comportamentos: fases de construção

Fases de Construção	Escalas ancoradas em comportamentos	Autores
	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Incidentes críticos</u>: passa pela enunciação, por parte de pessoas familiarizadas com o trabalho, como supervisores diretos, de eficazes ou ineficazes comportamentos <i>on job</i>; 2. <u>Dimensões da performance</u>: constitui o agrupar dos indentes críticos escolhidos anteriormente, num conjunto menor de dimensões da performance que sejam coadunáveis com a índole dos respetivos incidentes; 3. <u>Realocar</u>: deve ser realizado por um diferente grupo que pertença igualmente ao processo de avaliação, e que tenha os mesmos conhecimentos acerca do posto de trabalho em questão, pois o objetivo é proceder à interligação de cada incidente crítico descrito, com a definição da dimensão da performance que melhor se adequa ao mesmo; 4. <u>Ordenamento dos incidentes</u>: é normalmente pedido ao grupo atuante no passo anterior para que avalie o comportamento registado como incidente em termos de representar eficaz ou ineficazmente a performance dos avaliados, na sua clara respetiva dimensão. A média das avaliações obtidas relativas à veracidade dos incidentes listados vai identificar o grau de eficácia de cada incidente em conseguir descrever a performance do avaliado em cada dimensão. São apenas os incidentes que registem avaliações mais elevadas os retidos para fazerem parte da versão final do instrumento; 5. Instrumento final: composto por escalas verticais, uma por cada dimensão definida anteriormente, ligadas aos incidentes escolhidos no passo anterior. Os incidentes são colocados ao longo de cada escala de acordo com a avaliação obtida anteriormente. 	Schwab Heneman e Decotiis, 1975; Arvey e Hoyle, 1974.

Anexo XII – Escalas de Padrão Misto: a sua construção

Etapa de construção	Escalas de Padrão Misto	Autores
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada dimensão do desempenho em avaliação é composta por três itens, um que descreve uma boa performance, uma performance mediana e um terceiro item que descreve uma pobre performance; 2. O avaliador tem o dever de registar qual a posição que a performance do avaliado ocupa (inferior, superior ou igual) em relação à posição que cada item ocupa; 3. Os resultados são processados através de vários algoritmos, sendo que o resultado final chega às mãos do avaliador sobre a forma de resultado numérico global para cada dimensão avaliada 	Murphy e Cleveland, 1995; Blanz e Ghiselli, 1972

Anexo XIII – International Task Force on Assessment Center Guidelines

<i>International Task Force on Assessment Center Guidelines</i>	
1. Análise do Trabalho	Deve ser feita debruçando-se nos comportamentos mais relevantes, por forma a poder determinar quais são de facto as dimensões, competências, atributos e índices de performance, que contribuem para o sucesso do trabalho, permitindo assim a tomada de decisão consciente sobre tudo o que deve ser alvo de avaliação pelo assessment center. A realização da análise do trabalho é condicionada pelo propósito da avaliação (Joiner, 2000). São vários os métodos que podem ser usados para proceder à análise do trabalho, eis alguns relevantes de salientar: descrição do posto de trabalho; entrevista aos avaliados/supervisores; distribuição de questionários aos avaliados/supervisores; observação dos avaliados no desempenho das suas funções; emprego das técnicas dos incidentes críticos (Eurich, 2009);
2. Classificação do Comportamento	Os comportamentos observados anteriormente devem ser classificados e dispostos em categorias concordantes com os mesmos, como atributos, características, competências, habilidades, conhecimento etc.;
3. Técnicas de Avaliação	Deverão ser indicadas para extrair informações pertinentes e úteis que servirão para viabilizar a avaliação das específicas dimensões determinadas na fase 1;
4. Avaliações Múltiplas	Deverão ser várias as técnicas utilizadas para a avaliação, como entrevistas, testes, questionários ou simulações. As técnicas aplicadas devem ser pré-testadas, este propósito deve-se à determinação em assegurar a veracidade, objetividade e a relevância das informações e resultados obtidos;
5. Simulações	As simulações de situações reais de trabalho devem estar presentes, pelo menos uma vez em cada assessment center, devem existir tantas quantas forem precisas para que se possa ter a oportunidade de observar o comportamento do avaliado para cada específica dimensão definida previamente. As simulações podem ser feitas através do recurso a exercícios de grupo, apresentações ou simulações de interações;
6. Avaliadores	A variedade de avaliadores deve respeitada para que seja possível avaliarem cada colaborador. O grupo de avaliadores deve primar pela diversidade de características como a idade, género ou raça. É possível também recorrer às tecnologias informáticas como atores das avaliações, caso se constate que esta opção não trará resultados inferiores;
7. Formação dos Avaliadores	Os avaliadores devem receber formação e devem provar que detêm as capacidades exigidas;
8. Registo de Comportamentos	O registo dos comportamentos observados deve ser produzido no momento imediato da observação por meio de um procedimento sistemático levado a cabo pelos avaliadores. Este registo pode valer-se de sistemas como gravações áudio, vídeos, notas escritas, escalas de observação comportamental ou checklists comportamentais;
9. Relatórios	Devem ser elaborados para cada teste efetuado, são da responsabilidade dos avaliadores, e a sua apresentação é requerida antecipada face ao momento de discussão das avaliações;

