

Sandra Maria Silva da Costa

**SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica do Grupo Crédito Agrícola:
Uma Realidade Presente na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Minho**

Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Psicologia do Trabalho e das Organizações

Porto, 2011

Sandra Maria Silva da Costa

**SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica do Grupo Crédito Agrícola:
Uma Realidade Presente na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Minho**

Sandra Maria Silva da Costa

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações sob a Orientação da Professora Doutora Carla Barros.

Resumo

O SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica, é um modelo de avaliação de desempenho, desenvolvido e implementado numa instituição financeira, O Grupo Crédito Agrícola. É objectivo do Grupo, alargar este modelo a todas as Caixas Associadas, uma vez que neste momento, só cerca de metade das Caixas Associadas o utilizam. Este estudo surge para compreender melhor esta realidade, percebendo a origem da sua concepção e os pressupostos da sua implementação, numa Caixa Associada, a Caixa do Minho.

Os estudos empíricos têm evidenciado a importância da avaliação de desempenho no contexto organizacional, bem como os seus benefícios na gestão de pessoas.

A presente investigação, centrou-se na análise das várias perspectivas, a perspectiva da responsável pela concepção do Sage, na Caixa Central, a perspectiva da responsável pela implementação do Sage, na Caixa do Minho e a perspectiva dos avaliadores, na Caixa do Minho. Foram realizadas 10 entrevistas, uma, ao responsável pela concepção do Sage, uma, ao responsável pela sua implementação na Caixa do Minho, e oito, aos responsáveis de agência da Caixa do Minho, com funções de avaliadores.

O estudo de carácter exploratório e descritivo, incidiu numa abordagem de perfil qualitativo, utilizando a entrevista semi-estruturada como instrumento de recolha de dados, que permitiu explorar e descrever as perspectivas dos intervenientes no processo de concepção, implementação e de avaliação no SAGE.

Os principais resultados, revelam que o SAGE é um instrumento inovador, abrangente e flexível, que visa superar os constrangimentos dos instrumentos anteriores. No entanto, o presente estudo revelou, que a Caixa do Minho não se encontra totalmente satisfeita com a sua implementação. A estrutura funcional da Caixa do Minho é diferente da estrutura funcional da Caixa Central, não tendo inclusive, Departamento de Recursos Humanos. Tendo em conta esta circunstância, a Caixa Central deverá reequacionar a sua colaboração com as Caixas Associadas no que concerne à implementação do SAGE. A Caixa Central, deve disponibilizar profissionais especializados para implementar o modelo, para que o SAGE seja uma realidade presente em mais Caixas de Crédito Agrícola Mútuo.

Abstract

SAGE is a performance evaluation model, developed and implemented in a financial institution: *Grupo Crédito Agrícola*. The aim of the group is to extend this model to all *Caixas Associadas*, since at the moment, only about half of them use it. The purpose of this study is to better understand this reality and to understand the source of the creation of this tool in the *Caixa Central* and any assumptions in its implementation in a *Caixa Associada: Caixa do Minho*.

Empirical studies have shown the importance of performance evaluation in the organizational context as well as its benefits in staff's management.

This research focused on analyzing the various perspectives. The perspective of the designer of the SAGE in the *Central Caixa* and the perspective of the person in charge of implementing SAGE in *Caixa do Minho* and the perspective of the evaluators in *Caixa do Minho*.

Ten interviews were made. One interview to the person responsible for the Sage's design, one to the person responsible for its implementation in *Caixa do Minho* and eight to the people responsible for *Caixa do Minho* agency that have evaluation duties.

The study with an exploratory and descriptive approach focused on a qualitative profile. It used a semi-structured data collector instrument that allowed us to explore and describe the different perspectives of stakeholders in the process of designing, implementing and that of the examiners of Sage, in a *Caixa Associada, Caixa do Minho*. The main results show that Sage is a tool for performance evaluation valid and very interesting, however, the way it was implemented it could and should be improved.

The functional structure of *Caixas Associadas*, particularly the subject of this study, *Caixa do Minho*, is completely different from the functional structure of the *Central*, mainly the Human Resources Department. This is reason enough for the Central to rethink its cooperation with *Caixas Associadas* regarding the Sage's implementation. The monitoring *Caixa Central*, through its employees, who are specialized professionals in the implementation of Sage in *Caixas Associadas*, is critical to its success.

“Amar não se conjuga no passado, ou se ama,
para sempre ou nunca se amou verdadeiramente”
Fernando Pessoa, citado em Silva (2009, p.15)

A todos Aqueles que Amo

Agradecimentos

À Professora Doutora Carla Barros, pelo ponto de partida, pela sua orientação e motivação demonstrada ao longo deste percurso, nem sempre fácil. Pela certeza de que este trabalho teria um End, foi um enorme alento.

À CCAM do Minho, nas pessoas dos colegas, Exma. Direcção, Sr. Jorge Marques, Cecília Araújo, Fernanda Ribeiro, Marco Costa, Casimiro Rodrigues, Solange Soares, Filipa Coutinho, Ana Bela Moita, Elisabete Barbosa, António Correia, Luís Teixeira; a sua inteira disponibilidade, acolhimento e vontade de partilha, foi indubitavelmente um factor decisivo para a concretização deste estudo.

À Caixa Central, na pessoa da Dra. Helena Dias, pela disponibilidade, atenção e paixão com que descreveu o instrumento de avaliação, a sua colaboração foi fundamental para a realização deste estudo.

Ao Dr. Artur Faria, pelo importante contributo e pela amizade demonstrada ao longo desta caminhada.

Ao Ricardo Faria, pela sua preciosa colaboração através dos seus vastos conhecimentos informáticos.

Ao Júlio e Júlia, AMORES da minha Vida e para a Vida, sem eles, todo o percurso teria sido muito mais difícil.

À Mãe Júlia e ao Pai Manuel, todas as palavras seriam poucas para descrever o quão importantes são para mim, o vosso Exemplo é fundamental, e sem ele nunca me teria tornado na Pessoa que sou.

À minha Mana, Júlia, Companheira de Sempre e para Sempre, pela companhia incansável nesta caminhada, e pela partilha nas horas mais difíceis.

À minha prima, Sofia Araújo, pelo importante contributo na discussão metodológica, que muito contribuiu para a concretização do estudo.

A todos aqueles que eu privei da minha presença, e cuja atenção, dedicação, carinho e AMOR, foram fundamentais, para o término do meu estudo, em particular à minha família e aos meus amigos, um Agradecimento Especial.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Avaliação de Desempenho, um Instrumento de Gestão de Pessoas.....	4
1.1 - Enquadramento.....	4
1.2 - O Conceito de Organização.....	5
1.3 - Desenvolvimento das Teorias Administrativas à Administração de RH.....	7
1.4 - Gestão de Pessoas: O Novo Paradigma.....	15
Capítulo 2 – A Avaliação de Desempenho.....	18
2.1 - A Avaliação de Desempenho – Conceptualização Teórica	18
2.2 – A Avaliação a 360°	24
Capítulo 3 – A Gestão de Competências	28
3.1 - Os Conceitos Teóricos	28
3.2 - As Várias Abordagens Sobre Competência	31
Capítulo 4 – A Problemática	37
4.1 - SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho.....	37
Capítulo 5 – O Processo de Investigação	39
5.1 - Considerações Metodológicas.....	39
5.2 - Um Estudo Exploratório no Contexto da Metodologia Qualitativa.....	39
5.3 - O Contexto de Estudo	40
5.3.1 – Caracterização dos Recursos Humanos.....	42
5.3.2 – O Sage: Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica.....	44
5.4 - Procedimentos Metodológicos	51
5.4.1 – A Amostra de Estudo.....	51
5.4.2 - Instrumentos de Recolha de Dados	53
5.4.3 - Técnica de Análise de Dados	54
5.4.4 - Considerações Éticas.....	55
5.4.5 - Limitações do Estudo	56
Capítulo 6 – Apresentação, Análise e Interpretação dos dados.....	57
6.1– Responsável pela Concepção, responsável pela Implementação do Sage e Responsáveis de Agência-Avaliadores no Sage.....	58
6.1.1 – Instrumento de Avaliação.....	59
6.1.2 – Avaliação a 360°	67
6.1.3 – Competências	71

Capítulo 7 – Discussão dos Resultados	75
Capítulo 8 – Considerações Finais	83
Referências	86
Anexos	91

Índice dos Quadros

Quadro 1 - Definições de Organização (Cabral-Cardoso, 2007)	6
Quadro 2 – Quadro das Metáforas (Morgan, 2002)	11
Quadro 3 – Modelos de Gestão de Pessoa (Leege, 1995)	13
Quadro 4 – Vantagens, desvantagens e riscos do feedback a 360 ° (Marcelino et al, 2007).....	24
Quadro 5 – As várias abordagens de competências	35
Quadro6 – Caracterização sociodemográfica dos Responsáveis pela Concepção, Implementação e Responsáveis de Agência, os avaliadores	52
Quadro 7 - Matriz Redução de dados: Responsável pela Concepção, Responsável pela Implementação e Responsáveis de Agência - Avaliadores	58
Quadro 8 – Categoria Instrumento	75
Quadro 9 – Categoria Avaliação a 360°	78
Quadro 10 – Categoria Competências	80
Quadro 11 – As competências abordadas por Camara, Guerra e Rodrigues(2005).....	80

Índice de Figuras

Figura 1 – O Grupo Crédito Agrícola.....	41
Figura 2 – Organograma da Caixa Central.....	42
Figura 3 – Organograma do Departamento de Recursos Humanos da Caixa Central ...	43
Figura 4 – Organograma da Caixa do Minho.....	43
Figura 5 – Representação Gráfica do Sage.....	44

Anexos

Anexo 1 – Competências Definidas para o SAGE

Anexo 2 – PDP – Plano de Desenvolvimento Pessoal – Objectivos Individuais

Anexo 3 – Autorização da aplicação do instrumento de recolha de dados

Anexo 4 – Análise de Conteúdo (Tabelas)

Anexo 5 - Guião da entrevista ao Responsável pela Concepção do Sage

Anexo 6 – Guião da entrevista ao Responsável pela Implementação do Sage na Caixa do Minho e avaliadores no Sage na Caixa do Minho

Anexo 7 – Consentimento Informado

Siglas

CCCAM – Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo

CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

CCAM de TSABT – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Terras de Sousa, Ave, Basto e Tâmega.

CAM – Crédito de Agrícola Mútuo

SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão Estratégico

RA – Responsáveis de Agência

GRH – Gestão de Recursos Humanos

“Em mais de vinte anos de acompanhamento e investigação, dos mais variados sistemas de avaliação, desde os mais toscos, aos mais sofisticados, raramente encontrei uma organização em que pelo menos cinquenta por cento dos colaboradores se declarassem muito satisfeitos ou satisfeitos com o sistema de avaliação em uso, incluindo os próprios avaliadores”

(Caetano, 2008, p.7)

Introdução

“A Avaliação de Desempenho Profissional constitui um dos fenómenos que maior perturbação introduz no funcionamento regular de qualquer organização”
(Caetano, 2008, p.7)

O nível competitivo que as organizações enfrentam hoje no quadro global, bem como a incerteza económica nacional e internacional que se vive, requer um esforço constante de optimização de recursos, gestão de custos e incremento de produtividade, exigindo a adopção de métodos cada vez mais eficazes e interactivos. Tendo em conta que as organizações são constituídas por pessoas e é através delas que podem ter ou não sucesso, estas tornaram-se os seus principais factores competitivos. Neste contexto, os sistemas de avaliação de desempenho, surgem como elemento chave na gestão das pessoas com o seu trabalho, ocupando um lugar de destaque no conjunto de ferramentas de gestão de Recursos Humanos.

A avaliação de desempenho permite qualificar e quantificar a actividade desenvolvida pelos colaboradores e de que forma os seus resultados contribuem para a realização dos objectivos da organização. O sistema de avaliação de desempenho permite observar o desempenho dos colaboradores e confrontá-los com as expectativas, objectivos, orientá-los sobre as melhorias que é necessário introduzir e a forma de o conseguir, (Caetano, 2008).

Avaliar o desempenho dos indivíduos pode ser problemático devido aos potenciais efeitos que os julgamentos emitidos podem ter nas várias esferas da vida e os potenciais efeitos para a organização, e com refere, o autor anteriormente citado, a avaliação de desempenho constitui um dos fenómenos que maior perturbação introduz no funcionamento regular das organizações. Perturbação essa, com mais visibilidade nos períodos que antecedem e sucedem o período determinado para a sua concretização. A ansiedade associada ao processo de avaliação é manifestada das mais variadas formas nos vários intervenientes no processo, desde os avaliados, aos avaliadores passando mesmo pelos próprios gestores. Os intervenientes exprimem essa ansiedade através de opiniões críticas sobre todo o sistema, originado diversas tácticas comportamentais, desde fuga, contenção, vingança ou tirania. Esta situação pode originar fragilidades na eficiência do processo e do funcionamento organizacional.

Compete à empresa desenvolver uma cultura de avaliação que permita avaliar os processos e as práticas que utilizam, analisando se são ou não as mais adequadas à sua

natureza Organizacional. Se essas práticas introduzem ou não, perturbações no funcionamento regular da Organização, e se introduzem perturbações, quais as estratégias de resolução ou diminuição das mesmas (Caetano, 2008).

Com base nesta questão, surge este trabalho, que tem como objectivo, realizar uma análise crítica ao SAGE - Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica do Grupo Crédito Agrícola, empresa do Ramo Financeiro. Pretende-se contribuir para o debate teórico e prático da avaliação de desempenho na gestão das pessoas e apresentar sugestões para a sua aplicação de forma convergente aos objectivos organizacionais.

Os motivos pelos quais este tema foi seleccionado pela autora são vários: (1) o facto do Grupo Crédito Agrícola ter criado o SAGE - Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica para ser utilizado por todas as Caixas de Crédito Agrícolas Mútuas pertencentes ao Grupo Crédito Agrícola e apenas 50% o estar a utilizar; (2) o interesse pela temática da Gestão de Desempenho, e a intenção em aplicar, em contexto empresarial, os conhecimentos académicos adquiridos ao longo do percurso académico; (3) a intenção da Caixa de Crédito Agrícola Mútua onde a autora trabalha em implementar o SAGE - Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica, como um instrumento de Gestão de Pessoas.

O presente estudo de investigação está estruturado em oito capítulos, associando-se a cada um deles uma componente integrada de investigação.

Nos capítulos um, dois e três faz-se uma revisão da literatura, que constitui a base de suporte às questões de investigação, posteriormente formuladas para o estudo empírico.

O primeiro capítulo estrutura-se em várias partes, a primeira parte foca os vários conceitos de organização, bem como o desenvolvimento das teorias administrativas à administração de Recursos Humanos, até à gestão de Pessoas: o novo paradigma.

O segundo capítulo aborda a avaliação de desempenho através de conceitos teóricos à luz de vários autores, assim com a sua importância numa política de gestão integrativa. Abordamos também a tendência actual da Avaliação de Desempenho, avaliação a 360°.

O terceiro capítulo refere-se à gestão de competências no âmbito dos diversos conceitos teóricos bem como as suas várias abordagens, com o objectivo de compreendermos o que um Modelo de Competências contempla tendo em vista a análise de um Modelo de Avaliação de Desempenho centrado nas Competências.

No Capítulo quatro apresenta-se a problemática, o SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica do Grupo Crédito Agrícola: uma realidade presente na Caixa do Minho.

O Capítulo cinco centra-se em todo o processo de investigação, sendo os capítulos subsequentes destinados à análise e discussão dos dados. No oitavo capítulo apresentam-se as considerações finais, bem como algumas sugestões para novos estudos de investigação.

Capítulo 1 – Avaliação de Desempenho, um Instrumento de Gestão de Pessoas

1.1 - Enquadramento

“Dado que o talento é raro, valioso e difícil de imitar e substituir, as organizações que melhor atraem, seleccionam e retêm os seus talentos, ultrapassam em desempenho as que não o fazem”
(Ployhart , 2006, citado em Cabral-Cardoso et al, 2010, p.193)

Os sistemas de Avaliação de Desempenho ocupam um lugar de destaque nas ferramentas de Gestão de Recursos Humanos. Servem para validar os métodos de recrutamento utilizado pela organização, para medir o contributo individual e de equipa, para atingir os objectivos estratégicos da empresa, gerir os sistemas de administração salarial, identificar o potencial de cada colaborador, bem como, para diagnosticar as necessidades de formação (Camara, & Colaboradores, 2003).

Os pré-requisitos para a identificação das tarefas que devem ser desenvolvidas pela empresa são a definição da missão da empresa, onde se define a visão e valores, e a construção do plano estratégico global, que determine os objectivos que se pretende alcançar assim como o caminho que devemos percorrer para os atingir.

Essas tarefas numa pequena e média organização podem ser milhares, correspondendo ao trabalho a executar, trazendo valor acrescentado à consecução das estratégias definidas. As tarefas são agrupadas em funções, funções essas desempenhadas por pessoas que foram seleccionadas através dos sistemas de recrutamento e selecção. Mas isso, não basta, é necessário avaliar o bom ou mau desempenho, perceber se atingem ou não os objectivos preconizados pela organização.

Neste contexto surgem os Sistemas de Avaliação de Desempenho, em primeiro lugar para validar os métodos de recrutamento utilizados, se foram ou não os mais adequados, se necessitam ou não de ser revistos e melhorados. Em segundo lugar para reforçar a cultura de desempenho, premiando ou não os seus colaboradores em função do que eles efectivamente realizam, determinando a sua contribuição para a concretização dos objectivos da organização. Em terceiro lugar determina o mecanismo de gestão de remuneração e o potencial dos colaboradores determinante na construção de planos de carreira. Em quarto lugar, identifica as áreas nas quais o colaborador necessita de formação, quais as competências que deve desenvolver para melhorar o seu desempenho.

Neste sentido e tendo por base a temática de Avaliação de Desempenho, este capítulo pretende efectuar uma revisão dos conceitos teóricos que servirão de base ao estudo empírico.

1.2 - O Conceito de Organização

Para compreender o desenvolvimento dos modelos de gestão de pessoas foi necessário desenvolver o conceito de organização, uma vez que as pessoas que aí trabalham são as responsáveis pela sua operacionalidade.

Para Muchinsky (2004), é mais fácil afirmar por que razão as organizações existem, do que defini-las como são. Para o autor as organizações existem para atingir metas e objectivos, define-as como um conjunto de partes que só conseguem atingir os objectivos, se operarem em conjunto.

A palavra Organização tem a sua origem no grego “organon”, que significa instrumento, utensílio (Bilhim, 1996). Segundo o autor, as organizações são unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação. O autor refere que, hoje nascemos em hospitais, formamo-nos nas escolas, alimentamo-nos em restaurantes, trabalhamos em empresas, e quando morremos recorremos à igreja e à empresa funerária, tudo são organizações. Elas estão presentes em todos os aspectos da vida contemporânea. Através do seu estudo conseguimos compreender a sua cultura organizacional, qual a razão de agirem de determinada forma. Em todas as definições apresentadas pelo autor, regista-se um ponto comum de compreender as organizações como estruturas sociais onde as pessoas desenvolvem actividades de forma coordenada.

Para Staat (1994), a grande maioria dos trabalhadores, em qualquer lugar físico ou psicológico de trabalho é um tipo de organização. O autor identifica como factores comuns na definição de uma organização, a identidade social, a coordenação e a direcção. Em relação à identidade social, a organização é composta por pessoas que partilham um mesmo senso de pertença; em relação à coordenação, a organização é o local onde as actividades das pessoas estão expostas e estas interagem para se apoiarem mutuamente e complementarem as suas actividades.

A este propósito Chiavenato (1997), refere que o ser humano por ser social e interactivo, vive em constante convívio e relacionamento com os seus semelhantes. O facto de existirem limitações individuais, permite que se juntem e cooperem em prol do alcance dos objectivos organizacionais, o que não aconteceria caso existisse um acção

individual isolada. Só existe organização, na medida em que existe cooperação no sentido de atingirem um objectivo comum.

Edgar Schein (1986), define a organização como sendo: “a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”. (citado em Bilhim, 1996, p. 22).

Neste sentido Morgan (2002), afirma que as organizações são muita coisa ao mesmo tempo. São complexas, têm muitas facetas, o que torna os desafios enfrentados pelos administradores e profissionais muito difíceis. Percebe-se aqui, a compreensão da organização como complexa, uma vez que esta é constituída por pessoas que tem as mais diversas histórias e interesses ao se juntarem num propósito. As diversas facetas compreendem as diferenças de valores e interesses presentes na organização.

Estas definições reconhecem a necessidade dos membros que constituem uma organização interagirem entre si, e para que a organização tenha sucesso essa interacção tem de ser coordenada, aproximando os objectivos da organização aos objectivos individuais dos seus membros.

Importa compreender o tipo de organização que temos presente, para compreender o seu *modus-operandi* e o modelo de Gestão de Pessoas por ela adoptado. Apresentamos algumas definições de organizações in Cabral-Cardoso et al, (2007, p.39).

Quadro 1 - Definições de Organização (Cabral-Cardoso, 2007)

“Colectividades orientadas para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada”	(Scott, 1987, p.22)
“Sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades”	(Morgan, 1986, p.39)
“Grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subculturas”	(Weick, 1993a, p.354)
“Corpo de pensamentos pensado por pensadores pensantes”	(Weik, 1979a, p.42)
“Colectividades capazes de alcançar os seus objectivos por permitirem àqueles que nela trabalham o alcance dos seus próprios objectivos	(Kamoche, 2001)

Esta abordagem de Cabral-Cardoso (2007), permite-nos identificar as características das organizações, e compreender que são estas características que as

distinguem das outras colectividades sociais, como família, congregações religiosas entre outras.

Nesse sentido, as organizações são compostas por pessoas que nela trabalham, a forma como as duas interagem constituem um factor diferenciador em relação à concorrência e constituem a sua vantagem competitiva. Como fonte de vantagem competitiva, as pessoas que integram as organizações, com os seus saberes e as suas competências têm de ser mais-valias, únicas e raras, difíceis de imitação pela concorrência, difíceis de substituir, só assim, e como refere Bilhim (2009, p.62), “a gestão de recursos humanos se distingue da gestão de pessoal tradicional e caminhará na direcção da verdadeira gestão das pessoas, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, pessoais e estruturais”.

Importa compreender o desenvolvimento das Teorias administrativas à Administração de Recursos Humanos, com o objectivo de compreendermos a importância dada às pessoas e de que forma o seu trabalho, o seu desempenho era avaliado.

1.3 - Desenvolvimento das Teorias Administrativas à Administração de RH

Com a Revolução Industrial, no séc. XVIII, surgiu a mecanização da produção, este foi um acontecimento que provocou uma grande transformação económica e social, influenciando as relações de produção da época. A mecanização do trabalho passou a ser foco de atenção das organizações emergentes, como pilar principal do aumento de produtividade.

Foi nas primeiras décadas do séc. XIX, que o movimento da administração científica do trabalho se tornou a base das organizações de trabalho, onde os processos de trabalho são formalizados e padronizados.

A teoria da administração científica abordou a organização científica do trabalho, para explicar o objectivo do processo de produção e a representação dos trabalhadores para com as suas actividades.

Para Monteiro (1995), a gestão das pessoas numa organização depende do modelo de gestão adoptado e do paradigma industrial predominante num determinado período. O autor afirma que a partir deste pressuposto, as organizações passam a ser vistas como produto da realidade sócio económica, por reproduzirem os princípios de

organização do trabalho vigente e influenciarem o ambiente num movimento de mútua transformação.

Morgan (1986, citado em Bilhim, 1996), considerou que a forma de compreender melhor as organizações, sendo elas fenómenos sociais complexos que podem ser lidos em diferentes ângulos bem como os modelos de gestão de pessoas por ela adoptados, seria através das metáforas. Estas, para além de interpretar a realidade social e organizacional, seriam também uma forma de reflectir e posteriormente agir sobre uma realidade. De seguida apresentamos as cinco metáforas: mecânica, orgânica, política, cibernética e cultural.

Ao utilizar a metáfora “as organizações como máquinas”, concebeu a organização como algo racional, estruturado e planeado para atingir determinado fim. Esta metáfora converge para um formato de organização mecânico, regido por objectivos racionais, eficiência e clareza, que marcou o desenvolvimento da organização burocrática. Por esta metáfora o autor explicou a visão de organização dos processos de trabalho preconizados por Taylor e Fayol. Este modelo, apesar de gozar de grande popularidade, devido aos seus resultados comprovados, tende a tornar-se cada vez mais desapropriado face às transformações, quer técnicas, quer económicas, bem como sociais que temos vindo a assistir nos últimos tempos. Estas transformações obrigam a que as organizações adoptem modelos organizacionais mais flexíveis e adaptáveis (Bilhim,1996).

Na Metáfora Orgânica, o autor, considera as organizações na ideia de sistema como um conjunto de partes inter-relacionadas e independentes, colocadas de modo a produzirem um todo unificado, numa determinada envolvente. Esta metáfora parte do pressuposto que a diferentes envolventes correspondem diferentes tipos de organização, daí a sua ideia base de saber, até que ponto as organizações precisam de mudar a sua estrutura e estratégia de forma a adaptarem-se às exigências específicas da envolvente, no sentido de serem eficazes.

Ao contrário da metáfora mecanicista que considera a organização como um sistema fechado, cuja preocupação é a relação entre os objectivos, estruturas e eficiência, a metáfora orgânica considera a organização como um sistema aberto, reconhecendo a dinâmica da interacção do sistema com o seu meio ambiente. A ideia central desta metáfora consiste em considerar as organizações como sistema aberto e seres vivos. Como os seres vivos as organizações nascem, crescem e eventualmente morrem, assim como novas organizações são formadas todos os dias. As limitações

apontadas a esta metáfora prendem-se com a importância dada às forças externas em detrimento ao papel desempenhado pelos actores sociais que integram essas organizações.

A Metáfora Política tem em conta os aspectos do poder e do conflito de interesses. Na teoria organizacional existem tradições de pesquisa que trabalham mais a partir da perspectiva de integração e outras da perspectiva do conflito. Na perspectiva do consenso a sociedade é vista como um sistema natural, na perspectiva de conflito a sociedade é vista como uma competição entre os grupos com objectivos e perspectivas opostas. Este modelo pressupõe que é nas organizações que se travam jogos de poder e influência, os actores sociais afirmam-se reforçando os seus poderes e para isso formam entre si relações de aliança, coligação ou antagonismo. A análise organizacional transforma-se numa análise estratégica. Hoje reconhece-se que as organizações são fenómenos sociais políticos, enquanto responsáveis pela criação da ordem e da autoridade destinada a dirigir pessoas que possuem interesses opostos e conflitantes. Assim, as organizações regem-se por um sistema de normas como forma de criar e manter a ordem interna entre os seus membros.

A Metáfora Cibernética ou a Organização como cérebro, tem a sua génese nos trabalhos de Herbert Simon nos anos 40 e 50, este autor estudou o funcionamento das organizações tendo em conta os processos de tomada de decisão (Bilhim, 1996). Nesta metáfora as organizações são vistas como cérebros, os cérebros são sistemas de processamento de informação e têm sido comparados aos computadores. Os gestores tomam decisões através do processamento da informação. Esta metáfora procura perceber se as organizações têm capacidade e flexibilidade de invenção, em comparação com o cérebro humano. A grande questão desta metáfora, é se as organizações tenderão a ser mais inteligentes ou se serão limitadas como as burocracias tradicionais. Este modelo fornece sugestões significativas no sentido de incrementar a racionalidade organizacional.

A Metáfora Cultural apresenta três perspectivas diferentes. A primeira perspectiva preconiza a existência de normas e valores partilhados, um património comum que permite compreender e explicar um conjunto de fenómenos. Esta abordagem integradora é ilustrada pela existência de fortes valores partilhados, assim como no igualitarismo entre os seus membros. A segunda perspectiva centra-se na diferenciação do poder formal, grupos profissionais e status, focalizando-se no conflito e na oposição de interesses. Nesta perspectiva o igualitarismo no interior das

organizações é posto em causa. Enquanto na primeira perspectiva a cultura é sentida como um processo integrativo, na segunda a cultura actua como suporte das estratégias inter-grupo. A terceira perspectiva valoriza os aspectos fragmentários e incompletos, salienta o quanto a zona de consenso encontrada numa organização pode ser limitada. Nesta abordagem, os membros da organização não tem certezas em relação aos valores existentes.

Esta metáfora muda o centro da atenção da organização para o acto de organizar. Como refere Bilhim (1992), “a cultura transforma-se no recurso básico e no processo através do qual a acção social e a interacção são continuamente construídas para formar uma realidade organizacional partilhada”. A propósito, Schein (1985), refere que neste sentido, a cultura é um “produto da aprendizagem da experiência do grupo” e para se falar de cultura “é, assim, necessário que haja grupo ou organização e que esse grupo ou organização possua uma história com o seu ciclo de vida grupal ou organizacional” (citado em Bilhim, 1996, p. 77).

Uma das vantagens apontadas a esta metáfora é o facto de ter mostrado que a organização está na partilha de significado entre os seus membros. Apresentamos de seguida um quadro sùmula das Metáforas mecânica, orgânica, política, cibernética e cultural.

Quadro 2 – Quadro das Metáforas (Morgan, 2002)

Metáfora Mecânica	Quando utilizamos a metáfora as “organizações são vistas como máquinas”, estamos a conceber as organizações como algo racional, estruturado e planeado para atingir um fim. Esta metáfora demonstrou um estilo mecanicista de pensamento que marcou o desenvolvimento da organização burocrática.
Metáfora Orgânica	A metáfora “organizações vistas como organismos”, refere a compreensão das organizações como um conjunto de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionadas. Subentende-se que as organizações nascem, crescem, desenvolvem e morrem, neste processo pode-se adaptar a diferentes circunstâncias.
Metáfora Política	A metáfora “Organizações como instrumentos de dominação” revelou o pensamento dos administradores nas dimensões éticas do seu trabalho e nos impactos sociais. Esta metáfora permitiu compreender as organizações, sob a perspectiva de grupos explorados e acções racionais de exploradores.
Metáfora Cibernética	Na metáfora “organizações como cérebros” ressaltou a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência para a concepção de organização nas quais tornou-se necessário um alto grau de flexibilidade e inovação.
Metáfora Cultural	Na metáfora das “organizações como cultura”, a organização vê-se como um lugar onde residem ideias, valores, normas, rituais e crenças que a sustentavam como realidades socialmente construídas.

Para Cabral-Cardoso et al (2007, p.46), “mais do que esta ou aquela metáfora organizacional, parece ser necessária uma meta-metáfora capaz de abarcar, e de integrar a riqueza das diversas metáforas da organização”. Ainda segundo estes autores, a riqueza do todo pode ser mais explicativo do que a soma das partes. Trata-se de analisar a organização sob as várias perspectivas e não sob uma única, pois a realidade organizacional pode ser tão complexa que vista numa só perspectiva pode ser redutora. As organizações são realidades multifacetadas, pelo que, quem as gere, tem de compreender esta diversidade e contribuir para a criação de modelos mais completos e adaptados a cada circunstância. No caso da Gestão dos seus Recursos Humanos, quem gere, tem de compreender, em primeiro lugar, a sua organização para que se consiga construir modelos adaptados à realidade e onde os colaboradores se revejam e se sentem valorizados. A Gestão de Recursos Humanos tem de ser global, onde áreas como Recrutamento e Selecção, os Sistemas de Recompensas, Desenvolvimento de Carreira

têm de estar relacionadas com a concepção e desenvolvimento de Modelos de Avaliação de Desempenho.

Staat (1994), refere, que as teorias organizacionais usualmente distinguem-se de duas formas de organização no mundo do trabalho, a formal e a informal. As organizações formais eram as que incluíam as organizações de trabalho, conhecidas como organizações burocráticas que representavam a proximidade do pensamento científico sobre as organizações que surgiram no início do séc. XX. Dentro de uma organização quando os colaboradores formam grupos com base na amizade e interesses comuns, como forma de conquista da natureza rígida e impessoal do sistema formal, esses são os grupos que formam a organização informal. O autor refere que o sistema informal pode afectar a produção e produtividade de uma organização, defende o sistema formal como o modelo básico para as organizações de trabalho.

Para Muchinsky (2004), a abordagem da teoria dos sistemas de uma organização era composta por cinco partes: os indivíduos (como participantes); a organização formal (como estrutura do sistema); grupos pequenos (como forma de adaptar os indivíduos no sistema) o status e o papel (como diferenciador de cargos e comportamentos); e o ambiente físico (como grau de tecnologia que caracteriza a organização). Segundo o autor anteriormente citado, “existem interacções complexas entre todas as partes do sistema. Os indivíduos interagem para formar pequenos grupos, os membros do grupo são diferenciados por status e papéis, o ambiente físico afecta o comportamento dos indivíduos, grupos e todos existem dentro da estrutura organizacional formal”.(2004, p.244).

Em tempos de rápida mudança, a adaptação torna-se um dos aspectos mais marcantes para a reacção do organismo às mudanças ambientais, permitindo a sua sobrevivência. À luz deste contexto teórico, fica clara a necessidade da organização planear e coordenar os processos de trabalho para que se atinja o objectivo, é igualmente importante identificar e avaliar quais as competências que a organização necessita que os colaboradores desenvolvam para que a adaptação seja mais célere

Segundo Bilhim (2002), os princípios teóricos da escola das relações humanas chamam a atenção para as relações interpessoais no âmbito organizacional. A gestão de pessoas desenvolve-se nas rotinas de pessoal sob o aspecto disciplinar, que na década de 1950, sofrem mudanças em virtude das organizações sindicais, voltando às suas preocupações para as condições de trabalho e concessão de benefícios. A partir da teoria dos sistemas, o conceito de sistema, já utilizado pelas ciências físicas e biológicas,

ampliou-se para as ciências sociais. Passou-se a classificar as actividades administrativas como sistemas: de produção, de recursos humanos, de comercialização e outros. Deste modo, a gestão de pessoal, numa abordagem sistémica, passou a ser entendida como uma gestão de recursos humanos, que se definiria como um conjunto de pessoas que interagem de modo independente formando uma totalidade.

Para Legge (1995), a gestão de pessoal englobou o departamento de pessoal e envolveu todos os níveis de gestão da organização. Segundo este autor existem quatro modelos de gestão de pessoal: normativo, descritivo-funcional, crítico-avaliativo e descritivo-comportamental.

Quadro 3 – Modelos de Gestão de Pessoa (Legge, 1995)

Normativo	Este modelo está relacionado com a normalização de pessoas no trabalho e na sua relação com a organização. Este modelo, procurava oferecer termos e condições adequadas e justas de emprego e um trabalho satisfatório para os trabalhadores
Descritivo Funcional	Este modelo descreve as políticas, os processos e os procedimentos envolvidos na gestão de pessoal dentro das organizações
Crítico – Avaliativo	Modelo de gestão que se referia à assistência dos que administram as organizações, para alcançar os seus objectivos, por meio de esforços de trabalho, exploração desses esforços e sua dispensa quando não necessário
Descritivo - Comportamental	Modelo de gestão de pessoal que identificava o comportamento dos que desempenhavam o papel de especialista em RH

Observa-se nestas definições de Legge (1995), a presença de um ponto comum, as pessoas. As pessoas são as responsáveis pela realização dos projectos estratégicos e dos objectivos da empresa.

A GRH surge como terminologia para gestão de pessoal nas décadas de 1980 e 1990. Em relação ao lado humano das organizações, a gestão de RH actuava na conciliação de controlo e satisfação dos colaboradores.

Segundo Bilhim (2002), a gestão de recursos humanos pressupõe a existência de subsistemas interdependentes como, recrutamento, selecção, formação, progressão na carreira, salários, avaliação de desempenho, entre outros. Todas as transformações sócio-económicas ao nível mundial, bem como a globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico, a evolução das comunicações e da competitividade,

fizeram com que as organização passassem a colocar o foco no colaborador, como uma pessoa na sua totalidade e não como uma mera força produtiva.

Esta nova visão significa que as pessoas se tornaram parceiros para as organizações, quer seja no seu crescimento, quer no seu desenvolvimento, só assim se garante a sua sobrevivência e competitividade num cenário sócio-económico mundial.

Ribeiro (2005), refere que a área de RH numa organização tem como objectivo principal gerir as relações interpessoais existentes entre esta e as pessoas. As relações entre organização e pessoas são tanto melhores quanto mais as pessoas são valorizadas, estas devem ser vistas como parceiras de negócio e não como recursos empresariais. Ainda segundo este autor, esta nova visão do papel do colaborador – contribui para o desenvolvimento organizacional – exigiu às empresas uma adequação do seu modelo de gestão à optimização dos seus processos administrativos.

“Numa época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em acção de modo rápido e eficaz, no encontro de soluções de novos produtos e serviços inovadores” (Ribeiro, 2005, p.11).

Para o autor, a área de RH deve estar centrada para o alcance dos objectivos organizacionais, deste modo, essa área é compreendida como parte da organização que detém a responsabilidade de promover os colaboradores, motivá-los, promover qualidade de vida no trabalho, por via do incentivo e das políticas sociais, o que se consegue através de um Sistema de Avaliação de Desempenho que contemple estas variáveis.

Segundo Rocha & Dantas (2007), a expressão “recursos humanos”, implica a capacidade que as pessoas têm para impulsionar o desempenho organizacional, por outro lado, expressões como “capital intelectual”, “activo intelectual”, trazem em si como ideia central a contribuição activa dos trabalhadores para o desempenho das organizações. Consideram ser esta a essência da gestão de recursos humanos.

Para Souza (2003), independentemente do vislumbre de cenários futuros que se configuram com as transformações sócio-económicas, as organizações e a sociedade caminham para uma complexidade tecnológica e de relações de trabalho. Nesse sentido, as pessoas tem de estar preparadas para contextos exigentes e complexos, apostando cada vez mais no seu desenvolvimento individual que passa pelo desenvolvimento das suas competências. Segundo o autor, a pessoa é vista como gestora de uma relação com

a empresa, assim, como do seu desenvolvimento profissional, daí a extrema importância dos Sistemas de Avaliação de Desempenho.

Segundo Rodrigues (2007), baseando-se em Fischer, o conceito de gestão de pessoas é uma nova terminologia utilizada pelos que estudam e praticam a gestão de RH nas organizações.

Podemos concluir, face ao anteriormente exposto, que existe uma teoria de gestão de pessoas que desenvolve um discurso ideológico e legitimador de algumas práticas de gestão, que demonstram ter como objectivo, a promoção e participação do colaborador na organização. Estas teorias reconhecem as pessoas como vantagem competitiva para as organizações, e é através da sua dedicação e empenho que estas obtêm lucro. Esta perspectiva preconiza a substituição do termo “gestão de recursos humanos” por “gestão de pessoas”. Este novo paradigma, em que as pessoas possuem um papel central, revela o carácter estratégico que os sistemas e modelos de avaliação de desempenho representam actualmente para as organizações e, conseqüentemente, na sua tomada de decisões.

1.4 - Gestão de Pessoas: O Novo Paradigma

A utilização do termo pessoas, valoriza o papel das pessoas na organização, atribuindo-lhe o seu real valor, para Fischer (2001, p.20), “o papel do homem no trabalho vence transformando. As suas características: o saber, a intuição e a criatividade – é valorizado. Temos de reconhecer que gerimos pessoas, e não recursos, o que demonstra a transição para uma realidade empresarial radicalmente diversa”.

No mesmo sentido, outros autores referem que as pessoas são mais que meros recursos, como refere Staat, (1984, p.12), “as pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados das organizações. (...) A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias da gestão de pessoas visando a obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial”.

Todas as pressões a que as organizações estão sujeitas, através da evolução histórica das relações de trabalho, fazem com que as organizações refaçam os seus conceitos, premissas, técnicas e ferramentas para gerir as relações interpessoais que interferem na produção e no desenvolvimento organizacional.

No contexto actual, as pessoas são vistas como um factor estratégico das organizações, as pessoas possuem um conjunto de características, como criatividade, inovação, que as diferenciam dos demais factores, como por exemplo o capital. Daí a necessidade crescente de as valorizar.

Apesar de ainda hoje, o departamento de Gestão Recursos Humanos, integrar o recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, gestão do sistema de recompensas, relações de trabalho, higiene e segurança, análise de funções, gestão de desempenho, planeamento e gestão de carreiras, comunicação interna, e gestão administrativa, a gestão de pessoas é encarada como um sistema global. Hoje e como refere Bilhim (2009, p.37) “a gestão de recursos humanos é encarada como um sistema global, fazendo parte de um sistema mais amplo, no qual a envolvente, a estratégia e a cultura organizacionais constituem as principais condicionantes ao seu futuro”.

Para Rocha & Dantas (2007), o mais singular numa organização é a capacidade dos seus trabalhadores. Afirmam ainda que, apesar dos trabalhadores terem sido sempre considerados fundamentais à organização, hoje desempenham um papel mais representativo como vantagem competitiva das organizações.

Segundo Souza (2003, p.26), “(...) as pessoas são o património intelectual da empresa, bem como a capacidade e agilidade de resposta da organização, aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio”. O padrão de exigência foi uma das alterações sofridas na forma de gerir pessoas, passamos de um perfil disciplinado e obediente para um perfil autónomo e empreendedor.

Neste sentido, Cabral-Cardoso, et al (2008), referem que a posição competitiva da empresa passa, pela capacidade da empresa em formar uma equipa de colaboradores flexíveis e com níveis elevados de desempenho organizacional e de envolvimento no projecto da empresa. A importância das pessoas foi redescoberta, tomou-se consciência que o sucesso da organização depende da sua disponibilidade e do seu envolvimento nos projectos da empresa.

Urich (1988, citado em Cabral-Cardoso, et al, 2008)., refere que existem factores de competitividade tradicionais que mais tarde ou mais cedo podem ser copiados, como os custos, tecnologia, distribuição, produção e inovação, restam, como factores-chave não imitáveis, as pessoas. A sua gestão é estratégica e a sua contribuição é central para os resultados e competitividade da empresa

Lynda Gratton (2003, citada em Bilhim , 2009, p. 49)., refere que “as novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam as pessoas no centro, no coração da empresa. São os recursos humanos qualificados dispendo das competências necessárias à competição organizacional que se encontram na base do sucesso”

Urge, então, tornar o desempenho humano num indicador de obtenção de resultados, cujo objectivo final será a satisfação dos colaboradores e o conseqüente aumento da produtividade e competitividade. Neste contexto, as organizações devem adoptar ferramentas de gestão que contribuam para o desenvolvimento organizacional valorizando as pessoas bem como as actividades nela exercidas. Apresentamos, de seguida, uma que pode ser uma excelente ferramenta de gestão, a avaliação de desempenho.

Capítulo 2 – A Avaliação de Desempenho

2.1 - A Avaliação de Desempenho – Conceptualização Teórica

“Mas é obvio que nenhum modelo de avaliação, por mais abrangente e sensível que seja, poderá capturar ou exibir o amplo leque de acções, sentimentos, pensamentos, potencial e relacionamentos”
(Flaherty, 1999, p.69)

A avaliação de desempenho é a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de pessoas. A avaliação de desempenho permite medir o desempenho actual face aos objectivos estratégicos fixados, assim como, fornece a informação necessária para a tomada de decisões estratégicas ao diagnosticar o grau de adaptação entre a situação actual de pessoas e o que é exigido pela mudança de direcção estratégica da organização.

A avaliação de desempenho torna-se assim uma área-chave na gestão destes profissionais, porque dela podem decorrer consequências importantes para a sua motivação e desenvolvimento no seio da empresa onde trabalham. No sentido lato, a avaliação é uma atitude quotidiana e contínua que, através dos nossos sentidos, dos nossos conhecimentos, das nossas experiências se baseia constantemente em acompanhar, orientar, e que não está forçosamente associada a um fim determinado. Desempenho pode ser definido como o grau em que o trabalhador alcança os requisitos do seu trabalho, pode também ser o comportamento observável ou desejado, no âmbito de uma função, de acordo com os objectivos definidos pela organização.

Segundo Caetano (2008), o desempenho pode ser concebido enquanto comportamento ou enquanto resultados, enquanto comportamento focaliza-se nas funções ou tarefas que os indivíduos têm de realizar no âmbito do cargo que ocupam. Enquanto resultados focaliza-se na contribuição que os comportamentos do indivíduo podem dar à prossecução dos objectivos da organização, ou seja, o indivíduo é contratado porque se espera que acrescente mais valia à organização.

Neste sentido Chiavenato (1997,p. 337), afirma que, “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática de desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”

A Avaliação de desempenho deve possibilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas, pois elas são um recurso único da organização, parafraseando Dantas &

Rocha. (2007, p.11), “A avaliação de desempenho propõe maximizar o uso do potencial humano, possibilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e tratar os recursos humanos como o recurso básico da organização”

A avaliação de desempenho é um conceito dinâmico pois os colaboradores são sempre avaliados quer seja de forma formal ou informal e sempre de uma forma contínua. A avaliação de desempenho não pode ser uma avaliação superficial, simplista e sem critérios objectivos.

A este propósito, Rocha, (1999, p.120) refere que “a avaliação de desempenho consiste, pois, na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho, e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”.

Por isso, o primeiro passo a dar na avaliação de desempenho é identificar “o que deve ser medido”, quais as dimensões que pretendemos avaliar, se por um lado faltar uma dimensão em que o colaborador se tenha esforçado particularmente, ele vai-se sentir penalizado. Por outro lado se tivermos em conta uma dimensão irrelevante, o colaborador vai sentir que o processo não tem qualquer validade (Bilhim, 2009). Ainda segundo este autor, outra questão importante, prende-se com o sistema de métrica, qual o sistema de avaliação que irá traduzir a avaliação. Existem vários tipos de escala, desde escala numérica (1 a 20); passando pela escala de quatro pontos (excelente, bom, médio, pobre), até à escala de cinco posições, deixando espaço para três como ponto médio. Há vantagens e desvantagens em todas elas. O importante é tomarmos a decisão tendo em conta o tipo de cultura organizacional bem como as características dos colaboradores. Assume-se em geral que qualquer sistema de avaliação de desempenho integra três componentes: objectivos, instrumentos e procedimentos.

Objectivos

A partir do momento em que as empresas decidem implementar um sistema de avaliação de desempenho têm com toda a certeza objectivos a atingir. Para compreendermos o sistema de avaliação de desempenho temos que compreender quais os objectivos que a empresa pretende atingir. (Jacobs et al, 1980, citado em, Caetano e Vala, 2007, p.360).

McGregor (1957, citado em Caetano e Vala, 2007, p.360), considera que as organizações implementam o sistema de avaliação de desempenho tendo em conta o objectivo da satisfação de três necessidades, sendo uma da organização e duas do indivíduo. A nível organizacional, a avaliação de desempenho; ajuda nas decisões de

cariz administrativo, como remunerações, transferências, entre outras. Ao nível do indivíduo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o seu colaborador no seu percurso profissional”.

Em relação aos objectivos da avaliação de desempenho, Dantas & Rocha, (2007) são da opinião que estes podem ser: ajudar cada colaborador a conhecer-se a valorizar-se consciencializando-se das suas qualidades e dos aspectos a melhorar. Fazer a orientação dos colaboradores em função das suas competências, aptidões, capacidades e interesses, melhorar os níveis de chefia, identificar as necessidades de formação, readaptar profissionalmente, informar a administração de factos importantes, potenciar o capital humano.

Segundo Chiavenato (1997), os objectivos fundamentais da avaliação de desempenho podem ser três: proporcionar condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação, permitir tratar os recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração, fornecer oportunidades de crescimento e condições de efectiva participação a todos os membros da organização, tendo em conta os objectivos organizacionais e individuais.

Caetano (2007) vai mais longe ao afirmar que os principais objectivos da avaliação de desempenho são: alinhar as actividades e colaboradores com os objectivos estratégicos da organização, melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação, aumentar a sustentabilidade da organização, dar feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre o desempenho e carreira, constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas, constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões, identificar necessidades de formação.

Segundo Caetano (2007), estes objectivos podem ser integrados em três categorias gerais: Objectivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização; objectivos que visam o desenvolvimento individual, e objectivos centrados na gestão de recompensas.

Instrumentos

Para que a implementação de um sistema de avaliação seja uma realidade são necessários instrumentos de avaliação que permitam a sua aferição. Desde o início do século que os instrumentos de avaliação que traduzem as diferentes abordagens de avaliação de desempenho foram sendo desenvolvidos e melhorados, estamos a falar de

abordagens centradas na personalidade (escalas ancoradas em traços ou gráficas), centradas nos comportamentos (incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas ancoradas em comportamentos), centradas na comparação com outros (ordenação simples) e centradas em resultados (gestão por objectivos), (Camelo et al, 2008).

Em relação aos instrumentos Bilhim (2009) refere que os instrumentos centrados na personalidade, são as escalas ancoradas em traços da personalidade, este instrumento permite avaliar características relacionadas com a sua perseverança e resistência. De entre os traços mais utilizados salientam-se a determinação, a segurança e a lealdade. Os instrumentos centrados no comportamento, destinam-se a avaliar o comportamento do colaborador, como o trabalho em equipa e o cumprimento de horários. Os instrumentos centrados na comparação com os outros permite fazer comparações entre realizações de colaboradores que desempenham a mesma função, em seguida hierarquizá-los do melhor para o pior.

Os instrumentos centrados nos resultados permite ao avaliador registar os resultados atingidos pelo colaborador num determinado período de tempo. Esta abordagem é ilustrada na gestão por objectivos, os objectivos são fixados pela chefia e pelo colaborador para um período de tempo, a avaliação consiste na comparação entre o padrão fixado e os resultados obtidos.

Face ao exposto, não podemos afirmar que existe um instrumento melhor que outro, cada instrumento possui aspectos positivos e aspectos negativos, quando uma organização decide adoptar um ou mais instrumentos de avaliação deve ter em conta a cultura organizacional, as características dos seus colaboradores, bem como “os elementos a contemplar no modelo de avaliação” (Camelo et al, 2008, p.323). Apesar de podermos avaliar informação objectiva, como número de vendas, número de reclamações, competências comportamentais, o alvo será realizar uma avaliação de competência. Segundo a autora anteriormente citada, esta avaliação de competência, é a capacidade do colaborador colocar em prática saberes práticos e teóricos, comportamentos, atitudes e por fim, definir onde o colaborador é hábil e onde precisa de melhorar.

Procedimentos de Avaliação

Em relação aos procedimentos de avaliação, quando falamos neles, normalmente referimo-nos a três elementos, quem é o avaliador, qual a formação dada sobre avaliação de desempenho e como deve ser a entrevista de avaliação.

A responsabilidade da avaliação de desempenho dependendo da cultura da empresa, da política de recursos humanos adoptada pela empresa e dependendo do modelo de avaliação de desempenho implementado, pode ser atribuída ao Chefe directo, ao colaborador, aos colegas, ao gestor de recursos humanos, aos clientes, ou a todos – avaliação 360°. Dependendo do modelo adoptado este envolve um plano de acção que tem de ser previamente definido.

Dado que cada um destes procedimentos tem vantagens e desvantagens, sugere-se a aplicação de um sistema misto, sempre que a cultura organizacional o permita, o sistema de avaliação a 360° parece revelar-se com forte potencial (Bilhim, 2009). Iremos desenvolver a avaliação a 360° no capítulo da avaliação de desempenho.

Para que o processo de avaliação de desempenho tenha sucesso é necessário ter em conta a formação dos avaliadores. Para que o sistema de avaliação de desempenho seja eficaz é necessário garantir dois tipos de formação, uma prende-se com a exactidão do registo do que é visto. A outra centra-se na forma de dar o feedback e de fixar metas e objectivos de desempenho, a ênfase tem de ser colocada nestes e não na personalidade do indivíduo.

Bilhim (2009, p. 267), afirma que “a entrevista da avaliação de desempenho é um tempo e um espaço crítico de todo o processo”. É na entrevista de avaliação de desempenho que avaliador e avaliado discutem o desempenho e perspectivam o futuro. Quando ao sistema de avaliação de desempenho está perfeitamente integrado nas práticas de gestão da organização, os avaliadores vão fazendo várias entrevistas ao longo do ano no sentido de clarificar as expectativas e dando orientação e apoio.

Para que a organização consiga obter resultados, é necessário que os colaboradores tenham conhecimento do que se espera deles. Aqui reside a grande questão da avaliação e da entrevista. A este propósito o autor anteriormente citado refere, que as chefias devem assumir perante os colaboradores o que querem que seja feito, assim como o que está a ser bem feito e o que pode ser melhorado. Só desta forma o colaborador pode progredir e potenciar as suas competências.

Como refere (Chiavenato, 1997), a avaliação de desempenho não pode ser um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar a performance dos recursos humanos, aumentando desta forma o valor do capital humano e intelectual da empresa

Como podemos verificar esta panóplia de expectativas identificadas torna a avaliação de desempenho numa área nada fácil quando falamos de gestão de pessoas,

logo deve ser tratada como uma das áreas mais sensíveis por parte dos gestores e das administrações das empresas. Por outro lado não devemos cair na tentação de julgar que existem instrumentos de avaliação únicos que podemos aplicar em todas as organizações quaisquer que seja o seu contexto.

“Esta multiplicidade de expectativas torna a avaliação de desempenho numa das áreas mais complexa na gestão de pessoas, não permite a identificação de um dispositivo único que se possa aplicar sem mais a todos os contextos organizacionais e requer uma atenção cuidada por parte dos gestores e da alta direcção das organizações”(Caetano, 2007, p.26).

Desde o século XX, que se tem procurado encontrar formas de gerir os recursos humanos com apoio de sistemas de avaliação. Desde as abordagens centradas na personalidade do executante, passando pelas abordagens centrada nos comportamentos, na comparação com os outros até outras que tomam como objecto, os resultados do trabalho. No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, as técnicas evoluíram de um modelo de avaliação unidireccional, em que o chefe directo realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último.

A crescente competitividade exige a adopção de métodos cada vez mais eficazes e interactivos, (Cabral, 2009). Dependendo do contexto organizacional em questão, são vários os actores que podem, e devem, ter um papel activo no processo de avaliação tais como: o próprio avaliado, os colegas do avaliado, a chefia do avaliado, os clientes e outros intervenientes considerados pertinentes (Camelo et al, 2008). “A metáfora da “avaliação a 360º” traduz a utilização, em simultâneo, de múltiplos instrumentos respondidos por varias fontes” (Camelo et al, 2008, p. 323). Um colaborador seria avaliado pelo círculo de actores organizacionais que afectam e são afectados pelo seu desempenho.

Sendo o modelo de avaliação a 360º, o modelo que serviu de base à criação do SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica do Grupo Crédito Agrícola, torna-se pertinente desenvolver esta temática.

2.2 – A Avaliação a 360°

A utilização combinada de diversos avaliadores, que podem aliás debruçar-se sobre diferentes critérios de avaliação, é uma das práticas que tem solicitado maior atenção dos investigadores e gestores, denomina-se feedback 360° , (Cabral-Cardoso et al, 2008).

O facto da avaliação a 360° recorrer a várias fontes pressupõe o aumento do grau de objectividade da avaliação, por outro lado o avaliado sente que a avaliação é mais justa, como refere Rego, et al (2007, p. 214), “recebendo feedback de várias origens, os gestores sentem que a avaliação é mais justa, rigorosa e credível, e adquirem uma noção mais clara do seu próprio empenhamento”. Esta avaliação é um processo que inclui avaliações de um leque diversificado de pessoas com as quais o avaliado se relaciona no âmbito do seu trabalho. Inclui “avaliações de chefia directa, dos subordinados, dos colegas e eventualmente de clientes e familiares/amigos, para além da autoavaliação” (Cabral-Cardoso et al, 2008).

A informação é geralmente recolhida através de diversos tipos de formulários e processada pelo departamento de recursos humanos, ou por outro, que se encarrega desta tarefa. Posteriormente é fornecido um resumo detalhado à chefia directa e ao próprio avaliador, tendo a chefia na reunião final a responsabilidade de fornecer o feedback ao avaliado. Devem aproveitar este momento para analisar os pontos fortes, pontos a melhorar, compreendendo as razões dos comportamentos e estabelecendo planos de desenvolvimento e melhoria.

Apesar de ser um processo administrativamente exigente, gestores de organizações que o utilizam de forma empenhada, defendem os efeitos positivos desta avaliação, sendo as “principais vantagens o desenvolvimento das capacidades de liderança, a redução das distorções de avaliação por via da utilização de múltiplos avaliadores e critérios, bem como a riqueza da informação que pode ser discutida em sessão de feedback” (Cabral-Cardoso et al, 2008). Em seguida apresentamos as Vantagens, desvantagens e riscos do feedback a 360 graus construído a partir de Marcelino et al (2007, citado em, Cabral-Cardoso et al, 2008).

Quadro 4 – Vantagens, desvantagens e riscos do feedback a 360 ° (Marcelino et al, 2007)

Vantagens e Pontos Fortes da Avaliação a 360 graus	Desvantagens e potenciais problemas
<ul style="list-style-type: none"> • O recurso a diferentes avaliadores aumenta a 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando constatarem divergências entre as avaliações oriundas das diversas fontes, os

<p>objectividade na avaliação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algumas condutas dos gestores só são observáveis pelos subordinados, outras pelos superiores, outras pelos colegas e assim sucessivamente. • Recebendo feedback de várias origens, os avaliados sentem que a avaliação é mais justa, rigorosa e credível, e adquirem uma noção mais clara do seu próprio desempenho. • É presumível, por conseguinte, que se disponham mais provavelmente a alterar os seus comportamentos tendo em vista aquisição de competências e a melhoria de desempenho. • É plausível que, ao participarem na avaliação dos seus superiores, os seus subordinados incrementem os seus níveis de satisfação e de empenhamento e organização. 	<p>avaliados perdem a confiança no processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os indivíduos que são alvo de avaliações pouco favoráveis podem considerar que o feedback recebido é menos apurado – e reagem menos positivamente. • Estas reacções, por seu turno, tendem a suscitar a ideia de que o feedback não é útil e induzem nos avaliados menor focalização no seu autodesenvolvimento. • As pessoas pouco habituadas a este tipo de exposição (i.e, avaliação por uma tão ampla paleta de avaliadores, incluindo subordinados) podem encarar o sistema como ameaçador. • Em culturas com forte distância hierárquica, a simples possibilidade de ser avaliado pelos subordinados pode ser sentida como desconfortável pelos envolvidos. Nesse caso, e se as apreciações forem negativas, os avaliadores podem quase automaticamente ser erigidos em “inimigos”. • Algumas pessoas podem aproveitar a ocasião para retaliar sobre o alvo da avaliação. Por exemplo, os subordinados com “contas a acertar” com o executivo, podem aproveitar a ocasião para o classificarem negativamente. • Em climas desprovidos de confiança mútua, os avaliadores não acreditam no prometido anonimato do processo, podendo então enviesar as avaliações. • Podem ocorrer efeitos de halo. Ou seja, uma peculiar característica do visado que os avaliadores desprezam (ou, ao contrário, valorizam especialmente bem) pode induzi-los a descreverem igualmente mal (ou bem) os restantes atributos. • A avaliação oriunda dos pares suscita alguns paradoxos – requerendo uma gestão de equilíbrios cujo alcance é, por vezes, pouco pacífico. • Mesmo quando os avaliados se manifesta expressa e enfaticamente favoráveis ao sistema e revelam desejar os resultados (quaisquer que sejam), podem reagir intempestivamente quando, posteriormente, sentem que as opiniões dos avaliadores são incorrectas e injustas.
--	--

O feedback a 360° pode melhorar o desempenho do avaliado, uma vez que recolhe feedback de várias fontes. A sua autoavaliação, bem como o feedback que os outros lhe facultam, contribuem para a identificação das áreas nas quais é necessário actuar de forma a melhorar as suas competências (Marcelino et al, 2007).