10. Integração de dados

É com base no conjunto de informação recolhida pelos avaliadores que integração de comportamentos deve ser efetuada, ou então através de processos estatísticos. A discussão inerente ao processo de integração de informação para cada dimensão, deve ser acompanhada sempre pelo atingimento de um consenso entre os avaliadores, uma opinião conjunta, pressupondo sempre a confiabilidade dos avaliadores (Joiner, 2000).

Anexo XIV – Modelos de Competências Iniciais

Modelo de competências inicial		Autores
Fases	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação dos grupos que representam medianas ou elevadas performances; ▪ Realização de entrevistas comportamentais; ▪ Realização de testes estatísticos para cada grupo distinto; ▪ Identificação dos comportamentos distintivos dos elevados desempenhos relativamente aos médios desempenhos 	Athey e Orth (1999).
Críticas ao modelo	<p>Este método revelou-se incapaz de responder eficaz e eficientemente às necessidades das organizações no contexto atual de mudanças rápidas e constantes, em que os ciclos de entrega e solicitação de produtos são cada vez mais reduzidos, requerendo e exigindo maior rapidez na aquisição e desenvolvimentos de novas competências .</p>	Meyer (1993, referenciado por Athey e Orth, 1999).

Anexo XV – Modelos de Competências: etapas de desenvolvimentos

Etapas de desenvolvimento dos Modelos de Competências	
Os autores Draganidis e Mentzas (2006), com o intuito de desenvolveram uma mais completa perspetiva sobre os modelos baseados em competências, definiram um programa de ação para o desenvolvimento dos mesmos, criando seis fases distintas:	
1.	A identificação das competências imprescindíveis para promover desempenhos de sucesso;
2.	Definição do modelo de competências, baseando-se na descrição expositiva das competências exigidas para cada específica função, grupo, divisão, departamento ou outra qualquer seção pretendida como alvo de análise;
3.	Avaliação de competências, fase em que se procede à comparação das competências que os colaboradores individualmente detêm com aquelas que constituem o modelo de competências;
4.	Gestão baseada em competências, em que a gestão dos recursos humanos tem ao seu dispor um conjunto de competências como referência, para garantir que as performances observadas vão contribuir para o atingir dos objetivos organizacionais;
5.	Identificação das competências <i>standard</i> , definidas como os essenciais conhecimentos e técnicas que os colaboradores devem possuir, assim como a definição do nível que deve ser atingido pelos mesmos, relativamente às suas específicas funções;
6.	Traçar o perfil de competências, elaboração de documentos, onde são explanados os conjuntos de competências que devem ser verificadas para cada posição/trabalho/grupo/ comunidade funcional.