Os desenvolvimentos das competências dos activos intelectuais internos revelam-se fundamentais para o desenvolvimento da organização bem como na definição das orientações para o futuro (Ceitil, 2006).

As alterações sofridas nos últimos anos, quer a nível tecnológico, político, económico, social e cultural, à escala nacional bem como internacional teve um impacto directo nas organizações. As novas dinâmicas que se traduzem em novos desafios, e a necessidade em os enfrentar de forma sustentada e competitiva suscitou nas organizações a necessidade de identificar, procurar e desenvolver novas competências.

Os actuais modelos 360° inserem-se numa filosofia de gestão por competências, o que pressupõe uma elaboração mais clara da análise e prática na descrição de competências críticas para cada posto de trabalho. Dada a sua complexidade terá que ter como suporte uma base de dados informatizada que viabilize e agilize o processo, e, garanta o sigilo das informações, permitindo apresentar gráficos e relatórios com um conjunto de informação bastante rica, para feedback ao colaborador e para a gestão RH.

É neste contexto que emerge o novo paradigma na Gestão de Pessoas, através de Modelos de Gestão por Competências. Como refere Fernandes (2010, p. 18) “esta constatação representa uma aplicação de metodologias objectivas e estruturadas para as organizações, sustentadas em perfis de competências que se reflectem nas diversas práticas da Gestão de Pessoas: no recrutamento e selecção, na construção do Mapa de pessoal, na Gestão da Formação, na Gestão de Carreiras e na Avaliação de Desempenho e nos Prémios de Desempenho”.

Perante este novo contexto organizacional que se quer integrado, “Cada organização deve ter o seu grupo de competências mapeado e estas devem estar alinhadas com a missão, visão e valores organizacionais. Quando este cenário se verifica e, simultaneamente a organização dispõe de ferramentas para avaliar essas competências, nos seus actuais e futuros colaboradores, então poderá gerir pessoas de forma fácil e objectiva” (Camelo et al, 2008, p. 324).

Com o objectivo de compreender o que contempla um Modelo de Competências, tendo em vista a análise do SAGE, torna-se fundamental anuir a um

conjunto de várias abordagens teóricas que suportam a identificação e concepção de perfis de competências, consideradas decisivas para o contexto organizacional.

Capítulo 3 – A Gestão de Competências

3.1 - Os Conceitos Teóricos

“Um modelo de competências descreve a combinação peculiar de conhecimentos, competências e características necessárias para executar eficazmente um papel na organização,”
(Lúcia e Lepsinger, 1999, p.5)

Tendo em consideração o conceito de competência a partir do termo “*skill*”, e tendo em conta a história da palavra na língua dos antigos Escandinavos, ela significa discernimento no conhecimento. No latim significa experiência, conhecimento prático, familiaridade (Cascão & Cunha, 1998).

Etimologicamente este conceito provém do latim *competentia*, que significa o que está para vir, ou o que está para se manifestar (Oliveira, 2008).

No domínio científico, o conceito de competência sucede, quer teórica quer historicamente ao conceito de qualificação, (Parente, 2008). A nível sociológico, o conceito de competência tem vários entendimentos, e segundo Gilbert e Parlier (citado em Oliveira, 2008), distinguem três características como sendo as principais, a referência explícita ao domínio da actividade profissional, a articulação da competência com os saberes teóricos e a capacidade de mobilização desses saberes para o quotidiano.

Berthelot (citado em, Oliveira, 2008, p.159), identifica as competências “como sendo a atitude para dominar a combinação dos diversos factores de produção, sendo as competências o factor condicionante da competitividade das organizações”

A nível filosófico, o conceito de competência definido por E.Morin (citado em, Oliveira, 2008, p.160), como “propriedades globais resultantes da reorganização e do crescimento e da complexidade do cérebro”. A psicologia utiliza conceitos muito próximos das competências, tais como aptidão ou capacidade (Oliveira, 2008). Este autor distingue estas propriedades globais em heurísticas (pressupõe programar e encontrar soluções), estratégicas (combinam processos de decisão em função dos objectivos) e Inventivas (combinações novas e ainda não conhecidas).

Para Mitrani, e al(1992, citado em Cascão & Cunha, 1998, p.23), “as competências podem ser motivações, conceitos de si próprio, atitudes ou valores, conhecimentos ou ainda aptidões cognitivas ou comportamentais – qualquer característica que possa ser medida com fiabilidade e que se possa manifestar no sentido

de diferenciar significativamente os sujeitos superiores dos médios em termos do seu desempenho”.

As competências são mais do que meras capacidades técnicas para realizar tarefas inerentes a uma função (Bilhim, 2004).

Para Garrido, Neves e Simões (2008, p.13) “a Competência define o desempenho de uma actividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do saber ou *skill* e com ênfase no indivíduo”.

Já Nordhaug (1998, p.8) define competências como um “composto de conhecimento humano, capacidades e aptidões que podem servir objectivos produtivos nas empresas”.

Camara et al (2005, p.293), definem competência como “um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com orientação estratégica da empresa”.

Outra definição que para além do âmbito individual preconiza o âmbito colectivo, considerando a competência como “um conjunto de dimensões observáveis de desempenho, incluindo conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos individuais, bem como capacidades colectivas de equipa, do processo e da organização, que estão ligadas a elevado desempenho e permitem à organização obter vantagem competitiva sustentável” (Athey & Orth, 1999, p.216). Esta perspectiva engloba conhecimentos e capacidades individuais e de equipa, capacidades de processo com vista ao melhoramento organizacional e comportamentos e atitudes inovadoras que originem vantagem competitiva distinta.

Estas definições têm em comum alguns pontos que passamos a salientar. Em vez de focar a atenção em traços ou atributos da personalidade, devemos observar o que realmente as pessoas fazem para serem bem sucedidas, desta forma compreenderemos melhor o desempenho. Ao invés dos traços e atributos que são estáveis, as competências podem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo. As competências devem estar relacionadas com resultados significativos que descrevam comportamentos desejáveis, e não traços ou construtos dificilmente operacionalizáveis (Cabral-Cardoso et al, 2008).

Percebemos através destas proposições que a ênfase é dada às pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional num ambiente dinâmico e turbulento, onde negócios mudam de forma célere e as inovações tecnológicas proliferam na forma de novos produtos e processos. Neste contexto, é possível visualizar a gestão de

competências e a gestão de desempenho como novos instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

3.2 - As Várias Abordagens Sobre Competência

Quando desenvolvemos o conceito de competência surgem naturalmente duas abordagens: a anglo-saxónica e a francesa. A Abordagem anglo-saxónica divide as competências em hard e soft. Os conhecimentos que o indivíduo possui sobre um domínio concreto e o saber-fazer que traduz a sua operacionalização designam a competência hard. A competência soft integra o percepção que um individuo tem do seu «eu», enquanto líder ou membro de um grupo, os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho (Bilhim, 2004).

Nesta dicotomia segundo Bilhim (2004, p.81), “as competências tipo hard são fundamentais para que um indivíduo seja tido como competente no seu trabalho, enquanto as competências do tipo soft permitem diferenciar as realizações interindivíduos. A abordagem francesa distingue os vários saberes que se traduzem na dimensão teórica das competências. Os que correspondem às competências de carácter prático – saber-fazer, os que integram as competências sociais e comportamentais – saber-ser. A competência não constitui apenas uma lista de capacidades nem um potencial, mas também um processo que conduz a um desempenho. A probabilidade de um indivíduo se tornar competente aumenta na medida em que aumenta o nível das suas capacidades. O facto de um individuo ter competência não garante que seja competente, pois esta só pode existir segundo Bilhim(2004, p.81),”enquadrada num contexto profissional”.

Schulz (1993, citado em, Cascão & Cunha, 1998), introduz alguma ordem no plano conceptual. Este autor apresenta uma categorização dos tipos de competências com base na tipologia de competências de Katz's (1974). A categorização integra dois tipos de competências básicas: as competências Teóricas e as competências Práticas.

As competências teóricas pressupõem as competências inerentes à procura de conhecimento e descoberta de novas coisas. As competências práticas pressupõem experiência, treino, prática e aprendizagem pela realização. As competências “desenvolvem-se parcialmente como um processo activo de aprendizagem individual através da reflexão entre a prática e a cognição” (Schon, 1993 citado em Cascão & Cunha 1998, p 27).

Davenport (2001, p.132), refere que a competência “abrange toda a amplitude de habilidades, conhecimentos, talentos e comportamentos necessários para executar uma actividade com tudo o que esta requer”. Afirma ainda que as organizações que valorizam a competência do colaborador não só elevam o potencial investimento no local de trabalho, como também colaboram na libertação desse potencial.

White (1959, citado em Davenport, 2001, p. 132), descreve a competência do seguinte modo, “a satisfação da resultância contribui significativamente para os sentimentos de interesse que, com frequência, nos sustentam tão bem nas acções do dia a dia, em particular quando as coisas que fazemos apresentam elementos continuados de inovação”.

A competência afecta de duas formas o investimento em capital humano. Se um por um lado os trabalhadores com competências elevadas dispões de mais capital humano para investir, e tanto individuo como organização estão em condições de ganhar quando aumentam os activos investíveis que geram retorno. Por outro lado as oportunidades para aumentar a competência actuam como poderoso catalisador de investimento efectivo de capital Humano. A busca de competência é o mecanismo pelo qual as pessoas entendem e controlam seus ambientes (Davenport, 2001).

“Quando você melhora sua experiência e habilidades profissionais, pode tomar decisões melhores que a concorrência, contribuir mais para a equipe e proporcionar melhor atendimento aos clientes. Isto nos ajuda a melhorar e manter um crescimento lucrativo na busca de nossas metas organizacionais. De sua parte, você constrói uma carreira diversificada de habilidades, conhecimento e experiencia, o que poderá melhorar seu desempenho no actual emprego a ajudá-lo a ser bem sucedido na carreira”

A Fireman’s Fund – Partnership Portfolio in Davenport (2001, pp.133)

Segundo Camara, et al (2005, p.293), “as competências identificáveis numa empresa aparecem associadas em grupos ou clusters consoante a sua natureza”. Esses clusters reúnem um conjunto de competências que tem um enfoque especial na área da liderança e gestão, na área técnico profissional e na área comportamental.

A importância destas áreas está estreitamente ligada ao negócio da empresa, ao seu estágio de desenvolvimento e ao estilo de gestão praticado. Segundo os autores

citados, é hoje aceite que as competências de liderança e gestão envolvem vários aspectos. O primeiro prende-se com as características fundamentais do líder, que consiste em criar uma visão estratégica do negócio, para que seja aceite, partilhada e com a qual os seus colaboradores se identifiquem.

A mobilização prende-se com a visão, pois para além desta ser partilhada tem de ser atraente o suficiente para levar as pessoas a passar á acção, procurando implementá-la. Ser agente de mudança, implica ter coragem, determinação e credibilidade juntos dos colaboradores, só desta forma as mudanças acontecem. O conteúdo de cada um dos comportamentos do cluster de competências de liderança e gestão pode variar de empresa para empresa. Damos, um exemplo das competências individuais em que se decompõem os conjuntos que formam o cluster da liderança e gestão. Os colaboradores presentes nos vários sectores não precisam de deter no mesmo grau nem em igual número as competências de liderança e gestão, (Camara et al, 2005).

As competências técnico-profissionais são variadas e estão associadas ao tipo de função e á área de actividade em que a mesma se vai desenvolver. Estes grupos de competências são constituídos por conhecimentos técnicos e experiência profissional, competências exigíveis ao titular de uma função para ter um bom desempenho.

As competências comportamentais dizem respeito às atitudes e comportamentos que o titular de uma função deverá evidenciar para que o seu desempenho seja compatível com os valores, cultura e estilo de gestão da empresa. As competências comportamentais reportam-se tanto às qualidades pessoais, como às atitudes e comportamentos do titular da função.

Camara et al (2005, p.296.), defende “que a identificação de um conjunto de competências que são relevantes para as funções chave de uma determinada empresa deve ser feita tendo em conta a sua Missão, a envolvente de negócios em que se situa e a sua estratégia”. Esta ligação das competências à missão e estratégia global vai permitir identificar dois conjuntos de competências, as Competências Genéricas – que são comuns a todas as funções da empresa e as Competências específicas – indispensáveis ao bom desempenho numa determinada função.

Ainda segundo estes autores, fazem parte das competências genéricas as competências de liderança, gestão e comportamentais assim com os conhecimentos de língua estrangeira e de informática. Das competências específicas fazem parte as técnico-profissionais.

Para Costa (2003, p.199), as competências podem ser “conhecimentos, capacidades, traços pessoais, atitudes, valores e outras características avaliáveis de uma pessoa, que determinam a eficácia do seu desempenho no trabalho”. Para este autor a avaliação de desempenho só faz sentido quando as competências são definidas de uma forma clara associadas a um grau de exigência determinado. Este autor, identifica as competências em duas vertentes, Competências genéricas ou comportamentais, que representam aspectos fundamentais para a empresa, como a cultura desejada e Competências Técnicas ou Profissionais, que dizem respeito aos conhecimentos necessários para a realização de uma tarefa, estas estão ligadas à função específica de cada colaborador.

Segundo Oliveira (2008), as competências não se confundem com o conceito tradicional de qualificações, pois as transformações ocorridas no mercado de trabalho pressupõem a selecção dos colaboradores com base nas competências que cada um possui ao invés das qualificações tradicionais. “Cada organização deve definir o seu grupo de competências e esta devem estar em consonância com a missão, visão e valores organizacionais. Quando esta situação se verifica e quando as organizações possuem ferramentas para avaliar essas competências então a gestão de pessoas torna-se fácil e objectiva” (Camelo, 2008, p.324).

Neste sentido já não basta possuir só competências para gerir recursos, informação, ou usar a tecnologia, importa também dominar um conjunto de competências de natureza comportamental, só dessa forma se garante sucesso pessoal e profissional. (Garrido, Neves e Simões, 2008). As Competências devem reflectir os comportamentos necessários ao sucesso futuro da organização (Cascão & Cunha, 1998).

Em síntese, podemos afirmar que as pessoas, enquanto fonte de vantagem competitiva nas organizações, dependem das competências que possuem, das práticas de recursos humanos desenvolvidos pela organização, bem como da gestão estratégica das competências (Cascão, 2005). Para Mitrani, et al (1992, citado em, Cascão & Cunha 1998, p.22),”muitas empresas estão já no caminho e definem cuidadosamente as competências de que vão ter necessidade neste mundo em mudança”,

De forma a sistematizarmos os conceitos de competência apresentado por diversos autores, nas suas diferentes abordagens, apresentamos o seguinte quadro:

Quadro 5 – As várias abordagens de competências

Bilhim, 2004	<u>Competências Hard</u> Fundamentais para a competência de um indivíduo no seu trabalho	<u>Competências Soft</u> Permite diferenciar as realizações interindivíduos
Schulz, 1993	<u>Competências Teóricas</u> Competências inerentes à procura de conhecimento de descoberta de novas coisas	<u>Competências Práticas</u> Pressupõe experiência, treino, a aprendizagem pela realização
Câmara, Guerra e Rodrigues, 2005	<u>Competências Genéricas</u> Comuns a todas as funções da empresa	<u>Competências Específicas</u> Indispensáveis ao bom desempenho numa determinada função
Costa, 2003	<u>Competências Comportamentais</u> Representam aspectos fundamentais para a empresa, transversais a todos os colaboradores	<u>Competências Técnicas</u> Conhecimentos necessários para a realização de uma tarefa, ligados à função específica de cada colaborador

Existem um conjunto de competências consideradas fundamentais para a organização e devem ser transversais a todos os colaboradores, e existem um conjunto de competências necessárias a cada função e que vão divergindo de função para função.

Segundo Camara, et al (2005), quando se estabelece o perfil de competências de determinada função, deve-se considerar todas as competências que integram o perfil de sucesso da empresa, bem como as que forem específicas da função.

Partilhando a opinião dos autores, e tendo como referência a sua abordagem sobre a importância da missão, da envolvente de negócios em que se situa a estratégia para a definição das componentes das competências, é concluída a exposição teórica que suporta a presente investigação.

Tendo como objectivo de estudo, compreender o SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica do Grupo Crédito Agrícola, através de uma análise crítica, a finalização desta etapa de cariz teórico, permitiu-nos aferir a importância da identificação de novas competências cuja emergência se deve às novas realidades laborais, como o investimento na modernização e desenvolvimento tecnológico. As organizações estabelecem novas relações com e entre as pessoas que aí trabalham, o compromisso, o envolvimento, a participação, tornam-se pilares basilares desta dialéctica.

Tornou-se evidente, de forma clara, que para consubstanciar os pressupostos teóricos apresentados em elementos objectivos que permitem compreender e fazer uma análise crítica do SAGE, sistema focado na avaliação das competências, a participação dos colaboradores que estão envolvidos no processo de avaliação, é de facto, um requisito fundamental.

Desta forma, o capítulo seguinte, procurar-se-á concretizar um conjunto de questões chave abordadas ao longo dos capítulos, através da análise crítica e da apresentação de sugestões para a melhoria do Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica do Grupo Crédito Agrícola, o SAGE.

Capítulo 4 – A Problemática

4.1 - SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho

“A Problemática é a parte teórica que, na investigação, precede e justifica o modelo de análise as hipóteses que serão testadas pelos factos”.
(Quivy & Campenhoudt, 1992, p.105).

A transformação progressiva dos modelos de gestão de recursos humanos centrados em paradigmas das funções, para modelos de gestão de pessoas, centrados no paradigma das competências, é o principal eixo de desenvolvimento do presente estudo.

Num cenário de mudança e modernização do Grupo Crédito Agrícola, em que foram desenvolvidos meios tecnológicos e redefinidos processos de trabalho, tornou-se necessário reforçar o papel das pessoas, como agentes dinamizadores.

O Grupo criou um modelo que desse resposta aos desafios de qualidade impostos, mas sempre em sintonia com as especificidades funcionais e culturais do grupo Crédito Agrícola, esse modelo teve como base a estrutura funcional da Caixa Central.

O Grupo Crédito Agrícola é actualmente com 90 Caixas Associadas, detentoras de mais de 700 agências em todo o território nacional, um dos principais grupos financeiros portugueses, com mais de 400 mil Associados e mais de 1 milhão de Clientes, sendo considerado o banco com mais liquidez do mercado.

A elevada descentralização dos órgãos de decisão (mais de uma centena de entidades autónomas, com climas próprios), a forte integração nas comunidades locais onde as Caixas se inserem, as próprias particularidades das diferentes regiões de implantação das Caixas, bem como a natureza e a história de cada CCAM. Constituem-se como um vasto conjunto de influencias que pode condicionar a implementação do Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica - SAGE – podendo-se esperar no Grupo Crédito Agrícola uma grande multiplicidade de climas e culturas.

Esta particularidade criou na autora, uma curiosidade acrescida pelo conhecimento e aplicabilidade do SAGE, numa Caixa Associada: A CCAM do Minho, uma vez que o SAGE foi criado tendo em conta a realidade estrutural da Caixa Central e só 50% das caixas no Grupo Crédito Agrícola o implementou. Por outro lado, a evidência clara dos escassos trabalhos de investigação nesta área bem como a necessidade de desenvolver esta área no

contexto de trabalho onde a autora se insere, contribuiu para uma crescente motivação na realização do presente estudo.

Deste modo, formulamos a seguinte questão de partida:

Como se concebeu e implementou o Sage, Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica do grupo Crédito Agrícola numa Caixa Associada: a Caixa do Minho?

A questão de partida mencionada vai orientar a nossa investigação e, da qual emergiram objectivos específicos por nós propostos:

- Analisar o SAGE tendo em conta a estrutura organizacional onde foi implementado;
- Caracterizar o SAGE: Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola, tendo em conta o seu processo de concepção;
- Identificar pontos forte e pontos fracos no Sage,
- Propor um conjunto de melhorias.

Este estudo é de cariz qualitativo. Trata-se de um estudo exploratório onde é utilizado o método descritivo, que tem como objectivo identificar factores relevantes num dado contexto de análise.

A realização deste estudo tem por finalidade explorar o fenómeno da Avaliação e gestão de desempenho num grupo financeiro característico – O Crédito Agrícola, em particular numa Caixa Associada, a CCAM do Minho.

A investigação centra-se na caracterização do SAGE, através do conhecimento da sua origem e concepção para a realidade da Caixa Central, e de que forma foi transposto para uma Caixa Associada, a CCAM do Minho, onde a realidade estrutural e organizacional é diferente. Queremos também compreender quais os critérios subjacentes à selecção deste modelo, bem como, a selecção das competências avaliados no Sage, assim como, identificar os resultados de sua aplicação.

Neste contexto, apresentaremos de seguida todo o processo que permitirá responder e analisar de que forma a Caixa Central concebeu o Sage, e como uma Caixa Associada, a CCAM do Minho, o implementou.

Capítulo 5 – O Processo de Investigação

5.1 - Considerações Metodológicas

A metodologia define-se como um conjunto de métodos e técnicas que conduzem à execução do processo de investigação científica, através da sistematização e do rigor dos referidos métodos e técnicas, assim como, um conhecimento da área a estudar, adquirindo cariz científico subjacente a qualquer estudo de investigação. Cabe ao investigador, no decorrer da fase metodológica, determinar quais os métodos que irá seleccionar e que utilizará para obter respostas às questões de investigação colocadas (Fortin, 1999).

A definição da metodologia revela-se fundamental, nesta fase o estudo é operacionalizado, “precisando o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população” (Fortin, 1999, p.108). Após a definição da Metodologia, seguir-se á uma abordagem ao estudo exploratório no contexto da metodologia científica, o seu contexto, a amostra, assim como os procedimentos metodológicos.

5.2 - Um Estudo Exploratório no Contexto da Metodologia Qualitativa

O presente estudo, tem como objecto de análise, uma problemática actual, pretendemos conhecer e compreender o sistema de avaliação e gestão de desempenho desenvolvido para o Grupo Crédito Agrícola: o Sage, que foi concebido tendo em conta uma realidade específica, a realidade da Caixa Central, assim como, compreender de que forma este, foi implementado numa realidade diferente, para a qual foi concebido, a CCAM do Minho.

Nesta linha de pensamento e tendo por base o problema e questão de investigação formuladas, impunha-se a necessidade de seleccionar uma metodologia que privilegiasse a compreensão e análise do Instrumento estudado através dos significados atribuídos pelos indivíduos envolvidos directamente na aplicação do Instrumento. A nossa opção metodológica incide na abordagem de perfil qualitativo, cuja finalidade é a compreensão do fenómeno sob o ponto de vista do Responsável pela concepção, Responsável pela implementação e Responsáveis pela avaliação, analisando a influência de vários factores, tais como, experiências anteriores, experiência actual e resultados derivados da aplicação do Instrumento.

Tendo por base a investigação exploratória e descritiva (Fortin, 1999), centramo-nos na exploração do SAGE, em particular nos pressupostos da sua concepção tendo em conta a realidade da Caixa Central, bem como, a sua aplicação, tendo em conta a realidade de uma Caixa Associada: a CCAM do Minho, da selecção das competências globais/estratégicas e específicas por parte dos Responsáveis pela concepção do instrumento, bem como, os resultados da aplicação do SAGE. Esta investigação tem como preocupação, a descrição e interpretação de uma realidade, mas não a sua avaliação de forma quantitativa ou numérica. Baseia-se no raciocínio de tipo indutivo, partindo de aspectos particulares para o geral.

5.3 - O Contexto de Estudo

O presente estudo realizou-se num Grupo Financeiro, O Grupo Crédito Agrícola, junto da Caixa Central e de uma Caixa Associada, a CCAM do Minho.

O Grupo Crédito Agrícola é um Grupo Financeiro de âmbito nacional, integrado por um vasto número de bancos locais – Caixas Agrícolas – e por empresas especializadas, tendo como estruturas centrais a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo, instituição bancária dotada igualmente de competências de supervisão, orientação e acompanhamento das actividades das Caixas Associadas e a FENACAM, instituição de representação cooperativa e prestadora de serviços especializados ao grupo.

Com 85 Caixas de Crédito Agrícola detentoras de mais de 700 agências em todo o território nacional, com mais de 400 mil associados e cerca de 1.000.000 clientes, o grupo crédito Agrícola é um dos principais grupos bancários portugueses.

A Actividade do Grupo Crédito Agrícola tem por base de sustentação as Caixas Agrícolas - verdadeiras entidades dinamizadoras das economias locais – que com a sua autonomia e integração nas respectivas regiões, conhecem em profundidade as realidades do respectivo tecido empresarial e económico e os desafios que se colocam para o progresso económico-social a nível local.

De seguida apresentamos através de uma representação gráfica o Grupo Crédito Agrícola composto pelas Caixas Associadas bem como pelas empresas do grupo.

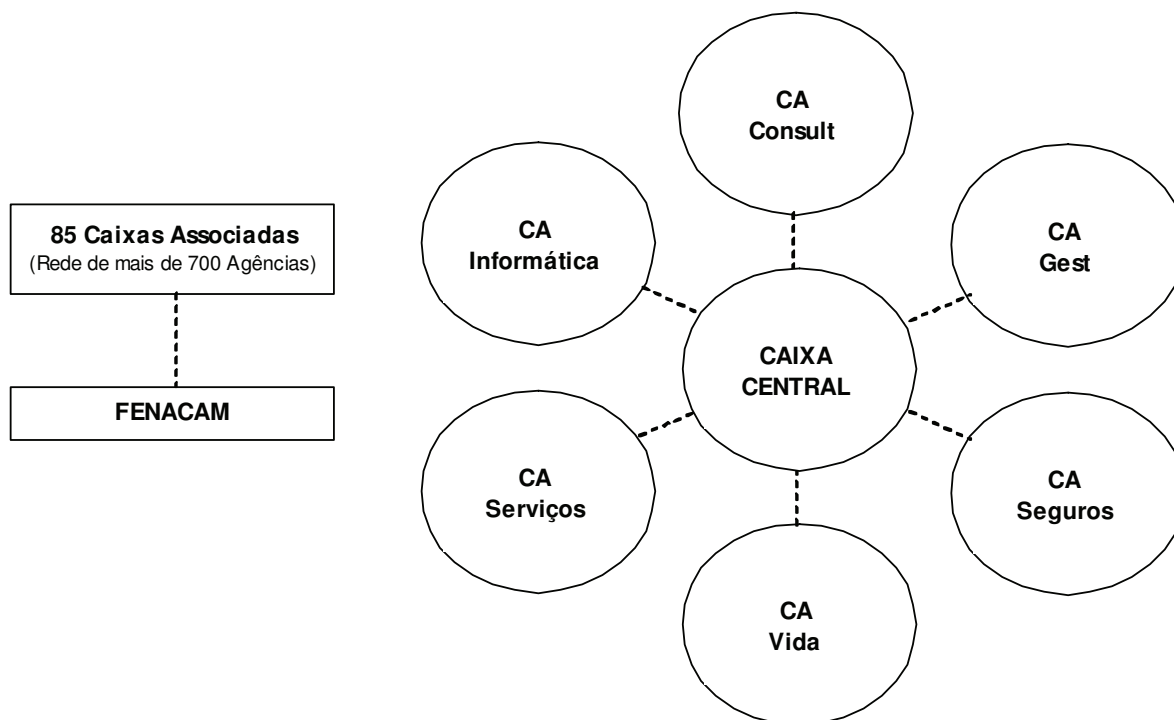


Figura 1 – O Grupo Crédito Agrícola

A CCAM do Minho, é uma Caixa Associada da Caixa Central, teve origem na fusão das Caixas de Braga, Póvoa de Lanhoso e Vieira do Minho, em 1996. Em 2003 a Caixa do Minho faz mais uma fusão, com a CCAM de Cabeceiras de Basto, ficando com uma rede comercial de 7 balcões: Braga-Sé, Lomar, Frossos, Vieira do Minho, Póvoa de Lanhoso, Cabeceiras e Mondim de Basto.

Neste momento a CCAM do Minho conta com um total de 8 balcões, (abriu a de S. Victor em 2003), estando presente em 5 Concelhos, tem nos seus quadros 45 colaboradores, distribuídos pelas áreas comerciais e técnicas.

Optamos por realizar o presente estudo no grupo Crédito Agrícola, acedendo à amostra através dos seus colaboradores, quer na Caixa Central, quer na Caixa Associada, a CCAM do Minho. No Contexto da Caixa Central acedemos ao Responsável que esteve na origem da concepção do sistema de avaliação e gestão de desempenho, o SAGE. No contexto da CCAM do Minho, acedemos ao Responsável que esteve na origem da implementação do Sage, assim como os colaboradores que exercem funções de Responsáveis de Agência e que são avaliadores.

E eleição dos contextos onde se realizou o estudo está intimamente relacionada com o contexto profissional da investigadora, facilitando toda a logística relacionada com a investigação. Outra razão que pesou na decisão do contexto deve-se ao conhecimento prévio da realidade do Crédito Agrícola, bem como ao interesse de implementar o Sage na Caixa de

Crédito Agrícola Mútuo de Terras do Sousa, Ave, Basto e Tâmega onde a investigadora trabalha.

5.3.1 – Caracterização dos Recursos Humanos

A Caixa Central é composta por 24 estruturas, com âmbitos de actuação diferenciados para apoio à actividade das Caixas e da própria Caixa Central:



Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, C.R.L.

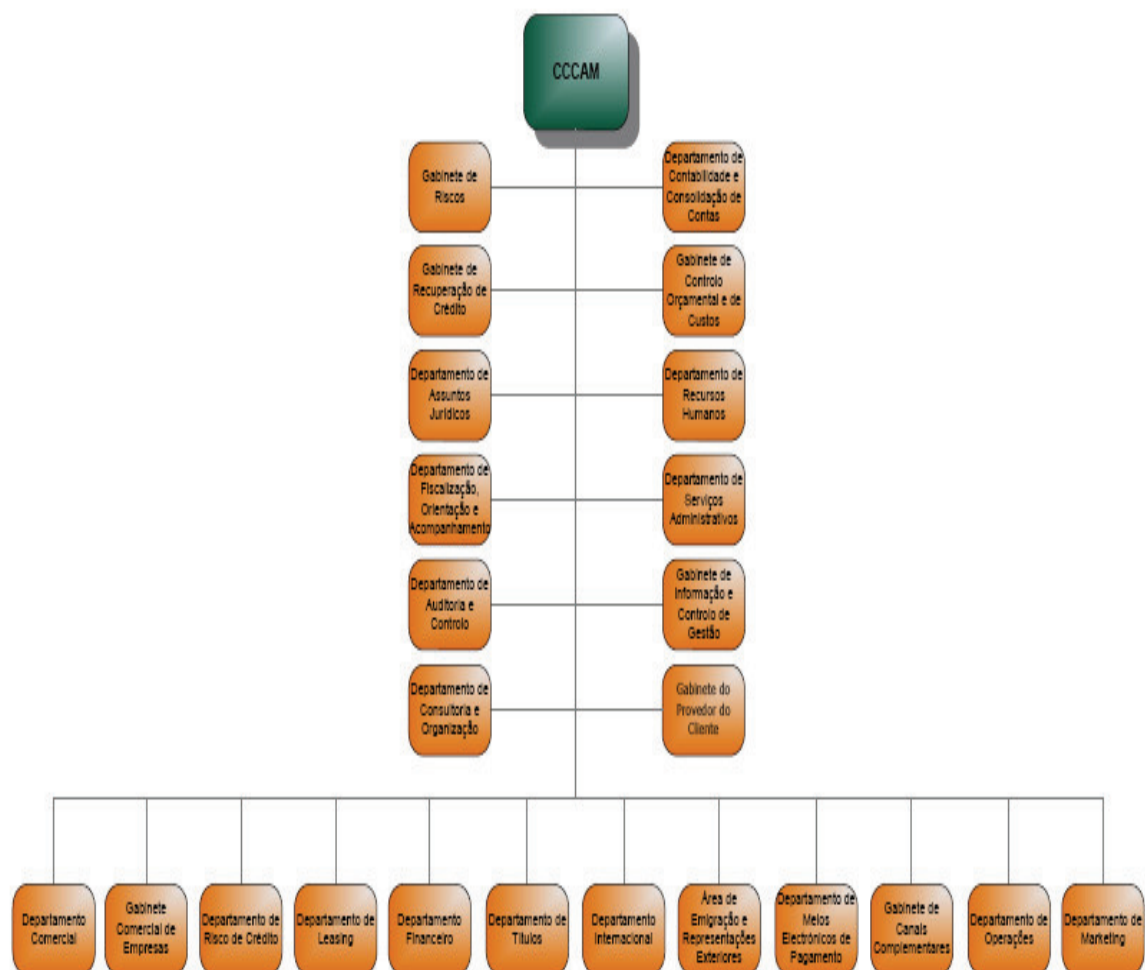


Figura 2 – Organograma da Caixa Central

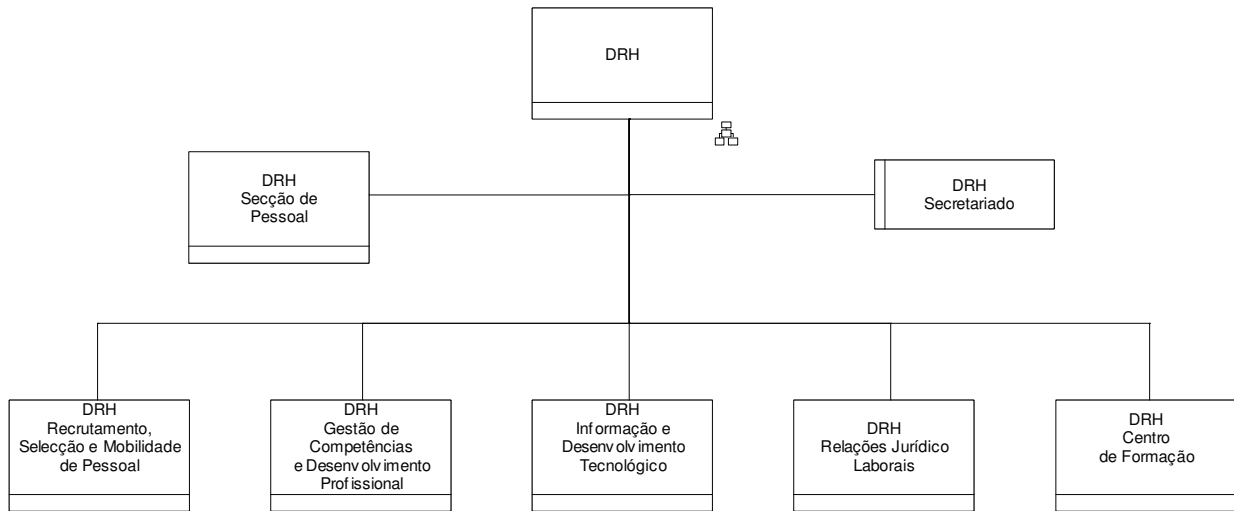


Figura 3 – Organograma do Departamento de Recursos Humanos da Caixa Central

O Departamento de Recursos Humanos tem como objectivo, neste contexto, a definição e proposta de estratégias, políticas e orientações gerais sobre recursos humanos, para o SICAM e Empresas do Grupo CAM. É composto pelas áreas: Recrutamento e Selecção, Jurídico-Laboral, Desenvolvimento Tecnológico, Centro de Formação e a Área de Gestão de Competências e Desenvolvimento Profissional, onde é gerida a avaliação de desempenho

A Caixa do Minho é composta por 10 estruturas, com âmbitos de actuação diferenciados para apoio à actividade dos Balcões e da própria Caixa do Minho:

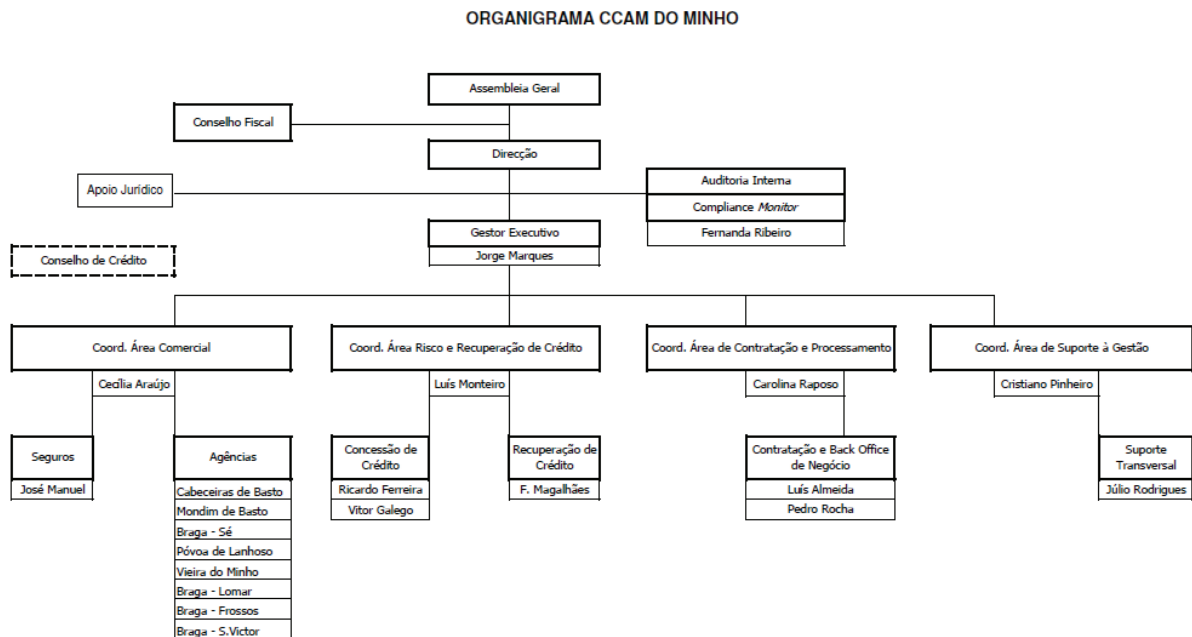


Figura 4 – Organograma da Caixa do Minho

A Caixa do Minho não tem Departamento de Recursos Humanos, a gestão de todos os procedimentos referente aos colaboradores, desde salários, férias, avaliação de desempenho, é feito pelo Departamento de Auditoria Interna. No caso da avaliação de desempenho, a Caixa Central dá o apoio solicitado, através do seu departamento de Recursos Humanos.

5.3.2 – O Sage: Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica

O Crédito Agrícola em 2005 inicia uma alargado investimento na modernização, reorganização e reestruturação de serviços, que visava recuperar algum atraso ao nível de tecnológico e de serviços, de forma a afirmar-se no mercado face à restante banca, cada vez mais competitiva e que a todo o momento invadia o interior do país, onde o CA sempre teve uma penetração muito significativa.

Neste contexto e integrado neste projecto estratégico mais alargado de desenvolvimento tecnológico e modernização, era premente a concepção de um modelo de gestão de Recursos Humanos por competências, integrativo, dinâmico e flexível que pudesse dar resposta aos novos desafios, nesse sentido foi desenhado o SAGE- Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica.

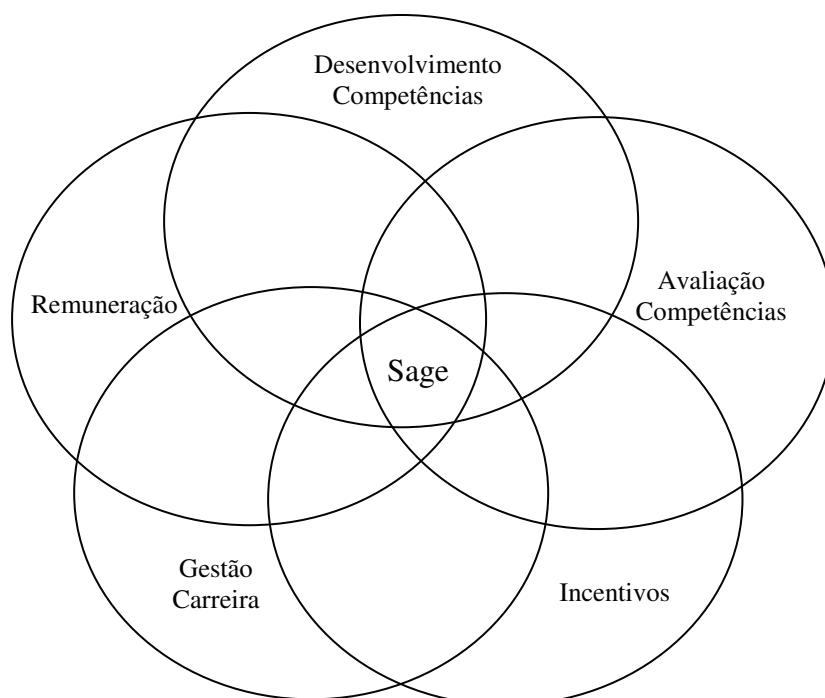


Figura 5 – Representação Gráfica do Sage

A concepção do SAGE - Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica, segundo a descrição existente no manual de implementação ao qual tivemos acesso, bem como através

da descrição da responsável pela sua concepção, alicerçou-se na necessidade de atenuar a subjectividade sempre presente nas avaliações.

Envolver mais colaboradores no processo avaliativo, levando-os a reflectir no seu próprio desempenho, promover a fiabilidade e a credibilidade da avaliação através de uma maior aproximação à cultura e funções da organização, focar a avaliação nas competências e não nos resultados finais, reduzir ao indispensável o processo burocrático associado ao sistema de avaliação, retirar conclusões de forma célere através dos registos informáticos de suporte.

O sistema de Avaliação de Desempenho de 360° é um método de avaliação em que todos os colaboradores são simultaneamente avaliadores e avaliados. Para garantir uma maior eficácia na obtenção de respostas sinceras e isentas, foi conferido um carácter de confidencialidade, excepto na avaliação efectuada pela coordenação directa.

O SAGE procurou responder às seguintes questões:

1. Porquê Avaliar?
2. O que é avaliado?
3. Qual a escala?
4. Quem avalia?
5. Qual a periodicidade da avaliação?
6. Como é feita a reunião de Avaliação?

1. Porquê Avaliar?

Para o colaborador, permite:

- Situar-se melhor na Organização e nas funções que desempenha;
- Conhecer as expectativas da Direcção/Chefia sobre o seu desempenho;
- Expressar as suas expectativas de evolução profissional, mobilidade e formação, motivações, apetências, mas também dificuldades.

Para a Hierarquia, permite:

- Realizar um diagnóstico periódico da sua estrutura e equipa de trabalho;
- Melhorar os resultados pela clarificação das funções, responsabilidades e objectivos;
- Diagnosticar as necessidades de formação e desenvolvimento; apetências, motivações e expectativas dos colaboradores;
- Melhorar o nível de relações interpessoais no grupo de trabalho.

Para a organização, permite:

- Dispor de informação mais precisa e objectiva do desempenho dos seus colaboradores, podendo actuar de forma suportada;
- Estabelecer uma gestão integrada de Recursos Humanos, tendo em consideração os indicadores de formação e desenvolvimento, mobilidade interna, gestão de carreiras e incentivos;
- Repensar a adequação dos Recursos Humanos às necessidades da organização;
- Definir critérios para a selecção e recrutamento de novos colaboradores;
- Melhorar o funcionamento e resultados (produtividade) das “unidades funcionais” e da organização do todo – disfuncionamentos detectados individualmente;
- Gerir/ajustar enquadramentos e atribuições funcionais;
- Tomar decisões sobre a política de remunerações, promoções e incentivos;
- Alinhar os desempenhos dos colaboradores aos objectivos da organização;
- Fomentar a comunicação interna e a adopção de comportamentos /atitudes adequadas.

2. O que é Avaliado

A avaliação incide sobre todos os avaliados, na dimensão de Competências, Nas funções comerciais, técnicas e de coordenação, essa avaliação é reforçada na dimensão Objectivos.

O SAGE define como Competências, o conjunto de conhecimentos, atitude e aptidões que quando colocadas em acção influenciam o modo de executar uma actividade, materializando-se em padrões de comportamento observáveis e mensuráveis, com resultado as nível da eficácia e eficiência (Cf: anexo 1).

Para a construção do modelo SAGE partiu-se de dois níveis de competências que os colaboradores deverão ser capazes de mobilizar eficazmente no seu dia a dia de trabalho, no sentido de produzirem valor para a empresa:

As Competências globais /Estratégicas; são três competências estratégicas que estão associadas à estratégia/objectivos organizacionais e, por esse motivo, devem ser comuns a todos os colaboradores, independentemente da função exercida.

A competência estratégica aprovada para o grupo Crédito Agrícola foi:

Orientação para a Qualidade

As duas competências estratégicas são decididas por cada CCAM dependendo do seu plano de acção. No caso da CCAM do Minho as Competências seleccionadas foram: Autodesenvolvimento e Adaptabilidade/flexibilidade.

As competências específicas estão estritamente ligadas às características/exigências necessárias para um bom desempenho na função. Nas funções comerciais, técnicas e de coordenação, essa avaliação é reforçada na dimensão: Objectivos, com três objectivos anuais.

Todos os colaboradores são avaliados por sete competências (três estratégicas e 4 técnico/específicas), à excepção dos coordenadores que podem ser avaliadas até 11 competências diferentes: as específicas (3), as técnicas (4) e as de liderança (4), estes dois últimos grupos podem ser parcial ou totalmente iguais, conforme a função e os objectivos da estrutura para o período.

No caso da CCAM do Minho as competências seleccionadas para o Frontt-Office, função alvo do nosso objecto de estudo, foram: Detecção e Aproveitamento do Negócio, Conhecimento do Negócio, Dinamismo e Orientação Comercial. Em relação aos Objectivos Anuais a CCAM do Minho apelida-os de PDP – Plano de Desenvolvimento Pessoal, e estes diferem de colaborador para colaborador, mediante a agência onde estão inseridos (Cf: anexo 2).

Os objectivos para funcionarem como compromisso entre avaliador e avaliado devem ser tanto quanto possível:

- Estabelecidos no topo hierárquico e transformados em sectoriais, de equipa e individuais;
- Concretos e quantificáveis, quer através de grelhas de avaliação da performance ou de indicadores de referência;
- Calendarizados, há que definir, à partida, quando é que devem ser concluídos;
- Acordados, deverão ser de comum acordo entre o avaliador e o avaliado, mas sempre objecto de apreciação do Conselho de Administração.

No formulário da coordenação directa são ainda registadas observações que permitem obter indicações quanto à evolução e potencial de cada colaborador, á pertinência da sua mobilidade e acções de formação que visem a aquisição/desenvolvimento de competências.

De uma forma geral, independentemente do universo a avaliar, devem ser tomados em consideração: acontecimentos relevantes e comportamentos em destaque.

Um dos factores críticos de sucesso no desempenho de várias funções, é a envolvente formativa de cada colaborador. Sempre que julguem necessárias, devem ser mencionadas as

acções de formação, prioritárias ou secundárias, dirigidas para o desenvolvimento das competências do colaborador.

3. Qual a Escala

Para a avaliação de cada um das sete competências é utilizada uma escala de menções qualitativas, que pretende uma maior diferenciação de desempenhos.

1. **Não correspondeu:** A competência não foi revelada no desenvolvimento da actividade, o que se reflectiu em insuficiências laborais;
2. **Correspondeu Ocasionalmente:** A competência foi apenas ocasionalmente exercida, impedindo alcançar os resultados esperados de desempenho;
3. **Correspondeu Frequentemente:** A competência manifestou-se regularmente, com um impacto positivo no desenvolvimento da actividade;
4. **Correspondeu Plenamente:** A competência traduziu-se numa resposta plena e eficiente na execução de todas as actividades solicitadas;
5. **Superou:** A aplicação de competência na actividade diária reflectiu-se num desempenho que superou muito significativamente o esperado para a função;
6. **Superou Muito:** A aplicação da competência na actividade diária reflectiu-se num desempenho excelente, extravasando largamente o exigido para a função.
7. **Desempenho Excepcional:** A forma como a competência foi aplicada na actividade diária, teve um impacto determinante, na realização de trabalhos que se evidenciaram pelo seu cariz excepcional e impacto directo nos resultados/imagem institucional.

4. Quem Avalia

A – A Coordenação directa

B – O próprio avaliado (auto-avaliação)

C – Os pares: outros participantes da avaliação

Foi considerado Pares para um avaliado com uma função de:

Coordenação, são todos os seus subordinados, com um mínimo de 2.

Técnica, são seleccionados, por defeito, como seus pares, todos os colaboradores que pertencem á mesma área e família funcional, com um limite mínimo de 2.

Administrativa ou auxiliar, são seleccionados, por defeito, como seus pares, todos os colaboradores que pertencem à mesma área e família funcional, com o limite mínimo de 2.

Caso não existam pelo menos 2 colaboradores para funcionarem como par, a hierarquia imediatamente superior ao avaliador, quanto possível, fará também a avaliação de 3ª linha.

Os pares avaliam exclusivamente a dimensão de competências.

5. Periodicidade

A Avaliação tem uma periodicidade anual, mas tratando-se de um processo contínuo, deve contemplar, preferencialmente dois momentos distintos:

- Uma reunião semestral, de acompanhamento e orientação. Esta fase intercalar permite um balanço do desempenho do colaborador, de forma a identificar aspectos a corrigir e a otimizar, necessidades de formação, acompanhar ou renegociar objectivos, se existirem e traçar programas de melhoria. Este acompanhamento é importante do ponto de vista da gestão das expectativas, o que é positivo para o colaborador, para as coordenações e para a Instituição.
- Uma reunião de avaliação. Além de proporcionar um momento mais formal de avaliação, que resulta no preenchimento da ficha de avaliação SAGE, permite fazer um balanço da actividade do ano que findou, avaliando-se as realizações e resultados obtidos e os comportamentos evidenciados. Preparam-se igualmente programas de melhoria e desenvolvimento a incluir no planeamento do próximo período.

5. A Reunião de Avaliação

O sistema de avaliação tem de passar necessariamente por um processo de comunicação, onde deve ficar claro que a instituição espera de um seu colaborador a forma como ele correspondeu. A forma como se comunica é determinante para o sucesso da avaliação.

Um momento de reflexão sobre actividades e projectos a desenvolver, objectivos a atingir, estabelecendo-se prazos de realização e identificando-se prioridades, processos de trabalho e comportamentos.

A reunião de apreciação do desempenho tem como principais objectivos:

- Proporcionar um espaço de diálogo, contribuindo para uma melhor comunicação;
- Realizar o balanço do trabalho efectuado;
- Definir e dar a conhecer metas de trabalho/comportamentos/resultados profissionais esperados;
- Detectar necessidades de formação/incentivar o desenvolvimento de competências;

- Identificar constrangimentos no desenvolvimento da actividade diária, promovendo a participação dos avaliados na procura de soluções.

A reunião de avaliação deve ser preparada, deve-se recolher de forma contínua, informação sobre o desempenho do colaborador. A avaliação faz-se continuamente, as coordenações directas devem ter a responsabilidade de acompanhar os objectivos estabelecidos, anotando as situações concretas e os contextos que as suportam. O Avaliador deve rever e anotar os aspectos passíveis de discussão. As entrevistas devem ser planeadas e nunca devem ser interrompidas.

O manual sugere as possíveis Etapas para uma reunião de Avaliação:

1ª Etapa: Acolher/Comunicar o objectivo da reunião de avaliação;

Recordar os objectivos e os critérios da avaliação definidos, de referência.

2ª Etapa: O colaborador faz o balanço;

3ª Etapa: O coordenador directo avalia e procura abordar com o colaborador os pontos fortes a melhorar;

4ª Etapa: A procura de acções correctivas, tais como: Formação complementar, meios/aceder a mais informação, alargar ou diminuir as atribuições, adoptar novos comportamentos de management;

5ª Etapa: As perspectivas para o futuro.

Apesar de ainda hoje existir a dificuldade de dispor de Instrumentos rigorosos que possam aferir a real contribuição do valor dos Recursos Humanos para as organizações, fundamentando a sua importância estratégica, (Costa, 2003). O Sage aqui apresentado, pretende ser um instrumento de avaliação de desempenho promotor de fiabilidade e credibilidade através de um envolvimento total dos colaboradores bem como focalizar a avaliação nas competências e não unicamente nos resultados.

5.4 - Procedimentos Metodológicos

5.4.1 – A Amostra de Estudo

Para Polit, Beck e Hungler (2004), a amostra é considerada um meio relevante para conseguir dados. Assim sendo, justifica-se que as informações colhidas sobre o fenómeno não sejam realizadas através da totalidade da informação, sendo possível a compreensão precisa através da amostra.

Fortin (1994, p. 41), refere que a amostra representa “(...) um subconjunto de elementos ou de sujeitos tirados da população que são convidados a participar no estudo, (...) uma réplica em miniatura, da população alvo”, devendo ser representativa da população visada.

Dada a impossibilidade de abordar todos os elementos da população, que por razões de limitação de recursos e de tempo para a aplicação do mesmo estudo, procedemos à caracterização da amostra.

O Contexto do estudo

O estudo realizado na Caixa Central, centrou-se no Departamento de Recursos Humanos, no Responsável pela concepção do sistema de avaliação e gestão de desempenho do Grupo Crédito Agrícola: O Sage. O estudo realizado na CCAM do Minho, centrou-se no responsável pela implementação do Sage na CCAM assim como nos colaboradores do Departamento Comercial, Responsáveis de Agência, os Avaliadores. Definimos Idade, Género, Habilitações Literárias, Anos de experiência no sector bancário, anos de experiência nas funções actuais.

Quadro 6 – Caracterização sociodemográfica dos Responsáveis pela Concepção, Implementação e Responsáveis de Agência, os Avaliadores

Variável Sócio-Demográfica dos Responsáveis pela Concepção, Implementação e Responsáveis de Agência, os Avaliadores		
Idade	Mínimo	33
	Máxima	53
	Média	42
Género	Feminino	6
	Masculino	4
Habilitações Literárias	Básico	0
	Secundário	5
	Superior	5
Anos experiência no sector bancário	Mínimo	8
	Máxima	34
	Média	21
Anos experiência nas funções actuais	Mínimo	1
	Máxima	34
	Média	17,5

Através da caracterização Sócio-demográfica, verificamos que a média de idade dos intervenientes na amostra situa-se nos 42 anos. Sendo seis elementos do género feminino e quatro do género masculino. Cinco elementos apresentam o ensino secundário e cinco elementos apresentam o ensino superior. Em relação aos anos de experiência no sector bancário a média situa-se nos 21 anos. Em relação à experiência nas funções actuais a média situa-se nos 17,5 anos.

Apesar da amostra ser reduzida, consideramos que, face à natureza do nosso estudo permite-nos obter informações necessárias sobre o fenómeno estudado e, na perspectiva de Fortin (1999, p. 156), “uma amostra de grande tamanho é de evitar em investigação qualitativa porque gera um enorme amontoado de dados difícil de analisar”. Além disso e face ao tipo de abordagem em questão, a maior parte dos estudos são conduzidos com pequenas amostras, pois não se pretende explorar o universo, mas compreender quais os pressupostos que estiveram na base da implementação do Sage na Caixa do Minho.

O método de amostragem utilizado foi por conveniência. Assim, foram considerados critérios de inclusão, o responsável pela concepção, o responsável pela implementação e os responsáveis de Agência, como avaliadores cujo desempenho do exercício decorria há pelo menos um ano.

Por fim, os investigadores devem atender aos procedimentos, independentemente da investigação que estão a realizar. Segue-se, a justificação pelas nossas opções metodológicas, permitindo uma melhor compreensão.

5.4.2 - Instrumentos de Recolha de Dados

Segundo Yin (1989), o sentido de estratégia em investigação de modo genérico refere-se a uma escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenómenos. O autor refere que estes procedimentos aproximam-se do método científico, a eleição recai sobre o estudo de caso, tal como o nome indica estuda um caso em profundidade, no seu contexto natural, ou seja, “é uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural ondas as fronteiras entre o fenómeno e o contexto nem sempre são bem definidas” (Yin, 1989, p. 40).

O autor definiu aquele que têm um problema delimitado, realizam observações e interpretam-nas nas relações encontradas, fundamentam-se nas teorias existentes. “É uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, onde a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (Yin, 1989, p. 45).

De acordo com o mesmo autor, a eleição do estudo de caso deve ser feita quando se tratar de estudar um conjunto de eventos contemporâneos, em realidades onde os comportamentos mais importantes não passíveis de ser manipulados, mas onde é possível fazer observações directas e entrevistas sistemáticas.

A entrevista é o método mais utilizado nos estudos exploratórios e descritivos (Fortin, 1999). A entrevista é um primeiro método de recolha de informações, “o espírito teórico do investigador deve, no entanto, permanecer continuamente atento, de modo que as suas próprias intervenções tragam elementos de análise tão fecundos quanto possível” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.193).

Na entrevista estabelece-se uma comunicação verbal única e particular entre investigador e participantes com o objectivo de recolher dados relativos às questões de

investigação (Fortin, 1999). A entrevista é um instrumento importante no estudo de comportamentos, experiências e motivações, é utilizada em estudos com amostras reduzidas. No presente estudo foi realizado um estudo de caso, aplicando a entrevista semi-estruturada.

As entrevistas foram realizadas em Setembro 2010 e Março de 2011 no local de trabalho, nas agências da CCAM do Minho e na Sede da Caixa Central, estas entrevistas foram devidamente consentidas (Cf: anexo 3). As entrevistas foram realizadas no final do dia de trabalho, num ambiente calmo, com privacidade e gravadas em cassetes, com duração média de trinta minutos cada. No final da sua realização procedeu-se à transcrição integral do seu conteúdo (Cf: anexo 4).

Assim, foi realizada uma entrevista na Caixa Central, à responsável pela concepção do Sage (Cf: anexo 5).

Na CCAM do Minho foram realizadas nove entrevistas, das quais, uma ao responsável pela implementação do Sage, e oito aos Responsáveis de Agência, na qualidade de avaliadores (Cf: anexo 6).

Após a apresentação dos objectivos do estudo e a importância do contributo dos participantes, foi aplicado o consentimento informado e fornecidas informações sobre o tipo de estudo e a utilização de um áudio-gravador. (Cf: anexo 7).

5.4.3 - Técnica de Análise de Dados

Com o intuito de conhecer e compreender os princípios que estiveram na origem do Sage, bem como as etapas subjacentes à sua concepção, assim como a sua implementação na CCAM do Minho, foi necessária a selecção de uma técnica de análise indutiva. Por se tratar de um estudo qualitativo, todos os dados que obtivemos foram analisados após a realização das entrevistas, dado que “é o próprio estudo que estrutura a investigação, não ideias preconcebidas ou um plano prévio detalhado” (Bogdan & Biklen, 1994).

Para facilitar a compreensão e apresentação dos dados recolhidos, após a análise do instrumento e após a realização das entrevistas, foi necessário sistematizar e operacionalizar essa mesma informação. Para tal, baseámo-nos na técnica de análise de conteúdo por ser mais adequada aos estudos desta índole.

Krippendorff (1980, citado em Vala, 1986, p.103) definiu a análise de conteúdo como uma “técnica de investigação que permite fazer inferência, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto”. Não obstante, e na perspectiva de Bardin (1995), esta técnica implica “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por

procedimentos, sistemáticos e objectivos da descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Neste sentido, após a recolha de dados procedeu-se à transcrição de todo o conteúdo das entrevistas, constituindo o *corpus documental* atendendo à exaustividade, representatividade, homogeneidade e respectiva adequação.

De seguida, procedeu-se à codificação dos mesmos dados, que consiste no processo de transformação e agregação de dados brutos em unidades que permitem a descrição concisa das características relevantes do conteúdo (Holti, citado em, Bardin, 1995, p.103). Dos dados recolhidos através das entrevistas realizadas emergiram as categorias, assim como, as respectivas unidades de registo e de contexto.