Anexo XVI – Modelos de Competências: propósitos da sua aplicação

Propósitos da sua aplicação	Modelo de competências	Autores
	<ul style="list-style-type: none"> (i) Avaliação do desempenho; (ii) Bons processos de recrutamento e seleção; (iii) Aperfeiçoamento da gestão do desempenho; (iv) Identificação e correção das necessidades de formação; (v) Aumento do desenvolvimento dos colaboradores; (vi) Unificação dos valores e cultura da organização; (vii) Definição conscientiosa das expectativas de sucesso; (viii) Facilitar a integração dos processos de recursos humanos. 	Klein, 1996; Draganidis e Mentzas, 2006; Gomes <i>et al.</i> , 2008; Byham e Moyer, 2004; Howard, 1997; Lucia e Lepsinger, 1999 (referenciados por Chen e Naquin, 2006; Vazirani <i>et al.</i> , 2010)

Anexo XVII – Tipo de Erros de avaliação

Erros de Correlação

■ *Efeito de halo*

A identificação deste fenômeno é imputada a Wells (1907) e Webb (1915) (Saal, Downey, Lahey, 1980; Jacobs e Kozlowski, 1985), contudo a conceptualização desta tipologia de erro é atribuída a Thorndike (1920) (Cooper 1981; Caetano, 1996). Segundo o autor efeito de halo é definido como o “*erro constante das cotações que são aparentemente afetadas por uma marcada tendência para pensarem uma pessoa em geral como boa ou como inferior e para colorir os julgamentos das qualidades através deste sentimento geral*” (Thorndike, 1920:25).

Borman (1975) define efeito de halo como a tendência para definir uma impressão global acerca de cada avaliado em vez de os distinguir por diferentes níveis relativos às dimensões da performance. Inúmeros autores elaboraram definições sobre o efeito de halo na mesma linha de pensamento de Thorndike (1920), como: Bernardin (1977), De Cotiis (1977), Guion (1965) (referenciados por Jacobs e Kozlowski, 1985).

A deteção de elevadas correlações entre a natureza física das pessoas, com a avaliação do seu desempenho, tomando como exemplo a verificação de correlações entre a inteligência com as qualidades físicas, tornou evidente que os avaliadores não procediam à análise independente e imparcial dos vários e diferentes aspectos dos avaliados. Os avaliadores são influenciados por uma impressão geral que se torna impedidora da destrinça, nos níveis de cotação, das categorias ou dimensões do desempenho (De Cotiis, 1977, referenciado por Caetano, 1996).

As pesquisas operacionais relativas a este erro de avaliação fizeram surgir inúmeras definições e métodos estatísticos para operacionalizar o efeito de halo, o que dificultou a comparação entre resultados e até mesmo a sua interpretação (Cooper, 1981; Saal *et tal.*, 1980). Os métodos desenvolvidos para estimar o efeito de halo são vários e recorrem a diferentes métodos, eis os mais conhecidos:

- (i) Inter-correlações entre as diferentes dimensões presentes nas avaliações, em que o halo é definido pela média das correlações entre as categorias da avaliação para um

- determinado número de avaliados, quanto maior forem as correlações maior o efeito de halo (Saal *et al.*, 1980);
- (ii) Medidas de estrutura de fatores entre dimensões, procedendo-se à análise dos resultados de uma componente principal, inserida na matriz de inter-correlação, sendo que o efeito de halo será tanto maior quanto menos componentes principais surgirem (Saal *et al.*, 1980);
 - (iii) Medidas de variância entre-avaliados, em que a estimativa do efeito de halo é feita tendo em conta a dispersão entre as várias dimensões existentes, caso a dispersão seja diminuta, declarada esta por um menor desvio-padrão ou uma menor estimativa da variância, maior é o efeito de halo (Borman, 1975; Bernardin e Walter, 1977);
 - (iv) Análise de variância (ANOVA) entre avaliador e avaliado em todas as dimensões do desempenho, sendo que se a interação entre avaliador e avaliado for explicadora de uma considerável proporção da variância, existe efeito de halo (Saal *et al.*, 1980; Pereira, 2010);