Bardin (1995, p.117), define as categorias como sendo “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos”, com um título comum e que deverão obedecer a um agrupamento de caracteres comuns desses elementos. Por seu turno, as unidades de registo correspondem ao “segmento do conteúdo a considerar como unidade de base” (Bardin, 1995, p.104).

Por fim, as unidades de contexto correspondem à porção do texto utilizada para enquadrar a unidade de registo. Assim, a unidade de registo serve de “unidade de compreensão para codificar a unidade de contexto e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às unidades de registo) são óptimas para que se possa compreender a significação exacta da unidade de registo [...]” (Bardin, 1995, p.107).

Sugere a autora, a análise de conteúdo do presente estudo está organizada em vários momentos essenciais, nomeadamente a pré-análise, onde foram efectuadas leituras; a classificação do conteúdo das entrevistas; o tratamento dos resultados; a inferência e, por fim, a categorização, onde foram identificadas as categorias, bem como, as respectivas unidades de registo e de contexto.

5.4.4 - Considerações Éticas

Quando falamos em investigação realizada com seres humanos, não podemos menosprezar as questões morais, inerentes a um estudo desta dimensão, assim, com o, os direitos das pessoas envolvidas, independentemente, de estes constituírem uma importante

etapa no desenvolvimento científico. Deste modo, o consentimento informado e a protecção de danos aos participantes deverão ser contemplados (Bogdan, 1004).

Atendendo ao consentimento informado, este deverá ser de uma forma livre e cuja natureza dos fins foram explicados de uma forma clara e compreensiva. Para Fortin (1999), o investigador deverá ainda descrever de forma concisa os objectivos, assim, como, os dados que pretende obter. O direito à autodeterminação, para a mesma autora, baseia-se no princípio ético de respeito, em que “(...) a pessoa é capaz de decidir por ela” (Fortin, 1999, p.116), de forma a obter o consentimento. Este consentimento, dado pela pessoa alvo do nosso processo de investigação, não deverá ser de forma coagida, mas através de “informação leal e verdadeira” (Serrão, 1996, p.80). Para que os participantes possam autorizar e consentir algo, significa que, os sujeitos são detentores de informação adequada à pesquisa. São, ainda, capazes de compreender os objectivos do estudo e de participar ou não na investigação. (Polit & Hungler, 1995).

5.4.5 - Limitações do Estudo

As dificuldades sentidas pelo investigador são comuns à grande parte dos estudos de carácter científico. Existem, porém, limitações específicas para cada estudo e contexto.

O ínfimo número de trabalhos de investigação sobre Avaliação de Desempenho e em particular no contexto bancário, constituem uma realidade muito recente no nosso país.

O Grupo Financeiro alvo de Estudo, o Grupo Crédito Agrícola, é o grupo onde a autora trabalha, mesmo não trabalhando na CCAM alvo do estudo, o facto de estar emocionalmente ligada ao grupo e ter conhecimento da sua cultura e das suas práticas, causou alguns constrangimentos em algumas situações, no entanto, a investigadora procurou manter sempre um carácter de isenção ao longo da sua investigação.

Uma vez aplicada a técnica da entrevista, foi notória a dificuldade na consecução da recolha de dados em alguns Responsáveis de Agência da CCAM do Minho, devido ao receio de manifestarem a sua opinião sobre um instrumento que está a ser aplicado na sua realidade profissional e cujos resultados tem implicações práticas nas suas carreiras.

Capítulo 6 – Apresentação, Análise e Interpretação dos dados

“As ciências progridem na medida em que adquirem novas verdades, como fruto da actividade reflexa de fundamentação ou investigação das causas. Não basta pois “vulgarizar” o que os outros encontraram; exige-se uma contribuição pessoal que traga qualquer coisa de “novo”: factos, ideias, hipóteses, argumentos, conclusões”
(Fragata, 1967, p.14)

Embora na nossa vida não passemos um único dia sem avaliar os outros quer sejam familiares, amigos, colegas, clientes, chefes, conhecidos ou figuras públicas, no que concerne à nossa própria avaliação somos muito exigentes relativamente às métricas, à objectividade e validação do sistema de avaliação.

Enquanto no dia-a-dia a avaliação sobre os outros incide geralmente em três dimensões distintas: a afectiva, moral ou instrumental, esta última constitui o alvo da avaliação de desempenho profissional (Caetano, 2008).

Nesse sentido, neste capítulo iremos expor os resultados do tratamento de dados através de quadros, com o intuito de revelar a natureza da informação recolhida para que, no capítulo subsequente, se possa proceder à discussão.

Para melhor compreensão dos dados, segue-se a atribuição dos seguintes símbolos:

- “” – assinala as narrativas dos participantes;
- (...) - assinala cortes efectuados no parágrafo;
- ... - assinala a quebra da frase;
- [...] - assinala cortes efectuados no meio da frase;
- E1 - Representa a entrevista realizada ao colaborador da Caixa Central, responsável pela Concepção do Sage;
- G1 - Representa a entrevista realizada ao colaborador da Caixa do Minho responsável pela implementação do Sage ;
- F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8 - Representam as entrevistas realizadas aos colaboradores da Caixa do Minho, Responsáveis de Agência, que são avaliadores.

6.1– Responsável pela Concepção, Responsável pela Implementação do Sage e Responsáveis de Agência-Avaliadores no Sage

Após a leitura do *corpus documental*, emergiram três categorias que consideramos pertinentes para a análise e interpretação dos dados: o instrumento de avaliação, a avaliação a 360°, e as Competências.

Segue-se o quadro de Matriz de Redução de dados: Responsável pela Concepção, Responsável pela Implementação e Responsáveis de Agência - Avaliadores

Quadro 7 - Matriz Redução de dados: Responsável pela Concepção, Responsável pela Implementação e Responsáveis de Agência - Avaliadores

Categorias	Unidades de Registo
Instrumento de Avaliação	Concepção / Implementação / Avaliadores
	Escala
	Reunião
Avaliação a 360°	Chefia Directa
	Autoavaliação
	Pares
Competências	Competências Globais/ Estratégicas
	Competências Específicas
	Objectivos

A Primeira categoria permite-nos identificar a origem do instrumento de avaliação – o Sage, qual a origem da sua concepção, como foi preparada e preconizada a sua implementação, assim como a perspectiva dos avaliadores, tendo sido seleccionados para o estudo em causa os responsáveis de agência. Permite-nos também compreender a selecção da escala e a importância das Reuniões de avaliação.

A Segunda categoria assume um papel relevante na medida em que nos permite compreender a avaliação a 360°, metodologia que serviu de base á concepção do Sage, em particular as fontes de avaliação, a Chefia directa, Autoavaliação e Pares.

A Terceira categoria refere-se às Competências, dimensão sobre a qual vai incidir a avaliação, para a construção do Sage partiu-se de dois níveis de competências, as competências Globais e as competências específicas. Nas funções comerciais, técnicas e de coordenação, essa avaliação é reforçada na dimensão Objectivos.

6.1.1 – Instrumento de Avaliação

Um sistema de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e aplicado traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Os beneficiários são todos os elementos que constituem a organização e a própria organização.

Concepção

A concepção do Instrumento de Avaliação denominado SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica, surge em 2005, resultado da necessidade da emergência de um novo modelo de gestão de Recursos Humanos face à modernização que o Grupo Crédito Agrícola foi alvo.

“ (...) era premente a concepção de um modelo de gestão de Recursos Humanos por competências, dinâmico e flexível que pudesse dar resposta aos novos desafios” E1.

A experiência acumulada pelos profissionais da Caixa Central, a análise dos antigos modelos até então utilizados na organização, bem como a revisão da literatura sobre o tema, assim como a recolha de opiniões em todas as áreas do Departamento de Recursos Humanos, permitiu referenciar um conjunto de factores críticos assim como sugestões para a criação de um novo modelo, o modelo 360°.

“ (...) o modelo 360° poderia proporcionar uma resposta inovadora e flexível aos desafios de qualidade e competitividade e em simultâneo, superar os constrangimentos que demarcavam e entorpeciam os resultados dos anteriores processos de avaliação” E1.

A concepção do sistema SAGE alicerça-se em dois focos básicos, considerados fundamentais: Credibilidade e Fiabilidade.

(...)“a credibilidade e fiabilidade dos resultados e a diminuição da subjectividade” E1.

A grande finalidade da concepção do Sage é permitir uma gestão de Recursos Humanos mais eficaz.

“(…) uma melhor apreciação dos recursos humanos alocados a cada uma das áreas funcionais e actividades, como forma incrementar a motivação profissional, a formação e a qualificação dos empregados e posteriormente desenvolver um sistema mais alargado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos por Competências” E1.

A implementação do novo sistema foi alvo de muita preparação, existindo o cuidado de previamente esclarecer todos os Departamentos.

“(…)iniciou-se o trabalho de campo para dar corpo ao sistema, iniciando-se com reuniões individuais com cada uma das Direcções das estruturas” E1.

Nessas reuniões de esclarecimento os objectivos prendiam-se com a clarificação de todo o processo. Assim como a definição de funções.

“(…)sensibilização para o processo e clarificação das suas principais características e pressupostos” E1.

“Definição das principais características de cada uma das funções ínsitas às diferentes áreas funcionais” E1.

Bem como a identificação e caracterização de competências.

“Identificação e caracterização das competências comportamentais desejáveis e específicas, cujo conteúdo estivesse estritamente ligado a uma especialidade definida, a uma “família” ou “sub-família” funcional” E1.

Foi sentida também a necessidade de ordenação quantitativa das competências

“Ordenação quantitativa, atendendo ao peso e nível de exigência que conjuntos de competências idênticas podem assumir em funções diferentes” E1.

Bem como identificar quais os avaliadores.

“Identificação dos notadores que avaliariam cada um dos empregados e grupos de trabalho” E1.

Apesar do Sage ter sido concebido para a realidade da Caixa Central, o objectivo é aplicar o Sage às caixas associadas.

“Após esta aplicação, nos serviços centrais, o SAGE tem sido progressivamente alargado a outras instituições do grupo no país” E1.

Existe a preocupação por parte da Caixa Central em ajustar o Sage à realidade de cada Caixa Associada.

“... este sistema de avaliação foi concebido tendo em consideração a necessidade de alinhar os recursos humanos com as estratégias de gestão de cada uma das Caixas, considerando portanto, as funções, valores e cultura, de forma a garantir, a sua imagem e identidade em todas as acções” E1.

Implementação

A Implementação do Sage nas CCAM's iniciou em 2006 através de acções de divulgação feitas pela Caixa Central. A CCAM do Minho foi uma das primeiras CCAM's a aderir ao projecto.

“Iniciamos o processo em Janeiro de 2006, com referência a 2005, logo quando a Caixa central iniciou o projecto.” G1.

Uma das razões da implementação deste sistema na CCAM do Minho prende-se com o facto do anterior sistema não estar adequado às novas necessidades e utilizar os mesmos parâmetros para funções diferentes não contemplando a avaliação de competências.

“o anterior sistema era muito limitado ao nível dos parâmetros de avaliação assim como não contemplava a avaliação de competências” G1.

O Sage é um programa mais abrangente que permite avaliar uma panóplia de parâmetros, desde as competências passando pelos objectivos.

“o Sage permite-nos avaliar as competências de cada função, bem como o cumprimento dos objectivos (...)” G1.

A implementação do Sage na CCAM do Minho foi da responsabilidade do Departamento de auditoria que contempla a área de Recursos Humanos cujas funções passa pela gestão das férias dos colaboradores, formação, processamento de salários e avaliação.

“Fui eu que implementei o sistema, responsável pelo departamento de auditoria e pela área de recursos Humanos”. G1.

O Departamento de auditoria está muito próximo dos colaboradores, permitindo ter uma noção mais fiável da realidade.

“(…) permite-me passar alguns dias nos balcões” G1.

A primeira fase da implementação passou pela formação da Responsável pelo processo.

“Formação do programa para a implementadora” G1.

A colaboração da Caixa Central foi importante para iniciar o processo.

“Operacionalização dos Recursos Humanos com o apoio do DRH da Caixa Central na pessoa da Dra. Cláudia Ribeiro” G1.

Após esta operacionalização foi necessário seleccionar as competências.

“(…) inicialmente definimos as funções, após essa definição a Caixa Central disponibilizou as competências, seleccionamos as competências de acordo com as funções” G1.

A Caixa do Minho procedeu à formação dos Coordenadores.

“Formação dos coordenadores de delegação” G1. Aos restantes colaboradores foi dado conhecimento do processo: “Informação geral aos colaboradores via mail e panfleto” G1.

Avaliadores

Neste estudo seleccionamos como avaliadores os responsáveis de agência. Estes têm como missão avaliar os seus colaboradores., designados por Front-office.

Aquando da implementação do Sage na Caixa do Minho foi promovida formação para os colaboradores, no entanto, não foi considerada pelos avaliadores suficiente, como é referido nas entrevistas.

“Eu nunca tive formação, foi-me dado uma explicação sobre o processo” F3.

“Eu nunca tive formação, mas foi-me dado uma explicação sobre o SAGE” F4.

A formação que tive, foi uma sessão de esclarecimento no ambiente de trabalho... a sede deu as explicações necessárias e vão fazendo o acompanhamento” F5.

“Não foi promovida qualquer formação, só um esclarecimento, e deveria ter sido, foi dada também formação sobre o programa” F6.

“Nunca tivemos formação do SAGE por parte da Caixa Central, foi a auditoria interna que fez a formação” F8.

Os Avaliadores referem que a avaliação através do Sage é mais completa.

“Agora a avaliação é mais eficaz, mais completa” F1.

“Considero a Avaliação de Desempenho muito eficaz” F3.

“(…) não conheço outros sistemas, mas parece-me que não é mau” F4. “Agora o SAGE é mais eficaz porque é mais real” F5.

“É um sistema eficaz pela componente da confidencialidade, assim não existem receios de represálias” F8.

No entanto existe algum desagrado em relação à forma como o sistema é aplicado.

” Considero o SAGE um sistema de avaliação de desempenho adequado, não é aplicado como deve ser” F2.

“(…) na avaliação por vezes não existe acordo, existe a sensação de injustiça” F6.

“A forma como a avaliação é feita por vezes... não ajuda muito” F7.

“A concepção do SAGE é muito bem feita, mas a sua operacionalização não o é” F8.

O facto de na comissão de avaliação estar presente a responsável pela auditoria, não agrada muito aos avaliadores.

“Somos avaliados, por quem não trabalha directamente connosco, exemplo disso, é que somos avaliados pela responsável da auditoria” F7.

“O processo de avaliação tem a participação da auditoria interna e não deveria ter “ F8.

Escala

Por escala entende-se o sistema de métrica, qual o sistema de avaliação que irá traduzir a avaliação. Existem vários tipos de escala, desde escala numérica (1 a 20); passando pela escala de quatro pontos (excelente, bom, médio, pobre), até à escala de cinco posições, deixando espaço para três como ponto médio. Há vantagens e desvantagens em todas elas. O

importante é tomarmos a decisão tendo em conta o tipo de cultura organizacional bem como as características dos colaboradores.

A escala existente no Sage foi seleccionada pela Caixa Central, não tendo a CCAM do Minho dado qualquer opinião sobre a mesma. Trata-se de uma escala impar e que pretende ser mais alargada que a anterior com o objectivo de obter maior diferenciação entre colaboradores.

“Alargou-se a escala existente como forma de obter avaliações mais discriminativas dos desempenhos dos empregados, considerando um maior índice de possibilidades de diferenciação entre eles” E1.

Em anteriores sistemas onde a selecção recaía sobre escalas pares, verificava-se um enviesamento dos resultados, sendo quase todos os colaboradores avaliados pelo máximo.

“Nos anteriores sistemas as escolhas predominavam sobre as escalas pares, com resultados bastante empolados, com a globalidade dos avaliados a aparecer no topo da escala” E1.

Existiu a necessidade de reforçar da média.

” (...) Pretendia-se obter uma dispersão das avaliações de modo a desenhar uma curva de Gauss, relevando-se o peso e o valor da classe média, com a constituição de três níveis: média baixa, média e média alta, como forma de contrariar a tendência para as sobreavaliações” E1.

A escala seleccionada tendo sete posições permite premiar todas as acções que tivessem grande relevância organizacional.

“Este índice de avaliação, destinava-se, numa era de reestruturações e mudanças profundas, tendo em vista modernização, premiar intervenções em projectos ou acções com grande impacto e relevância nos resultados estratégicos institucionais” E1.

A escala deve ser harmoniosa para todos os avaliadores, todos devem ter o mesmo entendimento, para não se criar disparidades nas avaliações, essa harmonização cabe aos directores de área.

“(…) estes devem reunir com os coordenadores para conversarem sobre a escala, para que a sua percepção seja a mesma para todos os intervenientes” E1.

De forma a não permitir um empolamento nos resultados da avaliação através da interpretação errada da escala, a CCAM do Minho criou uma comissão de avaliação composta pelos vários intervenientes dependendo do avaliado. A comissão de Avaliação foi criada com o objectivo de uniformizar os critérios de avaliação.

“A comissão de Avaliação é composta pela área de auditoria, coordenação comercial e responsável de agência, dependendo de quem é o avaliado” G1.

“(…) isto acontece com o objectivo de uniformizar as avaliações, no sentido de minimizar a benevolência e o rigor em excesso nas avaliações” G1.

Na opinião da responsável pela implementação do Sage na CCAM do Minho e de alguns avaliadores, a escala deveria ser melhorada, Considera que sete parâmetros são exagerados.

“(…) a escala é muito extensa e exagerada” G1.

“(…)na minha opinião, cinco bastava, aqui na CCAM, nós não usamos as duas últimas. As duas últimas estão sempre reservadas a coordenações, funções que estão num nível mais elevado do organograma” G1.

Eu pessoalmente não concordo com várias situações, uma delas prende-se com a escala” F2.

“o que coloco em causa é a escala de avaliação, sete itens é muito, deveriam ser menos” F6.

“Em relação à escala, eu não concordo (…)” F8.

A responsável pela implementação, refere também que a extensão da escala causa nos colaboradores demasiadas expectativas e podem fazer interpretações erradas dos resultados.

“(…) a escala deveria ser mais adequada para não causar demasiadas expectativas aos colaboradores, pois as observações que fazem ao ver a escala são: Vou ser sempre mediana, nunca vou ser excepcional” G1.

Os Avaliadores não conseguem compreender qual a razão de eles não poderem atribuir a classificação de Desempenho Excepcional.

“A avaliação nunca passa do Correspondeu Plenamente e em algumas rubricas deveria ser Superou” F2.

“Se as competências específicas são definidas tendo em conta a função qual a razão de um colaborador do front-office não poder ter Desempenho Excepcional” F2.

“Dizem que desempenho excepcional só pode ser atribuído a um génio, (…) acha que se fosse génio trabalhava aqui” F2.

Reunião

A forma como se comunica é determinante para o sucesso da avaliação. O sistema de avaliação tem de passar necessariamente por um processo de comunicação, onde deve ficar claro que a instituição espera de um seu colaborador a forma como ele correspondeu.

As Reuniões são fundamentais, quer sejam reuniões de preparação, quer sejam reuniões de avaliação. As reuniões de preparação permitem conhecer o processo e esclarecer qualquer tipo de questão. As reuniões de avaliação são um espaço de reflexão, quer para o avaliador quer para o avaliado.

A reunião de avaliação, ou, como é referenciada na Conceptualização Teórica, Entrevista de Avaliação de Desempenho, revela-se de extrema importância, permitindo ao colaborador reflectir sobre a sua acção durante o período de avaliação e expressar de uma forma aberta e frontal tudo o que pensa

“ (...) Promover o auto-conhecimento do colaborador e a consciencialização das suas características” E1.

“(...) é o momento do colaborador, em que ele deve exprimir tudo o que lhe vai na alma” G1

“...os colaboradores tem hipótese para dizerem o que pensam...” F5.

Nas reuniões de avaliação deve existir uma preparação prévia por parte do avaliador e o avaliado.

“aqui estão presentes o avaliador e o avaliado e deve ser preparada por ambas as partes” E1.

“(...)ao fim de alguns anos, alguns colaboradores já preparam melhor a entrevista, levando inclusive a avaliação referente ao ano anterior” G1.

Os intervenientes na reunião de avaliação devem mencionar o que de mais importante aconteceu ao longo do ano.

“Devem ser mencionados os aspectos mais importantes ocorridos ao longo do período de avaliação, positivos e a melhorar” E1.

“É um momento para que o colaborador possa reflectir e equacionar o desempenho de um ano, é um momento de balanço” G1

Existe o cuidado do Departamento pela concepção do Sage em proporcionar uma explicação prévia a todos os departamentos sobre os aspectos a ter em conta na preparação e realização da entrevista.

“Quando o Departamento promove a formação, uma parte é dedicada á técnica da entrevista, nós explicamos, como preparar a entrevista, quais os erros que devem evitar, estar consciente do tipo de erros que normalmente existem nas entrevistas” E1.

Na CCAM do Minho a Reunião da Avaliação de Desempenho até o ano de 2009 era feita semestralmente, a partir desse ano, passou a ser anualmente, facto que alguns colaboradores lamentam.

“...deveria ser semestral [...] para redefinir objectivos e para poderem melhorar os itens cuja cotação é mais baixa” F2.

“...semestralmente, permite fazer a reflexão e ainda existe oportunidade de recuperação” F6.

“...para que existisse um maior acompanhamento e ponderação de objectivos” F7.

Devido ao factor regulador que é imposto, a reunião de avaliação que os R.A. fazem com os seus colaboradores tem a colaboração dos Responsáveis pela implementação do Sage na Caixa do Minho

“...a reunião de avaliação é preparada em conjunto por mim, pela coordenadora comercial e pela coordenadora do departamento de auditoria F3.

“A entrevista é feita a cada colaborador por mim, R.A., pela coordenadora comercial e pela Responsável da auditoria” F5.

6.1.2 – Avaliação a 360º

A avaliação a 360 graus preconiza a utilização combinada de diversos avaliadores, com o objectivo de diminuir a subjectividade.

“Tendo em vista a diminuição da subjectividade e a obtenção de uma maior interligação entre a avaliação e o desempenho, considerou-se a imprescindível a existência de várias fontes de notação: a chefia directa, a auto avaliação e o grupo de trabalho” E1.

“(...) numa avaliação a 306 graus todos deviam ser avaliados e todos deviam ser avaliadores” G1.

Chefia Directa

No que concerne à Chefia directa, podemos definir como a pessoa que ocupa uma posição hierárquica superior em relação ao avaliado, tem também a responsabilidade de supervisionar todo o trabalho do avaliado.

Aqui a Chefia Directa são os Coordenadores de área funcional, que são avaliados em competências diferentes, dependendo da avaliação ser feita pelo seu superior hierárquico ou pelo seu subordinado.

“Os coordenadores são avaliados por todos os seus subordinados em competências de liderança e pela sua hierarquia e por si próprio no domínio das competências técnicas. Estes dois blocos de competências (liderança e técnicas), podem ser parcial ou totalmente iguais, consoante os requisitos da função e as pretensões estratégicas da estrutura, para o período” E1.

Na Caixa do Minho o presente estudo incidiu nos Responsáveis de Agência como chefia directa, sendo os avaliadores, os quais, sendo responsáveis pela agência e por todo o trabalho que aí se desenvolve e por quem aí trabalha, na avaliação dos seus colaboradores tem de ter em conta a opinião da comissão de avaliação.

“(…)os responsáveis de agência preparam as avaliações com o coordenador, no entanto na entrevista estará presente a comissão de avaliação” G1.

Na opinião dos Responsáveis de Agência o factor estabilizador imposto faz com que colaboradores com desempenho distinto tenham o mesmo resultado final, factor considerado desmotivador.

“Há quatro anos que os elementos da minha equipa tem a mesma classificação, eu sei que eles merecem mais” F2.

“tenho consciência que os elementos da minha equipa tem mais competências que os elementos de outra equipa, mas a classificação final é a mesma” F2,

“Para quê esforçar-nos se os resultados são os mesmos, por vezes penso que se não nos esforçássemos a frustração seria menor” F2.

“A classificação não passa do correspondeu, eu posso ter um colaborador que em determinado período tenha superado muito”F2.

Uma das razões apontadas pela responsável pela implementação, para que esta situação aconteça, prende-se com o facto dos coordenadores de cada agência só conhecerem a sua realidade e isso poder ser um factor redutor na própria avaliação. Não tendo os

avaliadores a perspectiva do papel dos colaboradores nas mesmas funções noutras agências que não as suas.

“(…)cada avaliador só tem a noção da sua equipa, e não tem a noção das outras equipa e da equipa no seu todo.” G1.

Apesar de existir uma comissão de avaliação que homogeneíza todo o processo, premeia-se os melhores colaboradores.

“se algum colaborador se destacar dos demais, isso é reflectido na avaliação” G1.

Existe outro factor muito importante que merece ser relatado, a maioria das equipas são pequenas e não sofre alterações há muitos anos, factor que pode ser considerado positivo se tivermos em conta que o conhecimento é mais profundo.

“A equipa trabalha junta há quinze anos e isso permite um maior conhecimento de cada um, e assim, é mais fácil avaliar” F4.

“O facto de trabalhar há mais de dez anos com a mesma equipa, só favorece a avaliação, pois conhecemo-nos melhor e podemos com mais propriedade avaliar” F5.

Por outro lado, pode ser factor inibidor quando a chefia tem a consciência que o desempenho de determinado colaborador foi menos conseguido, não conseguindo fazer uma avaliação imparcial.

“Por vezes tenho dificuldade em ser parcial, pois conheço os elementos da minha equipa há muito tempo, lido de perto com a equipa todos os dias, temos uma relação muito forte (...)F1.

“Avaliar os colaboradores numa equipa pequena, como a minha não é fácil, a relação que se estabelece é muito forte e eu não me sinto à vontade para apontar o que quer que seja...para mim é muito difícil separar as características pessoais das competências Profissionais “F3.

“...não é humanamente possível ser imparcial” F3.

Os Responsáveis pela Implementação do Sage na CCAM do Minho impõe uma condição na avaliação dos front-offices, chamada, factor estabilizador, ou seja, o front-offices não podem ter uma avaliação muito diferente entre si, pois poderia causar alguma instabilidade. Esta situação provoca duas opiniões diferentes entre os Responsáveis de Agência, existem uns, que são a minoria, que concordam com este factor estabilizador.

“...o factor controlador faz com que as avaliações sejam mais niveladas” F3.

“...ajuda-nos a reflectir mais sobre a forma como vamos avaliar” F4.

A maioria dos Responsáveis de Agência, não concorda com o factor de estabilização.

“o factor estabilizador [...] não permite reflectir o desempenho” F2.

“Eu não concordo, não deveria existir” F6.

“o factor estabilizador que é imposto é prejudicial pois não permite avaliações acima do C e D, o que limita” F7.

“...o factor estabilizador faz com que os colaboradores tenham uma avaliação mediana” F8.

Autoavaliação

A autoavaliação é feita pelo próprio avaliado, é uma oportunidade que o avaliado tem para reflectir sobre todo o seu percurso profissional ao longo do ano.

“(...) permite que cada colaborador faça uma reflexão sobre o seu desempenho ao longo do ano” G1.

A autoavaliação é confidencial, não permitindo ao chefe directo ter conhecimento dela, a não ser por vontade do próprio avaliado.

“(...)protege o clima e as relações interpessoais” E1.

Os Responsáveis de Agência referiram o facto de não terem conhecimento da autoavaliação dos seus colaboradores, nem mesmo na entrevista de avaliação, a não ser que o próprio assim o permita e a dê a conhecer. . Ter conhecimento da autoavaliação dos seus colaboradores permitia-lhes ter um conhecimento mais profundo sobre as expectativas dos mesmos

“não concordo com a confidencialidade da autoavaliação, ter conhecimento era uma oportunidade para compreender melhor o meu colaborador, compreender a sua perspectiva” F1.

“...gostava de ter acesso à autoavaliação [...] para perceber as suas expectativas “F6.

“...é muito importante, até para perceber, quais são as expectativas deles” F7.

“...deveria ter acesso à autoavaliação dos avaliados, para perceber quais são as suas expectativas, F8”.

Por outro lado a autoavaliação para alguns colaboradores, não é um processo fácil, pois como não tinham esse hábito por vezes não conseguem fazer uma autoavaliação realista

“...os colaboradores por vezes não tem consciência das suas competências”F1.

Pares

São pares todos os colaboradores que trabalhem no período em avaliação na mesma área:

“(...) trabalhem no período em avaliação na mesma área/projecto. Ainda que pertencendo à mesma área só é considerada para par, os colaboradores que desenvolvem actividades semelhantes e portanto, conheçam o trabalho desenvolvido por quem vão avaliar” E1.

O número mínimo de pares são dois, caso não existam em número suficiente podem ir buscar outras fontes, como chefia, por exemplo.

Na CCAM do Minho quando o número de pares não permite o número mínimo exigido, os pares não avaliam.

“Numa agência com três elementos foi decidido que não havendo par, o colaborador é avaliado pelo seu superior e através da autoavaliação” G1.

Os Pares são considerados pelos R. A elementos muito importantes na avaliação, pois o facto de muitas vezes terem de fazer as mesmas tarefas ou tarefas similares permite-lhes ter outra perspectiva, uma avaliação mais justa, para além de fomentar o espírito de equipa.

“...fomenta o espírito de equipa, e o objectivo é atingir uma boa performance” F1.

“os pares são o mais honesto possível” F7.

“...permite que a avaliação seja mais justa”F3.

6.1.3 – Competências

As competências foram definidas pelo responsável pela concepção do Sage em articulação com os responsáveis/executantes de cada uma das estruturas da organização, o que implicou uma prévia caracterização e descrição das funções existentes. Os colaboradores são avaliados por várias competências, as estratégicas, as específicas e as técnicas.