Jacobs e Kozlowski (1985) referem que apesar de o efeito de halo ser o primeiro erro de avaliação conhecido continua a ser fonte de desentendidos entre autores, pois existem contradições quanto ao seu entendimento. Bingham (1939) veio acrescentar uma nova conceptualização ao efeito de halo, distingue halo válido e inválido referindo que “*existe um halo que não pode e não deverá ser eliminado por estar inerente na natureza da personalidade, no processo percetivo, e no próprio ato do julgamento*”.

Cooper (1981) revendo a ideia inicial de Bingham, definiu novos termos, halo verdadeiro e halo ilusório. O autor refere halo verdadeiro como aquele que se verifica aquando da existência de correlações entre as dimensões do desempenho. Halo ilusório provém dos esquemas conceptuais que cada avaliador possui, ou dos esquemas teóricos que cada um possui acerca da co-variação dos atributos ou dos comportamentos que estão sujeitos a avaliação (Cooper, 1981; Caetano, 1996; Pereira, 2010). A combinação do halo verdadeiro e o halo ilusório, segundo Cooper (1981), Bartlett (1983) ou Caetano (1996), dá origem ao halo observado, em que numa situação ideal, não existirá halo ilusório, sendo que o halo observado seria muito próximo do halo verdadeiro, remetendo para avaliações mais eficazes.

Erros de Distribuição

Consideram-se erros de distribuição sempre que se verifiquem grandes discrepâncias no que diz respeito à distribuição das avaliações relativamente, e em comparação, com a distribuição que é presumivelmente assumida quanto à performance de uma específica função. Os avaliadores erraticamente procedem a uma distribuição das avaliações de desempenho tendenciosa e errada (Murphy e Cleveland, 1995).

- ***Erro de Leniência ou severidade***

O estudo levado a cabo por Saal *et al.*, (1980) sistematizou algumas das várias definições apontadas ao erro de leniência ou severidade:

- (i) É o conjunto de avaliações atribuídas por lenientes ou severos avaliadores, cujas avaliações são consistentemente mais elevadas/reduzidas, relativamente ao que é posteriormente justificável comparativamente a um critério externo representativo do verdadeiro nível de performance (DeCotiis, 1977, referenciado por Saal *et al.*, 1980);
- (ii) É uma mudança nas classificações médias das avaliações, relativamente ao ponto médio da escala, ou num sentido favorável ou desfavorável (Bernardin *et al.*, 1976 e Sharon e Bartlett, 1969, referenciados por Saal *et al.*, 1980);

Assumindo que o nível médio verdadeiro do desempenho tem como referencial o ponto médio da escala de desempenho, quando a média de todas as cotações atribuídas por um avaliador difere, de forma acentuada do ponto médio referencial, o avaliador passa a ser considerado leniente, caso as avaliações possuam uma média elevada. Ou severo, se as avaliações descreverem médias baixas (Murphy e Cleveland, 1995).

Na literatura existente, os métodos mais usuais, utilizados na averiguação deste tipo de erro, segundo Dickinson (1987, referenciado por Caetano, 1996), centram-se na averiguação da média das cotações das dimensões, e da sua posterior comparação com o ponto médio da escala de cotação. Caso se verifique que a cotação média da dimensão se encontra acima do ponto médio da escala, e apresentar pouca variabilidade, conclui-se que existe erro de leniência. Na mesma lógica se a média da dimensão se fizer

representar abaixo do ponto médio, e registrar pouca variabilidade, está-se perante o erro de severidade.

Referenciando novamente o estudo de Saal *et al.*, (1980), os autores, referindo Friedman e Cornelius (1976), apresentam outro método, objetivado para averiguar este erro. O método consiste na análise da variância mediante o plano: avaliador × avaliado × dimensão. Se for verificativo que o avaliador detém um efeito principal explicativo de uma quantidade razoável de variância considera-se que existe leniência ou severidade.