A Caixa do Minho, através da responsável pela implementação do Sage fez a selecção tendo em conta as funções existentes.

Os responsáveis de Agência – Avaliadores, não foram consultados para a selecção das competências para o Front-office.

“Todos os colaboradores são avaliados por sete competências (três estratégicas e 4 técnico/específicas), à excepção dos coordenadores que podem ser avaliadas até 11 competências diferentes: as específicas (3), as técnicas (4) e as de liderança (4), estes dois últimos grupos podem ser parcial ou totalmente iguais, conforme a função e os objectivos da estrutura para o período” E1.

Competências Globais/ Estratégicas

As competências globais estão associadas à estratégia/objectivos organizacionais e, por esse motivo, devem ser comuns a todos os colaboradores, sendo transversais a todas as funções.

“(…) aquelas que devem ser comuns a todos os colaboradores transversalmente, independentemente da função exercida, associando-se directamente à estratégia/objectivos globais da instituição e que são definidas pela gestão de topo” E1.

“(…) foram seleccionadas tendo em conta que pudessem ser o mais abrangente possível” G1.

São três as Competências Globais que devem ser seleccionadas, sendo uma transversal a todo o Grupo Crédito Agrícola.

”A CCCAM aprovou para suas competências Globais o Envolvimento Institucional, o Autodesenvolvimento e a Orientação para a Qualidade, sendo esta última a competência transversal a todo o Grupo Crédito Agrícola.” E1.

”A Caixa do Minho aprovou para suas competências Globais a Adaptação /Flexibilidade, o Autodesenvolvimento e a Orientação para a Qualidade, sendo esta última a competência transversal a todo o Grupo Crédito Agrícola.” G1.

As competências globais foram seleccionadas pela responsável da implementação do Sage e nunca foram questionadas pelos colaboradores

“as competências seleccionadas são adequadas, nunca nenhum colaborador as questionou...” F1.

”...as competências globais são adequadas à função” F2.

“...elas nunca foram questionadas [...] nunca existiu muita reflexão por parte dos colaboradores...” F7.

Competências Específicas

As competências Específicas estão estreitamente ligadas às características/ exigências necessárias para um bom desempenho na função.

“(…)estão estritamente ligadas às características/exigências necessárias para um bom desempenho numa dada função. Os seus conteúdos estão estritamente ligados a uma especialidade definida. Aqui incluem-se as competências de liderança, em relação às quais os subordinados irão avaliar as suas chefias “ E1.

São quatro as Competências Específicas que devem ser seleccionadas.

” As competências específicas são seleccionadas de acordo com a função em causa.” E1.
“As competências específicas, que são quatro, são seleccionadas de acordo com a função em causa.” G1.

À semelhança da Competências globais as competências específicas foram seleccionadas pela responsável da implementação do Sage.mAs competências específicas nunca foram questionadas pelos colaboradores, considerando os colaboradores que estão adequadas à função.

”...as competências específicas são adequadas à função” F2.
“...são adequadas, nunca ninguém as colocou em questão” F3.
“...estão bem definidas...”F4.
“...são adequadas, nunca houve sugestões...” F5.
“...estão bem seleccionadas, e nunca foram colocadas em causa.” F6.

Objectivos

Para além da vertente qualitativa das competências, contemplou-se também a vertente quantitativa. Nas funções, técnicas, comerciais e de coordenação, a avaliação é reforçada na dimensão objectivos, com a definição de três objectivos.

“Como forma de garantir a equidade aplicam-se objectivos a todas as famílias de funções core e estratégicas, nomeadamente as de coordenação, comerciais e técnicas” E1.

Na caixa do Minho esses objectivos são a tradução do PDP - Plano de Desenvolvimento Pessoal que não é nada mais, nada menos do que fazer uma subdivisão dos objectivo das agências pelos colaboradores, utilizando-os como fonte de motivação. Este plano é considerado fundamental pelos avaliadores.

“Com os objectivos de agência são definidos os PDP – Plano de Desenvolvimento Pessoal, [...] é passar os objectivos da agência para cada colaboradores. Cada colaborador tem de contribuir com a sua parte para o cumprimento dos objectivos da agência” G1.

“(...)ficando esse documento fixado na agência o que permite o que o colaborador tenha sempre presente o que tem de fazer e contribui para o desenvolvimento das competências” G1.

“...são os objectivos individuais que fazem correr os colaboradores” F1.

É considerado por alguns que os objectivos deviam ser negociados, para existir comprometimento.

“...estes deveriam ser acordados entre as partes para existir um compromisso por parte do avaliado e do avaliador, no entanto o avaliado nem sequer é consultado” F2.

“...os PDP’s...são impostos e não tem a intervenção do avaliado, não se estabelece compromisso” F3.

“(...)os PDP’s também nos são dado a conhecer” F4.

“Os PDP’s tem causado algum constrangimento...” F6.

“Os valores dos PDP’s são exagerados, face á realidade...” F7.

“Não temos qualquer intervenção, mas deveríamos ter...” F8.

Analisando os dados, constatamos que apesar do Sage, ser um Instrumento de Avaliação que tem por base da sua concepção a diminuição da subjectividade e a obtenção de uma maior interligação entre a avaliação e o desempenho, existindo as várias fontes de notação: a chefia directa, a auto avaliação e o grupo de trabalho, para além da vertente qualitativa das competências, na opinião do responsável pela sua implementação e dos responsáveis de Agência, os avaliadores, os procedimentos e os resultados não satisfazem totalmente.

Destacamos o facto da não concordância com a escala de avaliação, quer o Responsável pela implementação, bem como os Responsáveis de Agência – avaliadores, considerando-a extensiva. Assim como, a não concordância, por parte dos Responsáveis de Agência – avaliadores, com o factor estabilizador, imposto pela Caixa do Minho, que nivela os resultados dos colaboradores que exercem funções semelhantes.

Apontamos com factor positivo, as diversas fontes de avaliação, o facto de cada colaborador poder fazer a sua autoavaliação, podendo contribuir para a avaliação final, bem como serem avaliados por colegas que exercem as mesmas funções, permite diminuir a subjectividade na avaliação, assim como, apresentar resultados mais fiáveis.

Capítulo 7 – Discussão dos Resultados

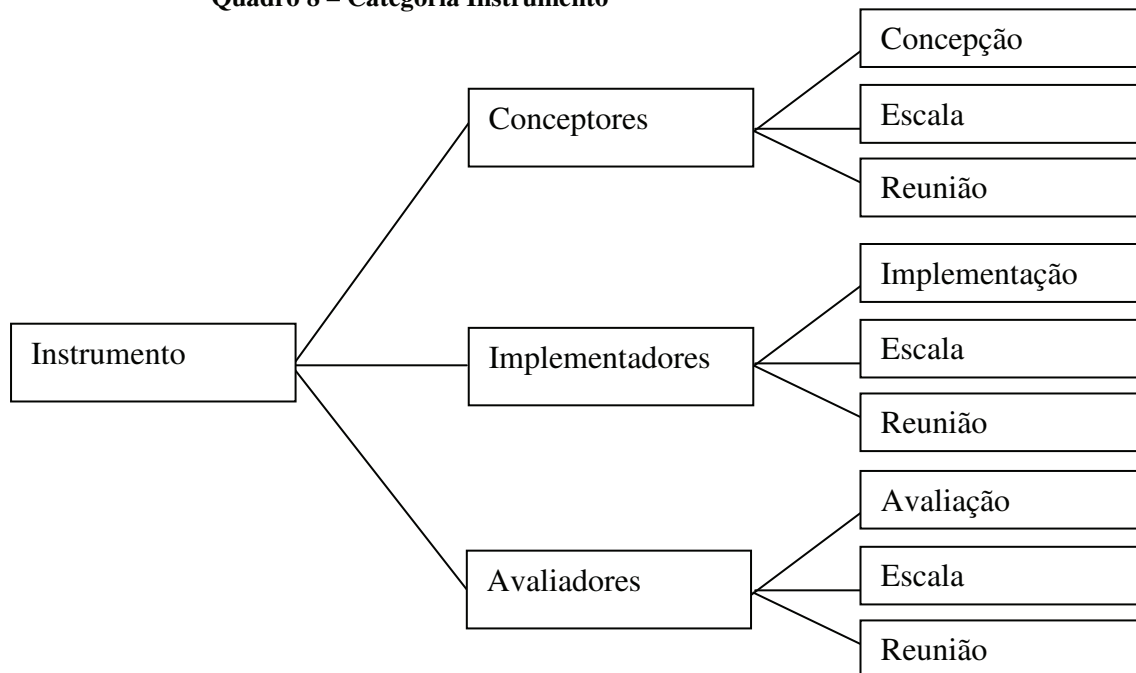
“A discussão dos resultados em torno da verificação de hipóteses deverá incidir sobre os resultados significativos previstos pelo investigador; sobre os resultados não significativos; os resultados significativos diferentes dos preditos, os resultados mistos e os resultados não previstos.
(Fortin, 1999, p.333)

A discussão dos resultados consiste em “(...) interpretar os resultados obtidos em relação com o problema, as questões de investigação ou as hipóteses e a estabelecer comparações e contrastes com trabalhos anteriores que incidiram sobre o mesmo fenómeno” (Fortin, 1999, p.346).

Uma vez realizada a apresentação, análise e interpretação do *corpus documental*, torna-se fundamental reflectir sobre as mesmas, confrontando-as com os resultados que emergiram da revisão da literatura.

Com o objectivo de tornar a discussão mais perceptível, iremos realizar a abordagem por categorias: a categoria Instrumento, a avaliação de desempenho 360° e por último as Competências, através das visões do responsável pela concepção, responsável pela implementação e avaliador.

Quadro 8 – Categoria Instrumento



O quadro apresentado reflecte os resultados referentes à análise do Instrumento de Avaliação, na visão do responsável pela concepção, pela implementação e avaliador.

Nesta primeira fase iremos abordar as questões que estiveram na base da concepção do Instrumento, numa segunda fase, iremos analisar quais os pressupostos da implementação do Instrumento numa Caixa Associada – Caixa do Minho, onde o estudo se desenvolveu, assim como a perspectiva dos avaliadores.

Após a análise dos resultados, constatamos que da categoria **instrumento**, emergiram cinco unidades de registo: concepção, que nos permite compreender quais os pressupostos que estiveram na origem do Sage; implementação, que nos permite compreender quais os pressupostos que estiveram na implementação do Sage; avaliação, que nos permite compreender qual a visão do Sage através dos avaliadores; a escala, como é compreendida pelos vários intervenientes: Conceptor, implementador e avaliador e por fim a reunião que na Conceptualização Teórica é chamada de entrevista de Avaliação de Desempenho, qual a importância que cada interveniente lhe atribui.

O Sage foi concebido tendo em conta a realidade da Caixa Central, uma realidade muito hierarquizada e departamentalizada, o que possibilita ter profissionais especialistas nas mais diversas áreas. A Caixa Central tem um departamento de Recursos Humanos que engloba seis áreas entre as quais, a área de Desenvolvimento Profissional, onde é gerida a avaliação de Desempenho. O que permite que esta seja trabalhada por uma equipa multidisciplinar. O Sage foi implementado numa CCAM Associada – a Caixa do Minho, cuja estrutura é completamente diferente da Caixa Central, começando pelo simples facto de não ter Departamento de Recursos Humanos e da implementação ter sido feita pela responsável pelo departamento de auditoria. O facto de ser só um elemento, o responsável pelo processo de implementação, e desse elemento ser o Auditor, não só limita todo o processo, como cria alguns constrangimentos no processo de avaliação, exemplo disso foram as afirmações proferidas pelos R.A, explanadas no capítulo anterior.

Talvez seja esse um dos factores de constrangimento da adopção do Sage por parte das Caixas Associadas, o facto de este ser um processo que implica o envolvimento de colaboradores, em particular do responsável pela sua implementação. As Caixas Associadas para além de não terem a estrutura da Caixa Central, também não possuem a dimensão suficiente para a criarem, quer ao nível de volume de negócios, quer ao nível de número de pessoas.

Outras das questões levantadas pelos Responsáveis de Agência – avaliadores, foi o facto da formação não contemplar todos os colaboradores, só ter contemplado os

Responsáveis de Agência, enquanto os outros colaboradores foram informados através de um *flyer*. A avaliação dos formadores é fundamental para que o processo de avaliação seja levado a bom termo (Bilhim, 2009), deve a Caixa do Minho melhorar este aspecto promovendo formação para todos os intervenientes no processo de avaliação. Ainda segundo o mesmo autor (p.266), “Há dois tipos de formação indispensáveis para garantir a eficácia de um sistema de avaliação de desempenho. O primeiro focalizado na exactidão do registo que é visto. O segundo centrado sobre a maneira de dar feedback e de fixar metas e objectivos de desempenho, para que a ênfase esteja nestes e não na personalidade dos indivíduos”.

As Escalas avaliam o desempenho das pessoas através de factores de avaliação que são previamente definidos. Como refere Chiavenato (1997, p. 346), “ cada factor é definido com uma descrição sumária, simples e objectiva”. A precisão é tanto maior quanto melhor for a descrição. A escala foi construída pelo responsável pela concepção do Sage, tendo sido seleccionada uma escala impar de forma a obter resultados mais discriminativos e que permitisse a diferenciação dos colaboradores, assim como, o destaque de desempenho excepcionais. A compreensão da escala por parte dos avaliadores requer que os seus itens sejam bem clarificados, para que os diferentes avaliadores tenham a mesma percepção sobre o que significa cada item. Desta forma evita-se que diferentes performances sejam avaliadas no mesmo item, ou performances similares sejam avaliadas de forma diferente. Para uniformizar a percepção dos diferentes itens da escala é dada formação aos avaliadores.

Como refere Caetano (1998, p.53), na aplicação de escalas gráficas “fornece-se habitualmente um manual de procedimentos e de esclarecimentos ou uma lista de instruções aos avaliadores”.

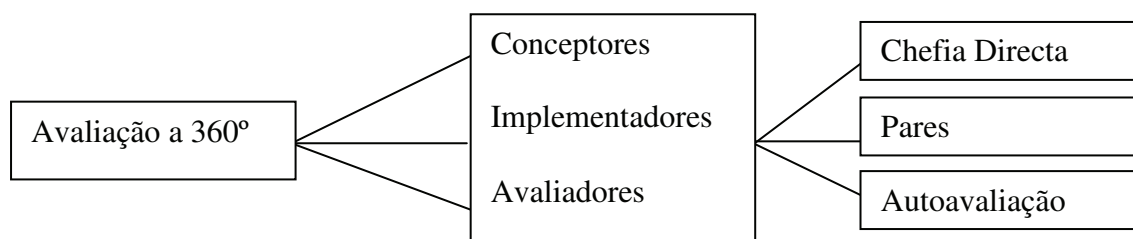
Na Caixa do Minho, aquando da implementação do sistema, foi dada uma formação aos avaliadores sobre todo o sistema, foi fornecido também a descrição de cada item que compõe a escala de avaliação. No entanto, para evitar que os avaliadores atribuam valores aos elementos da sua equipa que sejam considerados excessivos ou penalizadores, considerou necessário criar uma comissão de avaliação que preparasse as reuniões de avaliação em conjunto com o avaliador e que estivesse presente nas reuniões de avaliação. Este factor estabilizador permite controlar a subjectividade de cada avaliador, indo de encontro ao referido por Caetano (1998) e Cabral-Cardoso et al (2010), este tipo de escala tem como risco a subjectividade por parte do avaliador, a interpretação pode diferir de avaliador para avaliador. Pretende-se que as equipas tenham avaliações homogéneas de acordo com as suas funções.

Neste contexto as **reuniões** referidas na Conceptualização Teórica como Entrevistas de Avaliação de Desempenho, revelam-se fundamentais, é um momento que permite ao avaliador e avaliado fazer o balanço de todo o período a que se refere a avaliação e perspectivar o futuro. Facto referido por Bilhim (2009, p. 267), “é, porém, na entrevista que avaliador e avaliado discutem o desempenho e perspectivam o futuro”.

A reunião deve também promover o feedback da chefia em relação à evolução ou não das competências e comportamentos do avaliado e referir sugestões de melhoria. Também Bilhim (2009, p. 269) refere que é aqui que reside a grande questão do processo de avaliação e da entrevista, “está em causa a capacidade das chefias de assumirem e face a face dizerem o que está bem e menos bem, e como é que o colaborador poderá melhorar”. No entanto, e apesar dos avaliadores terem consciência da sua importância, Caetano & Fernandes (2007), referem a resistência por parte da chefia na realização destas reuniões, pela dificuldade em lidar com os conflitos, caso surjam e com o medo da deterioração da relação futura.

O nosso estudo revelou que todos os intervenientes no processo, desde o responsável pela concepção, pela implementação, e os avaliadores atribuem muita importância à reunião de avaliação e à sua preparação, e procuram, à semelhança do que a literatura sobre o tema reflecte, fazer um balanço sobre o período a que se refere a avaliação dando feedback ao avaliado, no sentido de referenciar quais os aspectos que ele deve melhorar e perspectivar em conjunto o futuro. A responsável pela implementação e os avaliadores demonstraram também a preocupação em dar indicações aos avaliados para que preparem também a reunião de avaliação. Tendo se verificado nos últimos anos, a melhoria da preparação por parte dos avaliados, o que enriquece em muito a própria reunião.

Quadro 9 – Categoria Avaliação a 360°



Outro aspecto de relevante destaque no Sage, é o facto de ser uma **Avaliação a 360°**, onde todos avaliam e são avaliados, merecendo particular destaque a chefia directa, a autoavaliação e os pares.

A chefia directa assume-se no Sage como a principal fonte de avaliação, ainda muito devido à estrutura hierárquica que está presente nas caixas de Crédito Agrícola. Situação confirmada pelo Caetano (1998, p. 75), quando refere que “a estrutura hierárquica da maioria das organizações reforça o direito dos supervisores para efectuar avaliações dos seus subordinados” bem como o facto de se assumir que a chefia está em melhor posição para analisar e apreciar o desempenho do seu colaborador, reforçando positivamente ou negativamente consoantes os meios disponíveis (Caetano & Fernandes, 2007). Apesar deste facto ser assumido, foi considerado pelo responsável pela concepção, que a chefia directa não devia ser a única fonte de avaliação, o avaliado também tem uma palavra a dizer sobre o seu próprio desempenho. A auto-avaliação permite ao avaliado a reflexão sobre as suas competências e os seus comportamentos, permite que “o subordinado se examine a si próprio, em ordem a definir não apenas os seus pontos fracos mas também os pontos fortes e as suas potencialidades (McGregor in Caetano, 1998, p. 76), tornando-se assim um agente activo no processo.

A opinião dos intervenientes é unânime ao afirmar que a auto-avaliação é fundamental, permite aos avaliados uma maior consciencialização das competências necessárias para desempenhar a função, assim como, fazer uma reflexão e avaliação sobre o seu desempenho ao longo do período a que se refere a avaliação, tornando-se assim parte agente do processo avaliativo aumentando a sua satisfação. A única situação que os avaliadores referem, prende-se com o facto da auto-avaliação ser confidencial, o avaliador só tem conhecimento se o avaliado a facultar na entrevista de avaliação. Os avaliadores consideram fundamental ter o conhecimento prévio e aproveitar a reunião de avaliação para esclarecer alguns aspectos desde que necessário.

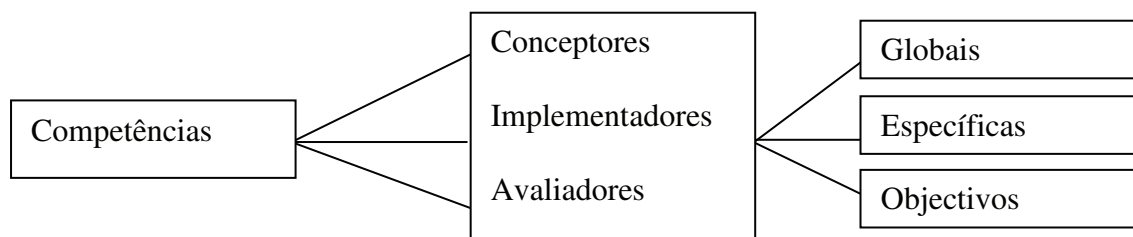
Para além da chefia directa, da auto-avaliação, o Sage preconiza a avaliação dos pares. Esta avaliação é feita por colegas, no Sage são considerados pares, todos os colaboradores que pertencem à mesma área e família funcional, com limite mínimo de dois. Latham e Wexley (1981, citado em Caetano & Fernandes, 1997, p. 376), confirma isso mesmo, “este tipo de avaliação deve ser feita pelos colegas do avaliado que pertencem à mesma área onde o avaliado trabalha, que tem o mesmo nível hierárquico e que trabalha directamente com o indivíduo”.

Também Kane e Lawler (1978, citado em Caetano, 1998, p. 81), referem que devem observar-se várias condições em contextos que se utilize a avaliação pelos pares, em primeiro lugar “existência de grupo de colegas com uma visão comum sobre os aspectos salientes dos comportamentos dos outros”, a segunda “existência de grupo de pares cujos membros sejam

capazes de perceber e interpretar com exactidão aspectos salientes dos comportamentos dos outros”, terceira “uma necessidade percebida de se melhorar a eficácia com que as características dos membros do grupo são avaliadas”.

A responsável pela concepção é da opinião que não existindo número suficiente de pares, deve entrar um superior hierárquico, já a responsável pela implementação do Sage, tem outro entendimento, caso não existam número de pares suficiente, a avaliação não deve ser feita, passando a existir só duas fontes em vez de três: Chefia directa e auto-avaliação. Na opinião dos avaliadores a avaliação dos pares, permite uma avaliação rigorosa, uma vez que os colegas estão em posição privilegiada para observar todos os movimentos dos colegas, assim com também, conhecem como ninguém as suas funções, uma vez que também as executam. Este facto é corroborado, na literatura, por Latham e Wexley, afirmando “ este tipo de fonte de avaliação tem revelado qualidades psicométricas bastante boas porque os colegas são as pessoas que mais interagem com o avaliado, e estão em posição privilegiada para observarem a sua interacção” (Caetano & Fernandes, 1997, p.376).

Quadro 10 – Categoria Competências



As Competências, assumem um papel fundamental, foi uma das ordenadas que constituíram o processo de desenho conceptual do Sage. Na construção do modelo consideraram-se dois níveis de competências, as estratégicas/globais e as específicas. As estratégicas/globais são aquelas que são comuns a todos os colaboradores transversalmente independentemente da função exercida. As específicas, estão estreitamente ligadas às características/exigências necessárias para um bom desempenho numa dada função. Os estudos feitos por vários autores referem a concordância com esta identificação, conforme revisão da literatura feita no terceiro capítulo. No entanto como designação mais aproximada seleccionamos a de Câmara, Guerra e Rodrigues, (2005).

Quadro 11 – As competências abordadas por Camara, Guerra e Rodrigues(2005)

Câmara, Guerra e Rodrigues, 2005	<u>Competências Genéricas</u> Comuns a todas as funções da empresa	<u>Competências Específicas</u> Indispensáveis ao bom desempenho numa determinada função
----------------------------------	---	---

As competências foram definidas pela responsável pela concepção em articulação com os responsáveis/executantes de cada uma das estruturas da organização, o que implicou uma prévia caracterização e descrição das funções existentes.

Este cenário pressupôs a criação de uma base de dados de competências, informatizada, que permitiu de forma automatizada a partir da nomenclatura de funções o acesso ao grupo de competências associadas a cada uma das famílias funcionais.

No total foram caracterizadas e descritas 52 competências. Na sua definição procurou-se descrever os conceitos de forma clara e unívoca, associando-os a comportamentos visíveis e que medissem apenas uma única dimensão específica, por exemplo: Inovação e nunca Inovação e Dinamismo.

Na implementação do Sage na caixa do Minho, a selecção teve por base a selecção já feita pela Caixa Central, não existiu qualquer trabalho prévio, quer da Caixa do Minho, quer da Caixa Central em fazer a articulação com os responsáveis de cada estrutura da organização. Nem existe a preocupação anual de se fazer essa articulação, uma vez que na Caixa do Minho se mantém as Competências seleccionadas no início do processo. Na opinião dos Avaliadores, as competências foi algo nunca questionado e que consideram estarem adequadas a cada função.

Para além da vertente qualitativa das competências, contemplou-se também a vertente quantitativa, com a definição de 3 objectivos, podendo estes, não existir em funções com actividades pré-definidas, cíclicas e regulares, como era o caso das famílias funcionais de apoio (contínuos, motorista, telefonista, etc.) e apoio administrativo (processamento de dados, secretariado, etc.).

Existindo também uma componente centrada nos resultados, implica que se avalie em que medida esses resultados estão de acordo com os objectivos previamente definidos, para um determinado período (Caetano & Fernandes, 1997).

Na caixa do Minho, os objectivos são designados de PDP's – Plano de Desenvolvimento Pessoal, estes objectivos derivam dos objectivos da agência onde os colaboradores estão inseridos. Os objectivos são definidos de acordo com o plano de actividades elaborado pelo órgão de gestão e aprovado em Assembleia Geral pelos sócios e apresentado às agências, não existindo auscultação prévia. Por esse facto, os avaliadores discordam um pouco com este modelo, consideram que estes objectivos deviam ser negociados previamente e acordados entre as partes, assim o compromisso de cumprimento seria maior. Consideram também que dever-se-á fazer avaliações periódicas para abalizar o desenvolvimento do desempenho e poder melhorá-lo, a este propósito, De Cenzo e Robbins

(1996, citado em Caetano & Fernandes, 1997) afirmam que esse é precisamente uma das vantagens da gestão por objectivos, o auto-controlo, a revisão periódica. Os avaliadores consideram também que dever-se-á fazer reajustamentos periódicos, uma vez que os pressupostos que estiveram na base da fixação dos objectivos podem sofrer alterações.

Importa aqui reflectir sobre a forma como o Sage é implementados nas Caixas Associadas. Reforçar o acompanhamento da Caixa Central na implementação deste processo, estreitando a sua colaboração na vertente técnica, poderá contribuir para um melhor ajustamento do instrumento à realidade de cada caixa, assim como a adopção do Sage pelas Caixas Associadas que ainda não o utilizam, credibilizando-o e tornando-o um verdadeiro instrumento de gestão de pessoas e desenvolvimento de carreiras.

Capítulo 8 – Considerações Finais

Estas definições reconhecem a necessidade dos membros que constituem uma organização interagirem entre si, e para que a organização tenha sucesso essa interação tem de ser coordenada, aproximando os objectivos da organização aos objectivos individuais dos seus membros.

Como fonte de vantagem competitiva, as pessoas que integram as organizações, com os seus saberes e as suas competências têm de ser mais-valias, únicas e raras, difíceis de imitação pela concorrência, difíceis de substituir, só assim, e como refere Bilhim (2009, p.62), “a gestão de recursos humanos se distingue da gestão de pessoal tradicional e caminhará na direcção da verdadeira gestão das pessoas, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, pessoais e estruturais”.

Ao longo deste estudo foi possível compreender a realidade particular do Grupo Crédito Agrícola, um grupo financeiro que engloba várias instituições associadas que não sendo independentes, são autónomas, podendo decidir se implementam ou não o sistema de avaliação de desempenho e de que forma o querem implementar, com todo o risco que essas decisões comportam. Conseguimos compreender que a concepção do SAGE foi feita pelo Departamento de Recursos Humanos da Caixa Central, tendo surgido com base em muita análise e preparação através de uma equipa devidamente especializada. Aquando da criação do SAGE existiu a preocupação da Caixa Central na divulgação para as Caixas Associadas com o propósito que as mesmas adoptassem esse sistema.

Foi oferecido pela Caixa Central Apoio Técnico na implementação do Sage a todas as Caixas Associadas que o quisessem adoptar, verificamos através da análise das entrevistas ao responsável pela implementação e aos responsáveis de Agência, os avaliadores, que na Caixa do Minho, esse apoio não se revelou suficiente, uma das lacunas apontadas, foi a formação, considerada insuficiente. As Caixas Associadas na maioria dos casos não tem Departamento de Recursos Humanos, as questões dos colaboradores são tratadas normalmente pelo Departamento Administrativo e Financeiro, cujo domínio sobre estas matérias se revela muito parco.

No caso da Caixa do Minho, Caixa Associada alvo deste estudo, a Implementação do SAGE foi feita pela responsável pela auditoria, que não pondo em causa a sua competência, não possui, na nossa opinião, *know-how* suficiente que lhe permita implementar um sistema de avaliação de desempenho com tamanha abrangência.

Como sabemos a implementação de um sistema de avaliação de desempenho requer para além do *know-how* específico na área, um investimento temporal, muito grande, no sentido de explicar, preparar, formar e testar o sistema para que ele seja sentido pelos colaboradores como um verdadeiro instrumento de gestão e não como um factor de perturbação. Por outro lado, o facto de ter na sua implementação pessoas especializadas na matéria confere mais credibilidade e sustentabilidade por parte dos colaboradores, não ficando eles com a sensação de que o instrumento não foi implementado como deveria ter sido.

Após análise dos resultados das entrevistas dos avaliadores verificamos que não é o sistema que está em causa, pelo contrário, consideram-no adequado na globalidade, é a forma como ele é implementado que deveria ser alterado. Os colaboradores referem o facto de não terem tido a formação adequada e necessária sobre o instrumento e como utiliza-lo, anualmente, na altura das avaliações, essa dificuldade é sentida de uma forma mais presente. Essa situação é revelada quando os colaboradores afirmam, não compreenderem a extensão da escala, o facto de ter sete níveis e não poderem alcançar alguns níveis que estão no topo. A necessidade de existir uma comissão de avaliação que esteja presente na reunião de avaliação para uniformizar critérios no sentido de homogeneizar resultados, a presença na comissão de avaliação de elementos que vão ser avaliadores, é sintoma disso mesmo.

Seria importante dar mais atenção a esta questão, reflectindo numa forma mais adequada de implementar o Sage. Seria pertinente a Caixa Central equacionar outra forma de acompanhamento às Caixas na implementação do Sage. Poderia passar por uma análise prévia da Caixa, um adequação do Sage à realidade específica, a definição de funções de acordo com a sua estrutura, formação a todos os intervenientes no processo, a elaboração de um manual de avaliação de desempenho que pudessem disponibilizado a todos os colaboradores e acompanhar o processo de avaliação de perto. Este acompanhamento deveria existir sempre que o processo despoletasse, ou seja, anualmente.

Após esta análise podemos referir com pontos Forte do Sage os seguintes:

- Atenuar a subjectividade no processo de avaliação
- Credibilizar o processo de avaliação;

- Diferenciar os desempenhos e destacar os melhores colaboradores;
- Identificar as Competências a desenvolver
- Entrevista da Avaliação
- Maior envolvimento dos colaboradores;

Todos estes pontos fortes foram identificados como sentidos na Caixa do Minho, onde o Sage foi implementado.

Como pontos fracos destacamos:

- Quem envolver na implementação do sistema de avaliação
- Formação dos avaliadores e avaliados
- Harmonização das avaliações
- Manual de avaliação
- Avaliação do sistema

Todos estes pontos fracos foram identificados como sendo pontos a melhorar na Caixa do Minho, onde o Sage foi implementado,

Perante, esta análise dos resultados, é possível afirmar, que o Sage mesmo não tendo sido concebido tendo em conta a realidade da Caixa do Minho, é um instrumento interessante, abrangente que envolve todos os colaboradores, e que pode e deve ser utilizado. No entanto, consideramos, que é necessário melhorar alguns procedimentos na sua implementação, tendo esta que ser acompanhada por profissionais especializados na área que a Caixa Central deverá disponibilizar através do seu Departamento de Recursos Humanos. Assim, talvez se aumentasse o número de Caixas Associadas a utilizar o Sage.

Como estudos futuros seria pertinente analisar a opinião dos avaliados, assim como a implementação do SAGE numa Caixa Associada, com a colaboração estreita da Caixa Central, sendo esta a liderar o processo, tendo em conta as questões aqui levantadas.

Em suma, “Se bem que ninguém cometa o erro de confundir mapa com território, frequentemente as pessoas confundem modelos de avaliação com a pessoa que está a ser avaliada. Mas é óbvio que nenhum modelo de avaliação, por mais abrangente e sensível que seja, poderá capturar ou exibir o amplo leque de acções, sentimentos, pensamentos, potencial e relacionamentos. Não obstante, sempre que somos preguiçosos, começamos a usar modelos para etiquetar as pessoas” Flaherty (1999, p.69).

Referências

Antonello, C. S.; Boff, L. H.; Ruas, R & colaboradores. (2005). *Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre. Artmed.

Athey, T. & Orth, M. (1999). *Emerging Competency methods for the future*. *Human Resource management* , 38, 215-226.

Azevedo, B. (2003). Prefácio. In P.B.Camara, P.B.Guerra, & J.V.Rodrigues. (2003) *Humanator: Recursos Humanos e sucesso empresarial* (5ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Bancaleiro, J. (Coord) (2008). RH21 – *Gestão de Activos Humanos no século 21*. Lisboa: Editora RH.

Bardin, L.(2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed.) Lisboa: Edições 70.

Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bilhim, J. (1996). *Teoria organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Bilhim, J. (2002). *Questões Actuais de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Bilhim, J. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Porto: SPI.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos humanos* (4ª ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Blanchard, K. (2007) *Um nível superior de liderança* (2ª ed.). Lisboa: Actual editora.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *A Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução á Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Cabral, A. P. J. (2009). *Excelentes nas Organizações: ser ou parecer*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, Braga.

Cabral-Cardoso, C; Cunha, R.C, Cunha, M.P; Rego, A. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH Editora.

Cabral – Cardoso, C; Cunha, M. P; Cunha, R. C; Gomes, J.F, Marques, C.A; Rego, A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Caetano, A. (1998). *Avaliação de desempenho. Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O essencial que os avaliadores e os avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A. & Fernandes, A. (2007) In A. Caetano & J. Vala. *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. (3ª ed. pp, 360-387). Lisboa: Editora RH. Verificar se está correcto

Caiado, A.C. & Caiado, J. (2008). *Gestão de Instituições Financeiras*.(2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Caldeira, P. Z. (2008). *Regras e concepção para a escrita científica*. Lisboa: climepsi editores.

Camara, P.B. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: edições D. Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2003) *Humanator, Recursos Humanos e sucesso empresarial* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Campenhoudt, L. V. & Quivy R. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Cascão, F. & Cunha, N. (1998). *Gestão de Competências. Novas perspectivas na Gestão de Recursos Humanos*. Porto: Edições IPAM.

Cascão, F. (2005). *Gestão Por Competências. Novos Instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e organizações*. Porto: Edições IPAM.

Ceartil, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2008) *Os novos paradigmas. Como as mudanças estão mexendo com as empresas* (5ª ed.). Barueri: editora Manole.

Chiavenato, I. (1997) *Recursos Humanos* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Commarmond, G. & Exiga. A. (2000). *Gerir por Objectivos*. Lisboa: publicações D. Quixote.

Costa, R.F. (2003). *Persona. Manual Prático de Gestão de Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.

Cruz, C.P. (2006). *Balanced Scorecard. Concentrar uma Organização no que é essencial*. Porto: Vida Económica.

Cunha, M.P.& Rego, A. (2003). *A essência da liderança. Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: RH Editora.

Cunha, M.P., Gomes, J. F. S., Rego, A., (orgs) (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão. 21 Temas e debates para o século XXI*. Lisboa: RH Editora.

Cunha, M.P., Marcelino, A. R., Oliveira, C.M., Rego, A. (2ª ed) (2007, p. 211). Lisboa: Escolar Editora.

Dantas, J.C & Rocha, J.A.O. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*. Lisboa: Rei dos Livros.

Davenport, T. O. (2001). *Capital Humano. O que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel.

Druker, P.(1994). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.

Duarte, T., Gomes, J., Sanches, P.G. & Sousa, M.J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. Porto: Edições Lidel.

Fischer, I. (2002). *Organizações*. Lisboa: Edições Terramar.

Flaherty (1999, p.69) in Cunha, M.P., Marcelino, A. R., Oliveira, C.M., Rego, A. (2ª ed) (2007, p. 211). Lisboa: Escolar Editora.

Fortin, M. –F. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Garrido, M., Neves, J. G. & Simões, E. (2008) *Manual de Competências. Pessoais, Interpessoais e Instrumentais. Teoria e Prática* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e Formas de Uso*. Cascais: Príncípa Editora.

Legge, K. (1995). *Human Resource Management – Rhetoric and Realities*. Lancaster: University of Lancaster Press.

Levy-Leboyer, C. (1991). *Avaliação do Pessoal na Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

Lima, L.C.(2007). *Educação ao Longo da Vida: Entre a mão esquerda e a mão direita de Miró*. São Paulo: Cortez Editora.

Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and Science of competency models: Pinpointing critical sucess factors in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Manual do Sage – *Sistema de Avaliação e Gestão Estratégica*. (2006). Lisboa: Caixa Central.

Miguel, A., Rohrich, O. (2008). *Gestão Emocional de Equipas em Ambiente Projecto*. Lisboa: FCA – Editora de Informática.

Morgan, G. (2002). *Imagens da Organização*, 2º edição. S. Paulo: Editora Atlas.

Muchinsky, P.M. (2004), *Organizações e Mudança Organizacional*. S. Paulo: Editora Pioneira.

Nordhous, O. (1998). *Competence Specificities in organizations. A classificatory Framework. International Studies of Management and Organization*, 28(1), 8-29.

Oliveira, C. F. (2008). *Gestão de Competências*. In J. Bancaleiro, (Coord). *Gestão de Activos Humanos no Século 21* (1ª ed., pp. 157-175). Lisboa: Editora RH.

Parente, C. (2008). *Competências. Formar e Gerir Pessoas*. Porto: Edições Afrontamento.

Perfeito, E. (2008). *Gestão de Competências*. In J. Bancaleiro, (Coord). *Gestão de Activos Humanos no Século 21* (1ª ed., pp. 157-175). Lisboa: Editora RH.

Pinto, P.T.(2001). *Um dever chamado futuro – Para a definição de um conceito estratégico português*. Lisboa:Oficina do Livro.

Ribeiro, A. L. (2005).*Gestão de Pessoas*. S. Paulo: Edições Saraiva.

Ribeiro, L. (2005). *Uma venda não acontece por acaso*. Lisboa: Editora Pergaminho.

Robbins, S.P. (2008). Na Gestão das Pessoas. V.N.Famalicão: Centro Atlântico.

Rocha, J.A.O. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rodrigues, A. R. S. (2009). *A avaliação de desempenho como ferramenta de gestão: o seu contributo para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, Braga.

Silva, P. N. (org) (2009) *Citações e Pensamentos de Fernando Pessoa* (3ª ed.). Alfragide: Casa das Letras.

Souza, V. L. (2003). *Gestão do Desempenho: Julgamento ou Diálogo?* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Staat, D. (1984). *Psychology and the World of Work*. Is edition, the Macmillan Press Ltd, London.

Klein, D. A. (1998). *A Gestão estratégica do capital intelectual. Recursos para uma economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Vala, J. (1986). *A Análise de Conteúdo* In A.S.Silva & J.M.Pinto (Eds.). *A Metodologia das Ciências Sociais* (5ª ed., pp.101-128). Porto: Edições Afrontamento.

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: design and Methods*. Thousand Oaks: sage, 2nd Edition.

Anexos

Anexo 1

Nota:



Três competências estratégicas. Essas dimensões vão constar em todas as fichas de avaliação.

	Competência	Descritivo da competência
E	C01 Adaptabilidade/Flexibilidade	Trabalhar eficazmente em situações diversas e/ou com pessoas ou grupos diferentes. Pressupõe a compreensão e aceitação de diferentes perspectivas, pontos de vista, alterações de processos e metodologias de trabalho.
	C02 Afirmatividade	Defender ideias e pontos de vista com convicção e segurança, quer quanto à realização do seu trabalho, quer no que respeita às decisões que toma, não sendo sustentadamente permeável perante situações de pressão externa ou interna.
	C03 Apresentação cuidada	Manifestar-se e apresentar-se de acordo com os padrões culturais e organizacionais, para as funções em causa.
	C04 Assertividade	Defender e exprimir pensamentos, sentimentos e convicções de forma directa e apropriada, de acordo com os objectivos em causa.
	C05 Atenção concentrada	Desempenhar tarefas na presença de estimulação distratora ou em condições de monotonia, sem perda de eficácia. Capacidade de centrar toda a sua atenção na análise de um problema ou situação concreta sem se dispersar pelas ocorrências do ambiente em que se encontra.
G	C06 Auto-controlo	Canalizar as emoções pessoais na direcção adequada, mantendo um padrão de comportamento indutor de um bom ambiente de trabalho, independentemente das dificuldades ou pressões internas e/ou externas.
	C07 Autodesenvolvimento	Procurar por iniciativa própria, os meios e suportes para a sua formação e evolução. Ser receptivo à aquisição/ampliação e actualização de conhecimentos e competências no âmbito da sua área de actividade e das conexas.
E	C08 Autonomia	Ter competência para assumir independência na execução do seu trabalho, minimizando a necessidade de orientação contínua.
	C09 Capacidade Crítica	Analisar situações de trabalho e enunciar os seus pontos de vista, de forma construtiva, apontando pontos fracos e ameaças, mas reconhecendo os pontos fortes e oportunidades, com vista a trazer valor acrescentado para a equipa e para a organização.

	Competência	Descritivo da competência
C10	Capacidade de Análise	Interpretar, descodificar, contextualizar e delimitar os dados da informação. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspectos críticos e retirando as conclusões relevantes.
C11	Capacidade de Avaliação	Analisar a relação entre o trabalho ou acções desenvolvidas e a contribuição para objectivos e resultados.
C12	Capacidade de Classificação	Dominar suficientemente os dados do seu trabalho, no sentido de ser capaz de os analisar, distinguir, seleccionar e ordenar (e estabelecer prioridades), de acordo com os detalhes desse trabalho
C13	Capacidade de Decisão	Responder a situações complexas com orientações objectivas e adequadas (dentro da sua área de actuação e de acordo com os "poderes que lhe forem delegados"), com orientações objectivas e adequadas, esgotando a informação disponível, medindo riscos e ponderando as consequências, em tempo útil.
C14	Comunicação	Emitir, receber e trocar informações com os outros- indivíduos ou grupos, verbalmente ou por escrito, de forma clara, objectiva, construtiva e eficaz, adaptando a mensagem ao receptor e ao contexto.
C15	Conhecimento do negócio	Conhecer as características e os destinatários dos produtos e serviços que a instituição disponibiliza, bem como adequá-los ao mercado em que se insere.
C16	Conhecimento Organizacional	Dominar o processo de trabalho, mas também perceber todo o sistema de trabalho global onde se insere a sua actividade.
C17	Construção de Teorias e/ou Modelos	Construir esquemas, modelos, instruções e directrizes de actuação, a partir de conhecimentos técnicos, práticos ou teóricos.
C18	Controlo de Resultados	Acompanhar a evolução do trabalho, estabelecer medidas correctivas, dar instruções específicas e apontar soluções. Analisar periodicamente os resultados obtidos e a contribuição da equipa.
C19	Cooperação com os outros	Trabalhar em colaboração com os outros, com vista à obtenção de resultados colectivos e à partilha de responsabilidades. Aceitar as diferenças como veículo para optimização dos resultados do grupo. Interagir e cooperar, por livre iniciativa, com os colegas de trabalho, centrando-se nos objectivos da equipa.

G

G/E

E

G

E

	Competência	Descritivo da competência
C20	Desenvolvimento de Redes Relacionais	Criar redes relacionais exteriores à organização que lhe permitam captar e desenvolver negócio ou informações úteis para a instituição
C21	Desenvolvimento dos outros	Identificar os pontos fortes e fracos das pessoas e propor medidas que conduzam ao desenvolvimento pessoal e profissional. Atitude permanente de partilha de conhecimento e de delegação de tarefas e/ou actividades, tendo por objectivo o desenvolvimento das pessoas com que interage.
C22	Detecção e Aproveitamento de Oportunidades Negócio	Procurar novas oportunidades de negócio e de as encaminhar devidamente na organização, de forma a gerar novos negócios ou o aumento do volume de negócio existente.
C23	Determinação/Persistência	Conduzir o trabalho até à conclusão e produção de resultados, independentemente das dificuldades e/ou obstáculos encontrados. Agir com tenacidade, sem desistir, procurando alternativas na busca atingir um dado objectivo ou até esclarecimento e/ou resolução de uma questão.
C24	Dinamismo	Desenvolver, com celeridade, as tarefas que lhe são atribuídas, de forma a dar resposta ao volume de trabalho. Capacidade de energia manifestada na sua actividade e/ou transmitida à equipa e trabalho
C25	Discrição	Garantir reserva e/ou confidencialidade relativamente aos assuntos de que toma conhecimento, no exercício das suas funções, mantendo contudo uma postura afável no contacto com os seus diversos interlocutores.
C26	Eficiência	Promover ou coordenar a correcta execução e em tempo compatível com as exigências da função.
C27	Enfoque no Objectivo	Centrar esforços e organizar a sua actividade visando o cumprimento de um dado objectivo (resolução de um dado problema, produção de relatórios, elaboração de estudos etc..), sem se dispersar pelas ocorrências do ambiente em que se encontra.
C28	Envolvimento Institucional	Assumir uma postura de orientação para a missão, programas e acções da organização. Adoptar uma atitude de promoção, partilha e desenvolvimento dos respectivos valores estruturais, empenhando-se nos resultados globais e sectoriais.
C29	Fiabilidade	Apresentar um trabalho final cuidado, que se caracterize pela veracidade e exactidão de todos e quaisquer elementos fornecidos, de forma a transmitir confiança e credibilidade aos destinatários da informação.
C30	Gestão de Conflitos	Analisar as razões dos desacordos e encontrar uma solução consensual, que seja aceite entre as partes em litígio.

G

E

E

G

G

G

E

E

G

G

	Competência	Descritivo da competência
C31	Gestão do tempo	Determinar as prioridades de acordo com os objectivos fixados, cumprindo os prazos e respondendo com rapidez e dinamismo. Capacidade de dar resposta à quantidade de trabalho exigido, sabendo distinguir o essencial do acessório, de forma a que o resultado final esteja dentro dos padrões de qualidade necessários.
C32	Gestão e Controlo de custos	Utilizar de forma correcta a estrutura de custos como uma variável para a tomada de decisões.
C33	Imparcialidade	Analisar e decidir de acordo apenas com os dados e factos conhecidos e provados
C34	Iniciativa/Proactividade	Identificar oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações em profundidade e ir para além do requerido.
C35	Inovação/Criatividade	Encontrar formas de inovar, respeitando as regras estabelecidas, na resolução de problemas, bem como, propor e fundamentar a adopção de soluções inovadoras, que se mostrem adequadas à melhoria dos métodos e práticas de organização do trabalho.
C36	Interacção com os Outros	Capacidade de troca de informação e de comunicação, aceitando a diversidade de opiniões no sentido construtivo, contribuindo activamente para fomentar a manutenção de relacionamentos interpessoais agradáveis.
C37	Liderança	Coordenar equipas de trabalho, fazendo-se ouvir, ser aceite e reconhecido pelos seus subordinados, pares, hierarquia e clientes. Conjunto de comportamentos que levam o indivíduo a destacar-se naturalmente, no seio do grupo, gerando compromissos, mobilização e envolvimento dos seus membros nos objectivos.
C38	Linguagem escrita	Realizar análises e reflectir sobre textos e conceitos escritos de forma a processar e interpretar informação com eficácia. Produzir de forma objectiva e concisa as diferentes mensagens escritas.
C39	Negociação	Conseguir o melhor acordo, tendo em conta os objectivos da instituição, criando vantagens e melhores soluções para os vários intervenientes. Elaborar argumentações bem sustentadas e expô-las de forma persuasiva podendo provocar mudanças de opinião nos outros e influenciar as suas decisões.
C40	Objectividade	Analisar e interpretar um conjunto de dados ou situações, no sentido de se poder concluir, com clareza e precisão, e decidir sobre os mesmos

G

E

G

Competência	Descritivo da competência
C41 Organização	Ser capaz de definir ou actuar perante metodologias de trabalho, reconhecendo os melhores métodos de trabalho associados à exigência das suas funções. Assegurar procedimentos e informação estruturados, decompondo as actividades, tarefas e/ou unidades de trabalho se necessário, de forma sequencial e lógica, para atingir os objectivos propostos.
C42 Orientação Comercial	Estabelecer relações de venda persuasivas, criar oportunidades de negócio e relações interpessoais diversificadas. Demonstrar comportamentos orientados para a escuta activa dos clientes como forma de antecipar as suas necessidades e garantir a eficiência e a prestação de um serviço de qualidade, adequando-o aos objectivos da empresa.
C43 Orientação para a Qualidade	Assegurar um desempenho de qualidade, baseado no rigor e em padrões de qualidade elevados quanto a resultados e formas de trabalho, adoptando uma postura pró-activa, que vise impedir a ocorrência de erros. Ser preciso e responsável na forma de apresentar os trabalhos e serviços prestados ao cliente interno e externo.
C44 Planeamento	Determinar objectivos, programar/implementar acções para si próprio ou para os outros e os meios para os atingir, prevendo de forma correcta necessidades futuras. Capacidade de organizar detalhadamente todas as etapas de trabalho no espaço e no tempo.
C45 Procura Activa de Informação Relevante	Procurar, de forma sistemática, informação e seleccionar a mais relevante para a resolução de um dado problema ou decisão.
C46 Raciocínio numérico	Capacidade para manejar números, de forma eficaz e para resolver acertadamente problemas quantitativos.
C47 Reconhecimento de representações gráficas	Comprender, interpretar e agir, tendo como ponto de partida desenhos ou esquemas técnicos sem linguagem escrita
C48 Resolução de problemas	Identificar problemas e analisar de forma objectiva as diferentes situações, apresentando soluções adequadas com vista à sua resolução.
C49 Resposta Imediata	Produzir e/ou prestar esclarecimentos, responder a orientações, informações e decisões no momento em que são colocadas.

	Competência	Descritivo da competência
C50	Rigor	Detectar e controlar os erros na recolha ou na comunicação de informações sem os repetir. Inculcar clareza, coerência e fiabilidade nos trabalhos da área.
C51	Saber Estar	Capacidade de saber adaptar o seu discurso e comportamento às diferentes situações.
C52	Sentido de Responsabilidade	Demonstrar, por iniciativa própria, orientação e disponibilidade para a resolução de situações e/ou problemas que surjam no cumprimento dos objectivos profissionais que lhe estão destinados. Capacidade de assumir os actos próprios, bem como tomar as melhores opções no desempenho da sua actividade.
C53	Sociabilidade	Conviver com facilidade, criando novos contactos com impacto positivo no desenvolvimento da sua actividade. Transmitir abertura, apoio e boa disposição na relação com os outros, induzindo comportamentos pró-activos.
C54	Tolerância à frustração	Suportar adequadamente as acções com insucesso, compreendendo os obstáculos e não personalizando as situações, redefinindo posicionamentos e mantendo a focalização no objectivo, sustentando-o adequadamente.
C55	Tolerância à monotonia	Executar tarefas, na concretização das quais ultrapassa os obstáculos que se lhe colocam, tolerando com facilidade a rotina, dominando-a, mas não se deixando dominar por ela.
C56	Tolerância à pressão	Manter os padrões de desempenho a um nível médio, independentemente dos prazos, das urgências, dos imprevistos, das anomalias e dos conflitos do seu ambiente de trabalho.
C57	Uso de Conceitos e Técnicas	Saber aplicar e adaptar a formação académica e/ou específica, nomeadamente conceitos teórico/científicos e técnicas, no contexto da actividade que desenvolve, mesmo quando confrontado com novas situações.
C58	Visão estratégica	Ser capaz de enquadrar a actividade na visão do futuro definida pela empresa. Perceber a organização como um todo e as inter relações existentes entre as diferentes áreas, bem como conexões entre situações que não estão relacionadas, de forma obvia e identificar aspectos chave ou subjacentes em assuntos complexos, antecipando os problemas.

E Estratégicas

G Gestão/Coordenação

Anexo 2

1450 - Braga Sé**Objectivos Individuais 2010**

Funcionário			Atingiu?	Ponderação
Francisco Rodrigues	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Encarteiramento: aumento da carteira / cross selling seguros	5% ; 30%		50% - 50%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	4%		100%
Miguel Rocha	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Encarteiramento: aumento da carteira / cross selling seguros	5% ; 30%		50% - 50%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	30 ; 8		25% - 75%
Mário Santos	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Aumento do nº de transacções através do balcão 24 (média mensal)	20%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	30 ; 12		25% - 75%
Paula Carvalho	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Aumento do nº de transacções através do balcão 24 (média mensal)	20%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	30 ; 12		25% - 75%

NOTAS:

1 - Para efeito do item "Abertura de novas contas DO, com clientes novos" define-se por cliente novo todo aquele não titular, até a data, de conta DO domiciliada na CCAM do Minho.

Não são novos clientes os que apresentam apenas classificação de, por exemplo, procurador, representante, avalista e aceitante.

O controlo da concretização deste objectivo é efectuado pelos colaboradores.

2 - Definição de intervalos de concretização

N - Não Atingiu De 0% a 99%

A - Atingiu De 100% a 120%

S - Superou Superior a 120%

1451 - Póvoa de Lanhoso

Objectivos Individuais 2010

Funcionário			Atingiu?	Ponderação
Elisabete Barbosa	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Encarteiramento: aumento da carteira / cross selling seguros	5% ; 30%		50% - 50%
	Aumento do nº de transacções através do balcão 24 (média mensal)	20%		100%
Alda Costa	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Encarteiramento: aumento da carteira / cross selling seguros	5% ; 30%		50% - 50%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	20 ; 6		25% - 75%
Mário Dias	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Aumento do nº de transacções através do balcão 24 (média mensal)	20%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	20 ; 6		25% - 75%
Fernando Barroso	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Aumento do nº de transacções através do balcão 24 (média mensal)	20%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	30 ; 12		25% - 75%
Luís Cunha	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Aumento do nº de transacções através do balcão 24 (média mensal)	20%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	20 ; 6		25% - 75%

NOTAS:

1 - Para efeito do item "Abertura de novas contas DO, com clientes novos" define-se por cliente novo todo aquele não titular, até a data, de conta DO domiciliada na CCAM do Minho.

Não são novos clientes os que apresentam apenas classificação de, por exemplo, procurador, representante, avalista e aceiteante.

O controlo da concretização deste objectivo é efectuado pelos colaboradores.

2 - Definição de intervalos de concretização

N - Não Atingiu De 0% a 99%

A - Atingiu De 100% a 120%

S - Superou Superior a 120%

1452 - Vieira do Minho**Objectivos Individuais 2010**

Funcionário			Atingiu?	Ponderação
Ana Bela Moita	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Encarteiramento: aumento da carteira / cross selling seguros	5% ; 30%		50% - 50%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	12%		100%
Cristina Costa	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Encarteiramento: aumento da carteira / cross selling seguros	5% ; 30%		50% - 50%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	20 ; 10		25% - 75%
Maria Isabel Dias	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Aumento do nº de transacções através do balcão 24 (média mensal)	20%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	20 ; 10		25% - 75%
Maria Lúcia Fernandes	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Aumento do nº de transacções através do balcão 24 (média mensal)	20%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	20 ; 10		25% - 75%

NOTAS:

1 - Para efeito do item "Abertura de novas contas DO, com clientes novos" define-se por cliente novo todo aquele não titular, até a data, de conta DO domiciliada na CCAM do Minho.

Não são novos clientes os que apresentam apenas classificação de, por exemplo, procurador, representante, avalista e aceitante.

O controlo da concretização deste objectivo é efectuado pelos colaboradores.

2 - Definição de intervalos de concretização

N - Não Atingiu De 0% a 99%

A - Atingiu De 100% a 120%

S - Superou Superior a 120%

1454 - Braga Lomar**Objectivos Individuais 2010**

Funcionário			Atingiu?	Ponderação
Solange Soares	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Encarteiramento: aumento da carteira / cross selling seguros	5% ; 30%		50% - 50%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	15%		100%
Liliana Felgueiras	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	15%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	35 ; 14		25% - 75%
Luis Fernandes	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	15%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	35 ; 14		25% - 75%

NOTAS:

1 - Para efeito do item "Abertura de novas contas DO, com clientes novos" define-se por cliente novo todo aquele não titular, até a data, de conta DO domiciliada na CCAM do Minho.

Não são novos clientes os que apresentam apenas classificação de, por exemplo, procurador, representante, avalista e aceite.

O controlo da concretização deste objectivo é efectuado pelos colaboradores.

2 - Definição de intervalos de concretização

N - Não Atingiu	De 0% a 99%
A - Atingiu	De 100% a 120%
S - Superou	Superior a 120%

1455 - Braga Frossos**Objectivos Individuais 2010**

Funcionário			Atingiu?	Ponderação
Filipa Coutinho da Silva	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	15%		100%
	Aumento do nº de transacções através do balcão 24 (média mensal)	20%		100%
José Paulo Rosário	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	15%		50% - 50%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	35 ; 14		25% - 75%
Lúcia Martins	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	15%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	35 ; 14		25% - 75%

NOTAS:

1 - Para efeito do item "Abertura de novas contas DO, com clientes novos" define-se por cliente novo todo aquele não titular, até a data, de conta DO domiciliada na CCAM do Minho.

Não são novos clientes os que apresentam apenas classificação de, por exemplo, procurador, representante, avalista e aceiteante.

O controlo da concretização deste objectivo é efectuado pelos colaboradores.

2 - Definição de intervalos de concretização

- N - Não Atingiu** De 0% a 99%
- A - Atingiu** De 100% a 120%
- S - Superou** Superior a 120%

1456 - Braga S.Victor**Objectivos Individuais 2010**

Funcionário			Atingiu?	Ponderação
Marco Costa	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Encarteiramento: aumento da carteira / cross selling seguros	5% ; 30%		50% - 50%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	20%		100%
Ana Isabel Araújo	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	20%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	35 ; 14		25% - 75%
Teresa Oliveira	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	20%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	35 ; 14		25% - 75%

NOTAS:

1 - Para efeito do item "Abertura de novas contas DO, com clientes novos" define-se por cliente novo todo aquele não titular, até a data, de conta DO domiciliada na CCAM do Minho.

Não são novos clientes os que apresentam apenas classificação de, por exemplo, procurador, representante, avalista e aceitante.

O controlo da concretização deste objectivo é efectuado pelos colaboradores.

2 - Definição de intervalos de concretização

N - Não Atingiu De 0% a 99%

A - Atingiu De 100% a 120%

S - Superou Superior a 120%

1060 - Cabeceiras de Basto**Objectivos Individuais - 2010**

Funcionário		Atingiu?	Ponderação
António Correia	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%	100%
	Encarteiramento: aumento da carteira / cross selling seguros	5% - 30%	50% - 50%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	3%	100%
Maria José Cruz	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%	100%
	Encarteiramento: aumento da carteira / cross selling seguros	5% - 30%	50% - 50%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	25 - 8	100%
José Pedro Pacheco	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%	100%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	3%	100%
	Angariar novos clientes, com novas DO's, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	40 - 8	25% - 75%
Carlos Custódio	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%	100%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	3%	100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	40 - 8	25% - 75%

NOTAS:

1 - Para efeito do item "Abertura de novas contas DO, com clientes novos" define-se por cliente novo todo aquele não titular, até a data, de conta DO domiciliada na CCAM do Minho.

Não são novos clientes os que apresentam apenas classificação de, por exemplo, procurador, representante, avalista e aceite.

O controlo da concretização deste objectivo é efectuado pelos colaboradores.