Existem duas expressas considerações relativas a esta tipologia de erro. A primeira refere que apenas é viável a medição de erros de leniência ou severidade se se confirmar a existência de um critério externo de comparação no sentido de determinar fiavelmente discrepância de amplitudes das cotações. A segunda consideração depreende-se com o facto de que a leniência ou severidade podem ser averiguadas como constantes nas avaliações, remetendo assim apenas para a existência, não de um erro, mas sim de avaliadores severos ou lenientes (Sharon e Bartlett, 1969).

▪ ***Erro de Tendência Central e Restrição de Amplitude***

Referenciado ao longo da literatura da psicologia industrial, o erro de tendência central, considerado também como critério de apreciação da qualidade das avaliações de desempenho, é definido como a tendência dos avaliadores em temerem, através das avaliações procedidas pelos mesmos, procederem a distinções entre os avaliados, resultando isso na predominância de avaliações próximas sempre do ponto médio da escala, não deixando margem para avaliações extremas quer no sentido negativo como positivo (DeCotiis, 1977, referenciado por Saal *et al.*, 1980).

Korman (1971: 180, referenciado por Saal *et al.*, 1980) incita uma outra definição, sendo erro de tendência central a “*tendência em avaliar todos os objetos de avaliação em torno do centro ou da média contínua de avaliação, não usando os extremos*”.

Murphy e Cleveland (1995) expõem três principais razões explicativas quanto à permanência deste tipo de erro nas avaliações de desempenho, por parte dos avaliadores. Essas premissas são: (i) Relutância em promover acentuadas distinções; (ii) Condições

de observação desapropriadas; (iii) Relutância em justificar a diferença de avaliações baixas ou elevadas, perante a organização ou o avaliado.

Associado ao erro de tendência central está a restrição de amplitude. Restrição de amplitude, por Caetano (1996:40), “*exprime o grau em que as cotações (não) discriminam entre diferentes avaliados em termos do nível de desempenho, por se agruparem em torno de um determinado ponto de escala*”.

A tendência central e a restrição de amplitude partilham em comum, o facto de que sempre que a primeira se verifica a segunda está implícita. Contudo o contrário não se pode presumir, uma vez que, a restrição de amplitude pode ser verificada em situações em que o *cluster* das avaliações se situa no ponto médio da escala, tendência central, mas não só. A restrição de amplitude pode ser verificada em qualquer ponto da escala, caso o *cluster* das avaliações circunde um ponto favorável pode presumir-se leniência, opostamente, num ponto severo presume-se severidade (Saal *et al.*, 1980; Landy e Farr, 1983).

A averiguação destas tipologias de erro pode apoiar-se em vários métodos. O mais usual consiste em proceder ao cálculo do desvio padrão das avaliações referentes aos diferentes avaliados numa determinada dimensão do desempenho, sendo que a relação será: quanto menor for o desvio padrão verificado maior será a restrição de amplitude. É apenas com a posterior averiguação da média que se poderá classificar, tendência central, leniência ou severidade (Saal *et al.*, 1980).

Existem contudo outros erros de avaliação, ainda que menos frequentes. A sua descrição sumária encontra-se exposta na tabela que se segue.

Erros de avaliação	Definição	Autores
1. Primeira impressão	Fundamentação das avaliações procedidas pelos avaliadores, na base de julgamentos inferidos apenas no primeiro contato com os avaliados.	Latham <i>et al.</i> , (1975);
2. Efeito de similitude	<p>Os avaliadores tendem a julgar favoravelmente os indivíduos a quem os próprios reconhecem parecenças com eles mesmos.</p> <p>Certas características percecionadas pelo avaliador relativamente ao avaliado, em que o primeiro as reconheça, como semelhantes a ele próprio ou a alguém conhecido, pode levar à inferência de que o</p>	Rand e Wexley (1975) e Wexley e Nemeroff (1974), referenciados por Latham <i>et al.</i> ,

	avaliado possuia as mesmas capacidades que o seu semelhante.	(1975); Higgins (1983), referenciado por Pereira, 2010)
3. Efeito de Assimilação/ Efeito de contraste	<p>Verifica-se quando existem percepções formuladas anteriormente, resultantes de outros processos de avaliação, que interferem nos processos de avaliação atuais, assim como nos seus resultados, sendo que usualmente o mesmo avaliador é responsável pelos vários processos avaliativos do mesmo avaliado.</p> <p>Efeito de assimilação verifica-se quando a avaliação atual é distorcida no sentido das resultadas das avaliações procedidas anteriormente.</p> <p>Contrariamente, o efeito de contraste verifica-se quando a avaliação atual é distorcida num sentido oposto das anteriores avaliações.</p>	Murphy, Balzer, Lockhart e Eisenman, (1985), Becker e Villanova (1995), Sumer e Knight (1996)
4. Distorção sistemática	É o erro que provoca sistemáticas distorções nas avaliações, provocadas pela pré-existência de, específicos e individuais esquemas conceituais intrínsecos aos avaliadores.	Woehr, Day, Winfred e Bedeia, (1995);

Medidas de minimização dos erros de avaliação

No decorrer da literatura encontram-se inúmeras sugestões para fomentar o melhoramento da qualidade psicométrica das avaliações, nomeadamente medidas que tentam prevenir a existência de erros de avaliação (Latham e Wexley, 1994). Relembrando que erros de avaliação podem definir-se como sendo: “*errados julgamentos que ocorrem de forma sistemática quando um indivíduo observa e avalia outros indivíduos*” (Latham e Wexley, 1994:165).

▪ *Erros provenientes dos instrumentos de avaliação*

Há medida que foram surgindo distintos métodos de avaliação de desempenho, a comparação entre eles tornou-se um imperativo, pois era de interesse apurar qual o formato que detinha maiores capacidades psicométricas. O resultado dos estudos provenientes da comparação das escalas de avaliação foi bastante inconclusivo. Não foi possível provar distintamente a superioridade psicométrica de um formato perante os outros. Todos os formatos conhecidos, e empregues habitualmente, apresentam enviesamentos nos seus resultados, nenhum apresenta vantagens declaradas em detrimento dos restantes (Borman 1979).

Landy e Farr (1980) e Woehr (1992) sugerem, que para aprimorar a precisão das avaliações, será necessário conjugar os tradicionais formatos de avaliação, como as

escalas de avaliação, com um melhor entendimento sobre os processos cognitivos dos avaliadores aquando das avaliações.

Os instrumentos de avaliação devem ser desenvolvidos particularmente para cada função, de modo a que estejam inclusas todas as dimensões inerentes à específica função, sob pena de se poderem proceder avaliações incompletas e deficientes (Latham e Wexley, 1994; Kaupins e Johnson, 1992).

É de realçar ainda que o uso de diferentes métodos de avaliação, na mesma organização, em diferentes e curtos espaços temporais, pode impossibilitar a comparação das performances registadas e levar a erros de avaliação (Kaupins e Johnson, 1992).

▪ *Erros provenientes do avaliador*

De acordo com Latham e Wexley (1994) e Borman (1979) a persistência dos erros de avaliação não se deve diretamente aos instrumentos de avaliação, deve-se sim àqueles que executam as avaliações, os avaliadores. São estes que devem ser constituídos também alvo de estudo, e não só, estes devem ser treinados no sentido de minimizar qualquer erro, uma vez que os erros são hábitos enraizados difíceis de erradicar. De forma corroborante Fay e Latham (1982) referem que, autonomamente do tipo de instrumentos usados nas avaliações, BOS, BES ou escalas ancoradas em traços, entre outros, os erros de avaliação continuam a verificar-se independentemente do veículo usado na avaliação da performance. Borman (1979) menciona a diminuta investigação levada a cabo sobre esta matéria até então.

Tice (1989, referenciado por Latham e Wexley, 1994) refere que aquilo que os avaliadores observam e assumem como óbvias verdades, pode ser nada mais, nada menos, do que apenas constatações muito restritas comparativamente ao total do que há a apreender dos avaliados durante as avaliações. Essa falta de apreensão global por parte dos avaliadores deve ser do conhecimento dos próprios. Ou seja os avaliadores devem ter presente a ideia de que não conseguem a tempo inteiro reter toda a verdade, tendo estes de perscrutar incansavelmente novas formas para descobrirem mais parcelas da “verdade”, sendo este modo operando característico dos elevados desempenhos.

Os “*blind spots*” indetetáveis pelos avaliadores foram referidos, segundo Tice (1989), como *scotoma*. O autor refere que “*scotoma é um útil construto que explica o porquê de vermos o que esperamos ver (...) e porque não vemos o que não esperamos ver*”. O *scotoma* bloqueia o processamento de verdades alternativas relativas às que esperamos encontrar, e torna os avaliadores colhedores seletivos de informação sem qualquer critério genérico.

Segundo Feldman (1981), a categorização da informação procedida pelos avaliadores, vai limitar as próprias avaliações de desempenho, uma vez que após essa categorização formam-se julgamentos baseados nas memórias das informações recolhidas e estes vão limitar a informação acerca dos colaboradores. Os processos de informação desenvolvidos pelos avaliadores vão ditar a precisão das avaliações ou a possibilidade de existência de erros de avaliação (Nathan e Lord, 1983).

Por forma a diminuir esses erros devem ser elaborados critérios de performance altamente descritivos, claros, específicos e internamente homogéneos, pois dessa forma os avaliadores ficam restringidos a observações chave, diminuindo a existência de avaliações baseadas em impressões gerais ou em episódios aleatórios salientes (Cooper, 1981).

Como já referido, inúmeros foram os estudos desenvolvidos, contudo, segundo Spool (1978), grande parte apresenta deficiências quanto à sua metodologia. Um dos primeiros estudos levados a cabo com o intuito de incrementar a qualidade das avaliações, por Levine e Butler (1952), demonstra apesar das limitações apontadas, que para a mudança dos comportamentos dos avaliadores não basta que eles tenham o conhecimento do que fazem mal. Wexley, Sanders e Yukl (1973) referem que será através de *workshops* que as mudanças comportamentais dos avaliadores se poderão realizar. Através dos *workshops*, os avaliadores, encarnam o papel de trainees, e são expostos aos princípios psicológicos da aprendizagem, onde lhes é requerida uma participação ativa, recebendo de imediato feedback do seu desempenho e tendo ainda a chance de porem em prática o conhecimento que lhes é transmitido.

Bernardin e Buckley (1981) concluem que são programas de treino semelhantes aos apresentados no estudo de Wexley, Sanders e Yukl (1973), a forma mais eficaz de

potenciar avaliações mais justas. Os mesmos sugerem um novo modelo para a formação dos avaliadores, criando um quadro de referência de formação. Dessa forma Bernardin e Buckley (1981) intentaram alcançar um quadro comum de referência entre os trainees, bem como comuns esquemas cognitivos referentes ao que de facto constituem eficientes ou ineficientes performances com base nos idiossincráticos *standards* (Bernardin e Beatty, 1984, referenciados por Latham e Wexley, 1994).

Dependendo da fonte de avaliação podem ser identificados diferentes erros no momento da avaliação. Na tabela apresentada de seguida são expostos, detalhadamente, os possíveis erros, e sugestões práticas no sentido de serem minimizados.

Tipo de avaliador	Erros frequentes
Chefias	<p>Disponibilidade reduzida para proceder à observação dos desempenhos dos seus subordinados de forma constante e regular (Borman, 1990). Consta que o tempo que as chefias dispõem para a observação dos subordinados é de 1% (Komacki e Desselles, in press, referenciados por Latham e Wexley, 1994).</p> <p>As avaliações resultantes tendem a conter inúmeros enviesamentos, o que por sua vez não respeitam critérios de validade nem de fidelidade (Latham e Wexley, 1994). Isto porque os avaliadores tendem a avaliar o desempenho dos seus subordinados de acordo com as suas próprias percepções do que é um bom desempenho (Barrett, 1966). Além disso, para muitas chefias, as avaliações de desempenho podem constituir um processo emocional, por sua vez pouco objetivo (Longnecker, Sims e Gioia, 1987). Muitas chefias tendem a ser lenientes por receio de criar conflitos (Latham e Wexley, 1994).</p> <p>É necessário combinar as avaliações por parte das chefias com outras fontes de avaliação, de forma a colmatar as falhas referidas (Latham e Wexley, 1994).</p>
Pares	<p>Não existe nos pares dos avaliados, os seus colegas diretos, o conhecimento formal ou a experiência para procederem a avaliações formais (Borman, 1990).</p> <p>DeNisi e Mitchell (1978, referenciados por Latham e Wexley, 1994) expõem que as relações de proximidade e de amizade podem enviesar as avaliações. Contudo em contraposição, inúmeros autores como Love (1981), Hollander (1954), Waters e Waters (1970) e Wherry e Fryer (1949) (referenciados por Latham e Wexley, 1994), referem que estas avaliações são desprovidas de qualquer influência baseada em laços de afinidade, inclusive referem que as avaliações resultantes são confiáveis e válidas.</p> <p>O anonimato destas avaliações, é considerada uma medida, capaz de garantir a veracidade dos julgamentos, uma vez que o receio de ferir a relação com par em avaliação torna-se inexistente.</p>
Autoavaliações	<p>Tendem a registar avaliações inflacionadas (Borman, 1990; Mabe e West 1982). Em comparação com outras fontes de avaliação, Martin e Klimoski (1990, referenciados por Latham e Wexley, 1994) referem que as autoavaliações registam maiores níveis de leniência que as restantes.</p> <p>Os autores Latham e Wexley (1994) sintetizaram quais as modalidades de ação capazes de reduzir os enviesamentos provenientes das autoavaliações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar uma análise de funções, irá diminuir ambiguidades quanto aos níveis de

	<p>performance requeridos (Campbell e Lee, 1988, referenciados por Latham e Wexley, 1994);</p> <ul style="list-style-type: none"> • As avaliações devem ser realizadas em contraposição de objetivos critérios (Lane e Herriot, 1990); • Deve ser do conhecimento dos colaboradores, que as suas autoavaliações serão posteriormente alvo de comparação com outros instrumentos de avaliação (Fox e Dinur, 1988); • É solicitado aos atores das autoavaliações, documentos capazes de servirem de suporte das suas avaliações, de forma a colmatar o erro de leniência (Eder e Fedor, 1989, referenciado por Latham e Wexley, 1994); • Garantir que os colaboradores possuem experiência em procederem às suas autoavaliações, de forma antecipada à comparação dos seus resultados avaliativos com outras fontes de avaliação (Somers e Birnbaum, 1991, referenciado por Latham e Wexley, 1994).
Subordinados	<p>Não existe nos subordinados conhecimento formal para procederem a avaliações formais (Borman, 1990).</p> <p>Podem ocorrer fenómenos em que os subordinados se juntam contra o seu chefe originando avaliações inválidas (Levinson, 1987).</p> <p>O anonimato é uma condição garante de avaliações precisas e credíveis, pois caso contrário, os subordinados podem sentir-se receosos de procederem a avaliações desfavoráveis para com os seus chefes, sob pena de poderem posteriormente sofrer penalizações. Quanto maior for o número de subordinados que participem na avaliação do seu superior, mais seguros estes se sentem, mais precisas serão as suas avaliações (Latham e Wexley, 1994).</p>
Avaliador externo	<p>É de realçar que a apreciação das avaliações, por parte de um avaliador externo, dá-se com base em momentos aleatórios e não durante um período de tempo alargado (Borman, 1990; Latham e Wexley, 1994).</p>