2 - Definição de intervalos de concretização

N - Não Atingiu De 0% a 99%

A - Atingiu De 100% a 120%

S - Superou Superior a 120%

1061 - Mondim de Basto**Objectivos Individuais 2010**

Funcionário			Atingiu?	Ponderação
Luís Teixeira	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Encarteiramento: aumento da carteira / cross selling seguros	5% ; 30%		50% - 50%
	Crescimento do saldo de Recursos do Balcão em pelo menos	3%		100%
Paulo Plácido	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Encarteiramento: aumento da carteira / cross selling seguros	5% ; 30%		50% - 50%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	35;10		25% - 75%
Américo Luís Marques	Concretização média de Campanhas igual ou superior a	90%		100%
	Aumento do nº de transacções através do balcão 24 (média mensal)	20%		100%
	Abertura de novas contas DO, com clientes novos, Particulares e Empresa/ENI, num mínimo de	35 ; 10		25% - 75%

NOTAS:

1 - Para efeito do item "Abertura de novas contas DO, com clientes novos" define-se por cliente novo todo aquele não titular, até a data, de conta DO domiciliada na CCAM do Minho.

Não são novos clientes os que apresentam apenas classificação de, por exemplo, procurador, representante, avalista e aceite.

O controlo da concretização deste objectivo é efectuado pelos colaboradores.

2 - Definição de intervalos de concretização

N - Não Atingiu De 0% a 99%

A - Atingiu De 100% a 120%

S - Superou Superior a 120%

Anexo 3

Ex.mo Senhor Presidente
Da Caixa de Crédito Agrícola
Mútuo do Minho

Assunto: autorização para aplicação de instrumento de recolha de dados.

Sandra Maria Silva da Costa, colaboradora da CCAM de TSABT, aluna de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, da Universidade Fernando Pessoa, vem por este meio solicitar a V. Ex.^a a devida autorização para realizar na Instituição que vossa Ex.^a superiormente dirige, a recolha de dados para a dissertação de mestrado subordinada ao tema “SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho”, sob a orientação da Professora Doutora Carla Barros.

Este trabalho de investigação tem como objectivo principal, conhecer e descrever o SAGE - Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho criado para o Crédito Agrícola, bem como identificar os itens que avalia.

Trata-se de uma abordagem qualitativa, incidindo num estudo exploratório/descritivo. Assim, a população alvo do presente estudo será constituída por colaboradores Avaliadores da CCAM do Minho que utilizam o SAGE.

O instrumento de recolha de dados a aplicar será o modelo designado como entrevista semi-estruturada (Anexo A) áudio-gravada, mediante autorização de V.^a Ex.^a e após ter obtido o consentimento informado, livre e esclarecido de cada pessoa entrevistada (Anexo B).

A data prevista para a realização das entrevistas será em Setembro de 2010.

A realização deste estudo pretende trazer, um contributo para a evolução do conhecimento nesta área em particular e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria do SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho.

A informação recolhida será analisada, discutida e apresentada sob a forma de um relatório da pesquisa, sendo salvaguardado o anonimato de todos os participantes, bem como os restantes princípios éticos inerentes à realização de toda a investigação.

Desde já comprometemo-nos a comunicar a V. Ex.^a os resultados da investigação realizada através da entrega de uma cópia do relatório da pesquisa.

Agradecemos, antecipadamente, a colaboração da instituição e aguardamos uma resposta breve e favorável à nossa solicitação.

Pedimos deferimento para:

Sandra Maria Silva da Costa

Rua Júlio de Lima, nº 56

4710-863 Adaúfe

Telemóvel: 963 958 089

Favorável

ATA

01/09/2010

[Handwritten signature]

Braga, Agosto de 2010

Com os melhores cumprimentos,

[Handwritten signature]

Anexo 4

Análise de Conteúdo (Tabelas)

Responsável pela Concepção, Implementação e Avaliadores, do Sage

Quadro 1 – Categoria: Instrumento de Avaliação

Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Concepção	<p>“ (...) era premente a concepção de um modelo de gestão de Recursos Humanos por competências, dinâmico e flexível que pudesse dar resposta aos novos desafios” E1.</p> <p>“ (...) o modelo 360° poderia proporcionar uma resposta inovadora e flexível aos desafios de qualidade e competitividade e em simultâneo, superar os constrangimentos que demarcavam e entorpeciam os resultados dos anteriores processos de avaliação” E1.</p> <p>(...)“a credibilidade e fiabilidade dos resultados e a diminuição da subjectividade” E1.</p> <p>“ (...) uma melhor apreciação dos recursos humanos alocados a cada uma das áreas funcionais e actividades, como forma incrementar a motivação profissional, a formação e a qualificação dos empregados e posteriormente desenvolver um sistema mais alargado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos por Competências” E1.</p> <p>“(…)iniciou-se o trabalho de campo para dar corpo ao sistema, iniciando-se com reuniões individuais com cada uma das Direcções das estruturas” E1.</p> <p>“(…)sensibilização para o processo e clarificação das suas principais características e pressupostos” E1.</p> <p>“Definição das principais características de cada uma das funções ínsitas às diferentes áreas funcionais” E1.</p> <p>“Identificação e caracterização das competências comportamentais desejáveis e específicas, cujo conteúdo estivesse estritamente ligado a uma especialidade definida, a uma “família” ou “sub-família” funcional” E1.</p> <p>“Ordenação quantitativa, atendendo ao peso e nível de exigência que conjuntos de competências idênticas podem assumir em funções diferentes” E1.</p> <p>“Identificação dos notadores que avaliariam cada um dos empregados e grupos de trabalho” E1.</p> <p>“Após esta aplicação, nos serviços centrais, o SAGE tem sido</p>

<p>Implementação</p>	<p>progressivamente alargado a outras instituições do grupo no país” E1.</p> <p>“... este sistema de avaliação foi concebido tendo em consideração a necessidade de alinhar os recursos humanos com as estratégias de gestão de cada uma das Caixas, considerando portanto, as funções, valores e cultura, de forma a garantir, a sua imagem e identidade em todas as acções” E1.</p> <p>“Iniciamos o processo em Janeiro de 2006, com referência a 2005, logo quando a Caixa central iniciou o projecto.” G1.</p> <p>“o anterior sistema era muito limitado ao nível dos parâmetros de avaliação assim como não contemplava a avaliação de competências” G1.</p> <p>“o Sage permite-nos avaliar as competências de cada função, bem como o cumprimento dos objectivos (...)” G1.</p> <p>“fui eu que implementei o sistema, responsável pelo departamento de auditoria e pela área de recursos Humanos” G1.</p> <p>“(...) permite-me passar alguns dias nos balcões” G1.</p> <p>“Formação do programa para a implementadora” G1.</p> <p>“Operacionalização dos Recursos Humanos com o apoio do DRH da Caixa Central na pessoa da Dr. Cláudia Ribeiro” G1.</p> <p>“(...) inicialmente definimos as funções, após essa definição a Caixa Central disponibilizou as competências, seleccionamos as competências de acordo com as funções” G1.</p> <p>“Formação dos coordenadores de delegação” G1.</p> <p>“Informação geral aos colaboradores via mail e panfleto” G1.</p>
<p>Avaliação</p>	<p>“Agora a avaliação é mais eficaz, mais completa” F1.</p> <p>“Considero o SAGE um sistema de avaliação de desempenho adequado, não é aplicado como deve ser” F2.</p> <p>“Eu nunca tive formação, foi-me dado uma explicação sobre o processo” F3.</p> <p>“Considero a Avaliação de Desempenho muito eficaz” F3.</p> <p>“Eu nunca tive formação, mas foi-me dado uma explicação sobre o SAGE” F4.</p>

	<p>“(...)não conheço outros sistemas, mas parece-me que não é mau” F4.</p> <p>“A formação que tive, foi uma sessão de esclarecimento no ambiente de trabalho... a sede deu as explicações necessárias e vão fazendo o acompanhamento” F5.</p> <p>“Agora o SAGE é mais eficaz porque é mais real” F5.</p> <p>“(...) na avaliação por vezes não existe acordo, existe a sensação de injustiça” F6.</p> <p>“Não foi promovida qualquer formação, só um esclarecimento, e deveria ter sido, foi dada também formação sobre o programa” F6.</p> <p>“A forma como a avaliação é feita por vezes...não ajuda muito” F7.</p> <p>“somos avaliados, por quem não trabalha directamente connosco, exemplo disso, é que somos avaliados pela responsável da auditoria” F7.</p> <p>“Nunca tivemos formação do SAGE por parte da Caixa Central, foi a auditoria interna que fez a formação” F8.</p> <p>“É um sistema eficaz pela componente da confidencialidade, assim não existem receios de represálias” F8.</p> <p>“A concepção do SAGE é muito bem feita, mas a sua operacionalização não o é” F8.</p> <p>“O processo de avaliação tem a participação da auditoria interna e não deveria ter “ F8.</p>
Escala	<p>“Alargou-se a escala existente como forma de obter avaliações mais discriminativas dos desempenhos dos empregados, considerando um maior índice de possibilidades de diferenciação entre eles” E1.</p> <p>“Nos anteriores sistemas as escolhas predominavam sobre as escalas pares, com resultados bastante empolados, com a globalidade dos avaliados a aparecer no topo da escala” E1.</p> <p>” (...) pretendia-se obter uma dispersão das avaliações de modo a desenhar uma curva de Gauss, relevando-se o peso e o valor da classe média, com a constituição de três níveis: média baixa, média e média alta, como forma de contrariar a tendência para as sobreavaliações” E1.</p>

	<p>“Este índice de avaliação, destinava-se, numa era de reestruturações e mudanças profundas, tendo em vista modernização, premiar intervenções em projectos ou acções com grande impacto e relevância nos resultados estratégicos institucionais” E1.</p> <p>“(…) estes devem reunir com os coordenadores para conversarem sobre a escala, para que a sua percepção seja a mesma para todos os intervenientes” E1.</p> <p>“A comissão de Avaliação é composta pela área de auditoria, coordenação comercial e responsável de agência, dependendo de quem é o avaliado” G1.</p> <p>“(…) isto acontece com o objectivo de uniformizar as avaliações, no sentido de minimizar a benevolência e o rigor em excesso nas avaliações” G1.</p> <p>“(…) a escala é muito extensa e exagerada” G1.</p> <p>“(…)na minha opinião, cinco bastava, aqui na CCAM, nós não usamos as duas últimas. As duas últimas estão sempre reservadas a coordenações, funções que estão num nível mais elevado do organograma” G1.</p> <p>“(…) a escala deveria ser mais adequada para não causar demasiadas expectativas aos colaboradores, pois as observações que fazem ao ver a escala são: Vou ser sempre mediana, nunca vou ser excepcional” G1.</p> <p>“Eu pessoalmente não concordo com várias situações, uma delas prende-se com a escala” F2.</p> <p>“A avaliação nunca passa do Correspondeu Plenamente e em algumas rubricas deveria ser Superou” F2.</p> <p>“Dizem que desempenho excepcional só pode ser atribuído a um génio, (…) acha que se fosse génio trabalhava aqui” F2.</p> <p>“se as competências específicas são definidas tendo em conta a função qual a razão de um colaborador do front-office não poder ter Desempenho Excepcional”F2.</p> <p>“o que coloco em causa é a escala de avaliação, sete itens é muito, deveriam ser menos” F6.</p> <p>“Em relação à escala, eu não concordo (…)” F8.</p>
Reunião	“(…) Promover o auto-conhecimento do colaborador e a consciencialização das suas características” E1.

	<p>“aqui estão presentes o avaliador e o avaliado e deve ser preparada por ambas as partes” E1.</p> <p>“Devem ser mencionados os aspectos mais importantes ocorridos ao longo do período de avaliação, positivos e a melhorar” E1.</p> <p>“Quando o Departamento promove a formação, uma parte é dedicada á técnica da entrevista, nós explicamos, como preparar a entrevista, quais os erros que devem evitar, estar consciente do tipo de erros que normalmente existem nas entrevistas” E1.</p> <p>”(...) é o momento do colaborador, em que ele deve exprimir tudo o que lhe vai na alma” G1.</p> <p>“É um momento para que o colaborador possa reflectir e equacionar o desempenho de um ano, é um momento de balanço” G1.</p> <p>“Os colaboradores nem sempre se preparam para a entrevista(...)” G1.</p> <p>“(...)ao fim de alguns anos, alguns colaboradores já preparam melhor a entrevista, levando inclusive a avaliação referente ao ano anterior” G1.</p> <p>“...deveria ser semestral [...] para redefinir objectivos e para poderem melhorar os itens cuja cotação é mais baixa” F2.</p> <p>“...a reunião de avaliação é preparada em conjunto por mim, pela coordenadora comercial e pela coordenadora do departamento de auditoria” F3.</p> <p>“...os colaboradores tem hipótese para dizerem o que pensam...” F5.</p> <p>“...fazemos o acompanhamento ao longo do ano” F5.</p> <p>“A entrevista é feita a cada colaborador por mim, R.A., pela coordenadora comercial e pela Responsável da auditoria” F5.</p> <p>“...semestralmente, permite fazer a reflexão e ainda existe oportunidade de recuperação” F6.</p> <p>“...para que existisse um maior acompanhamento e ponderação de objectivos” F7.</p>
--	--

Quadro 2 - Categoria: Avaliação de desempenho a 360 graus

Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<p>Chefia Directa</p>	<p>“Tendo em vista a diminuição da subjectividade e a obtenção de uma maior interligação entre a avaliação e o desempenho, considerou-se a imprescindível a existência de várias fontes de notação: a chefia directa, a auto avaliação e o grupo de trabalho” E1.</p> <p>“Os coordenadores são avaliados por todos os seus subordinados em competências de liderança e pela sua hierarquia e por si próprio no domínio das competências técnicas. Estes dois blocos de competências (liderança e técnicas), podem ser parcial ou totalmente iguais, consoante os requisitos da função e as pretensões estratégicas da estrutura, para o período” E1.</p> <p>“(…)os responsáveis de agência preparam as avaliações com o coordenador, no entanto na entrevista estará presente a comissão de avaliação” G1.</p> <p>“(…)cada avaliador só tem a noção da sua equipa, e não tem a noção das outras equipa e da equipa no seu todo. Os avaliadores não têm a perspectiva do papel dos colaboradores nas mesmas funções noutras agências que não as suas” G1.</p> <p>“se algum colaborador se destacar dos demais, isso é reflectido na avaliação” G1.</p> <p>“por vezes tenho dificuldade em ser parcial, pois conheço os elementos da minha equipa há muito tempo, lido de perto com a equipa todos os dias, temos uma relação muito forte (…) F1.</p> <p>“Chefe, mas pouco, porque não nos permitem dar a classificação que eu considero que os meus colaboradores merecem” F2.</p> <p>“O facto de ser imposto um factor estabilizador por parte da Direcção da CCAM, para que não existam muitas discrepâncias entre colaboradores com a mesma função faz com que algumas chefias descreditem na avaliação (…)“F2.</p> <p>“há quatro anos que os elementos da minha equipa tem a mesma classificação, eu sei que eles merecem mais” F2.</p> <p>“Tenho consciência que os elementos da minha equipa tem mais competências que os elementos de outra equipa, mas a classificação final é a mesma” F2.</p>

	<p>“Para quê esforçar-nos se os resultados são os mesmos, por vezes penso que se não nos esforçássemos a frustração seria menor” F2.</p> <p>“A classificação não passa do correspondeu, eu posso ter um colaborador que em determinado período tenha superado muito”F2.</p> <p>“se as competências específicas são definidas tendo em conta a função qual a razão de um colaborador do front-office não poder ter Desempenho Excepcional”F2.</p> <p>“Dizem que desempenho excepcional só pode ser atribuído a um génio, (...) acha que se fosse génio trabalhava aqui” F2.</p> <p>“o factor estabilizador [...] não permite reflectir o desempenho” F2.</p> <p>“Avaliar os colaboradores numa equipa pequena, como a minha não é fácil, a relação que se estabelece é muito forte e eu não me sinto à vontade para apontar o que quer que seja...para mim é muito difícil separar as características pessoais das competências Profissionais “F3.</p> <p>“...não é humanamente possível ser imparcial” F3.</p> <p>“...o factor controlador faz com que as avaliações sejam mais niveladas”F3.</p> <p>“A equipa trabalha junta há quinze anos e isso permite um maior conhecimento de cada um, e assim, é mais fácil avaliar” F4.</p> <p>“...ajuda-nos a reflectir mais sobre a forma como vamos avaliar” F4.</p> <p>“O facto de trabalhar há mais de dez anos com a mesma equipa, só favorece a avaliação, pois conhecemo-nos melhor e podemos com mais propriedade avaliar” F5.</p> <p>“Eu não concordo, não deveria existir” F6.</p> <p>“o factor estabilizador que é imposto é prejudicial pois não permite avaliações acima do C e D, o que limita” F7.</p> <p>...o factor estabilizador faz com que os colaboradores tenham uma avaliação mediana” F8.</p>
Autoavaliação	“(...)protege o clima e as relações interpessoais” E1.

	<p>“(…) permite que cada colaborador faça uma reflexão sobre o seu desempenho ao longo do ano” G1.</p> <p>“Não concordo com a confidencialidade da autoavaliação, ter conhecimento era uma oportunidade para compreender melhor o meu colaborador, compreender a sua perspectiva” F1.</p> <p>”...os colaboradores por vezes não tem consciência das suas competências” F1.</p> <p>“...gostava de ter acesso à autoavaliação [...] para perceber as suas expectativas “ F6.</p> <p>“...é muito importante, até para perceber, quais são as expectativas deles” F7.</p> <p>“...deveria ter acesso à autoavaliação dos avaliados, para perceber quais são as suas expectativas” F8.</p>
Pares	<p>“(…) trabalhem no período em avaliação na mesma área/projecto. Ainda que pertencendo à mesma área só é considerada para par, os colaboradores que desenvolvem actividades semelhantes e portanto, conheçam o trabalho desenvolvido por quem vão avaliar” E1.</p> <p>“Numa agência com três elementos foi decidido que não havendo par, o colaborador é avaliado pelo seu superior e através da autoavaliação” G1.</p> <p>“...fomenta o espírito de equipa, e o objectivo é atingir uma boa performance” F1.</p> <p>“...permite que a avaliação seja mais justa” F3.</p> <p>“ os pares são o mais honesto possível”. F7</p>

Quadro 3 - Categoria: Competências

Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<p>Globais</p>	<p>“Todos os colaboradores são avaliados por sete competências (três estratégicas e 4 técnico/específicas), à excepção dos coordenadores que podem ser avaliadas até 11 competências diferentes: as específicas (3), as técnicas (4) e as de liderança (4), estes dois últimos grupos podem ser parcial ou totalmente iguais, conforme a função e os objectivos da estrutura para o período” E1.</p> <p>“(…) aquelas que devem ser comuns a todos os colaboradores transversalmente, independentemente da função exercida, associando-se directamente à estratégia/objectivos globais da instituição e que são definidas pela gestão de topo” E1.</p> <p>”A CCCAM aprovou para suas competências Globais o Envolvimento Institucional, o Autodesenvolvimento e a Orientação para a Qualidade, sendo esta última a competência transversal a todo o Grupo Crédito Agrícola.” E1.</p> <p>“(…) foram seleccionadas tendo em conta que pudessem ser o mais abrangente possível” G1.</p> <p>” A Caixa do Minho aprovou para suas competências Globais a Adaptação /Flexibilidade, o Autodesenvolvimento e a Orientação para a Qualidade, sendo esta última a competência transversal a todo o Grupo Crédito Agrícola.” G1.</p> <p>“as competências seleccionadas são adequadas, nunca nenhum colaborador as questionou…” F1.</p> <p>”...as competências globais são adequadas à função” F2.</p> <p>“...elas nunca foram questionadas [...] nunca existiu muita reflexão por parte dos colaboradores...” F7.</p>
<p>Específicas</p>	<p>“(…)estão estritamente ligadas às características/exigências necessárias para um bom desempenho numa dada função. Os seus conteúdos estão estritamente ligados a uma especialidade definida. Aqui incluem-se as competências de liderança, em relação às quais os subordinados irão avaliar as suas chefias “ E1.</p> <p>São quatro as Competências Específicas que devem ser seleccionadas:” As competências específicas são seleccionadas de acordo com a função em causa.” E1.</p> <p>“As competências específicas, que são quatro, são seleccionadas de acordo com a função em causa.” G1.</p> <p>”...as competências específicas são adequadas à função” F2.</p>

	<p>“...são adequadas, nunca ninguém as colocou em questão” F3 “...estão bem definidas...”F4.</p> <p>“...são adequadas, nunca houve sugestões...” F5.</p> <p>“...estão bem seleccionas, e nunca foram colocadas em causa..” F6.</p>
<p>Objectivos</p>	<p>“Como forma de garantir a equidade aplicam-se objectivos a todas a famílias de funções core e estratégicas, nomeadamente as de coordenação, comerciais e técnicas” E1.</p> <p>“Com os objectivos de agência são definidos os PDP – Plano de Desenvolvimento Pessoal, [...] é passar os objectivos da agência para cada colaboradores. Cada colaborador tem de contribuir com a sua parte para o cumprimento dos objectivos da agência” G1.</p> <p>“(..)ficando esse documento fixado na agência o que permite o que o colaborador tenha sempre presente o que tem de fazer e contribui para o desenvolvimento das competências” G1.</p> <p>“...são os objectivos individuais que fazem correr os colaboradores” F1.</p> <p>“...estes deveriam ser acordados entre as partes para existir um compromisso por parte do avaliado e do avaliador, no entanto o avaliado nem sequer é consultado” F2.</p> <p>“...os PDP’s...são impostos e não tem a intervenção do avaliado, não se estabelece compromisso” F3.</p> <p>“(..)os PDP’s também nos são dado a conhecer” F4.</p> <p>“Os PDP’s tem causado algum constrangimento...” F6.</p> <p>“Os valores dos PDP’s são exagerados, face á realidade...” F7.</p> <p>“Não temos qualquer intervenção, mas deveríamos ter...” F8.</p>

Anexo 5

Guião de Entrevista

LOCAL DA ENTREVISTA

Caixa Central

OBJECTIVOS:

- Caracterizar o SAGE: Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola, tendo em conta o seu processo de concepção;
- Verificar como um Instrumento concebido tendo em conta a realidade da Caixa Central, pode ser aplicado a uma Caixa Associada, a CCAM do Minho;
- Identificar e Caracterizar as competências avaliadas no SAGE, compreendendo os critérios base da sua definição;

AMOSTRA

Colaboradores que participaram na criação do SAGE.

TIPO DE ENTREVISTA

Entrevista semi-estruturada, gravada.

TEMPO DE DURAÇÃO

Aproximadamente 30 minutos.

QUESTÕES:

1. Qual a origem do Sage? Foi concebido ou adoptado a partir de um modelo existente?
2. Qual a razão por terem optado por um modelo de avaliação a 360 graus?
3. Num modelo de avaliação a 360 graus todos são avaliados e todos são avaliadores, no Sage isso acontece?
4. Na Concepção do Sage como foram identificadas e seleccionadas as competências?
5. Quais as competências seleccionadas pela Caixa Central para o Front-Office?
6. Qual a finalidade do Sage?
7. De que forma é utilizado o Sage?
8. Quais as fases do processo de implementação do Sage nas Caixas Associadas?
9. O acompanhamento na implementação do Sage nas Caixas associadas é feito de que forma?
10. A Avaliação do processo de implementação é feito de que forma?
11. Qual a actuação da Caixa Central quando verifica que as CCAM's na implementação do Sage não cumprem o previsto?
12. Quais as mais valias do Sage?

Anexo 6

Guião de Entrevista

LOCAL DA ENTREVISTA

CCAM do Minho

OBJECTIVOS:

- Contextualizar a prática de Avaliação de Desempenho no Grupo Crédito Agrícola, em particular numa Caixa Associada: a CCAM do Minho;
- Verificar como um Instrumento concebido tendo em conta a realidade da Caixa Central, pode ser aplicado a uma Caixa Associada, a CCAM do Minho;
- Recolher informações sobre a utilização dos dados provenientes da avaliação de desempenho, nas políticas de Recursos Humanos no grupo Crédito Agrícola, em particular numa Caixa Associada, a CCAM do Minho;

AMOSTRA

Colaboradores que participaram na implementação do SAGE na CCAM do Minho

TIPO DE ENTREVISTA

Entrevista semi-estruturada, gravada.

TEMPO DE DURAÇÃO

Aproximadamente 30 minutos.

QUESTÕES:

1. Desde quando a CCAM do Minho utiliza o Sage na Avaliação de Desempenho?
2. Quais foram as razões para que a CCAM do Minho implementasse o Sage?
3. Quem é o responsável pela sua implementação?
4. Qual a ligação que tem com os avaliados?
5. Quais os pressuposto do Sage na CCAM do Minho?
6. Quais as fases de Implementação do Sage na CCAM do Minho?
7. Foi promovida formação aos intervenientes no processo?
8. Num modelo de avaliação a 360 graus todos são avaliados e todos são avaliadores, no Sage isso acontece?
9. Na implementação do Sage como foram seleccionadas as Competências?
10. Quais as mais valias do Sage?

Guião de Entrevista

LOCAL DA ENTREVISTA

Agências da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Minho.

OBJECTIVOS:

- Contextualizar a prática de Avaliação de Desempenho no Grupo Crédito Agrícola em particular na CCAM do Minho.
- Verificar como a cultura do Grupo Crédito Agrícola, em particular da CCAM do Minho, interfere no sistema de Avaliação de Desempenho.
- Recolher informações sobre a utilização dos dados provenientes da avaliação de desempenho, nas políticas de Recursos Humanos no grupo Crédito Agrícola, em particular na CCAM do Minho.

AMOSTRA

Colaboradores que exerçam funções de chefia e sejam avaliadores no SAGE.

TIPO DE ENTREVISTA

Entrevista semi-estruturada, gravada.

TEMPO DE DURAÇÃO

Aproximadamente 30 minutos.

QUESTÕES:

1. Desde quando a CCAM do Minho utiliza o SAGE na avaliação de Desempenho?
2. Em sua opinião, o sistema de avaliação é eficaz na Gestão de Pessoas? Porquê?
3. Em sua opinião de que forma a avaliação a 360 graus se manifesta no desempenho dos colaboradores?
4. Quais as competências avaliadas pelo SAGE, e qual o peso de cada uma na classificação final?
5. Em sua opinião as competências que o SAGE avalia, são adequadas à funções desempenhadas pelos colaboradores?
6. Em sua opinião, que mais-valias traz o SAGE?


Anexo 7

CONSENTIMENTO INFORMADO

Após ter sido devidamente informado acerca da natureza e objectivos do trabalho de investigação subordinado ao tema “SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho“ a realizar pela Sandra Maria Silva da Costa, aluna de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pela Universidade Fernando Pessoa, declaro que autorizo a realização da entrevista que me foi solicitada e que será feita através de audio-gravação; autorizo, ainda, a futura utilização dos dados recolhidos para o trabalho de investigação, cuja natureza e fins me foram explicados de forma clara e compreensiva, tendo-me sido dada total garantia de anonimato das minhas respostas e de confidencialidade dos dados recolhidos sobre a minha pessoa.

Deste modo, de uma forma livre e esclarecida consinto participar no estudo.

Assinatura


Helena Dias

Lisboa, .. de .. de .. de 2011

Nota: Será fornecida cópia deste documento ao colaborador.
Em caso de dúvidas, estarei à sua disposição para esclarecimentos (CCAM de TSABT, telm. 963958089, e-mail –smcosta@creditoagricola.pt).

CONSENTIMENTO INFORMADO

Após ter sido devidamente informado acerca da natureza e objectivos do trabalho de investigação subordinado ao tema “SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho” a realizar pela Sandra Maria Silva da Costa, aluna de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pela Universidade Fernando Pessoa, declaro que autorizo a realização da entrevista que me foi solicitada e que será feita através de audio-gravação; autorizo, ainda, a futura utilização dos dados recolhidos para o trabalho de investigação, cuja natureza e fins me foram explicados de forma clara e compreensiva, tendo-me sido dada total garantia de anonimato das minhas respostas e de confidencialidade dos dados recolhidos sobre a minha pessoa.

Deste modo, de uma forma livre e esclarecida consinto participar no estudo.

Assinatura Fernanda Maria Coelho Ribeiro

Fernanda Ribeiro

Braga, 23 de Fevereiro de 2011

Nota: Será fornecida cópia deste documento ao colaborador.

Em caso de dúvidas, estarei à sua disposição para esclarecimentos (CCAM de TSABT, telm. 963958089, e-mail –smcosta@creditoagricola.pt).

CONSENTIMENTO INFORMADO

Após ter sido devidamente informado acerca da natureza e objectivos do trabalho de investigação subordinado ao tema “SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho“ a realizar pela Sandra Maria Silva da Costa, aluna de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pela Universidade Fernando Pessoa, declaro que autorizo a realização da entrevista que me foi solicitada e que será feita através de audio-gravação; autorizo, ainda, a futura utilização dos dados recolhidos para o trabalho de investigação, cuja natureza e fins me foram explicados de forma clara e compreensiva, tendo-me sido dada total garantia de anonimato das minhas respostas e de confidencialidade dos dados recolhidos sobre a minha pessoa.

Deste modo, de uma forma livre e esclarecida consinto participar no estudo.

Assinatura



Casimiro Rodrigues

Braga, 15 de Setembro de 2010

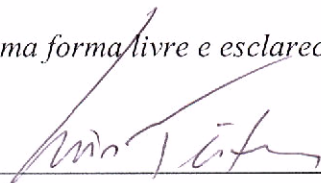
Nota: Será fornecida cópia deste documento ao colaborador.
Em caso de dúvidas, estarei à sua disposição para esclarecimentos (CCAM de TSABT, telm. 963958089, e-mail –smcosta@creditoagricola.pt).

CONSENTIMENTO INFORMADO

Após ter sido devidamente informado acerca da natureza e objectivos do trabalho de investigação subordinado ao tema “SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho“ a realizar pela Sandra Maria Silva da Costa, aluna de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pela Universidade Fernando Pessoa, declaro que autorizo a realização da entrevista que me foi solicitada e que será feita através de audio-gravação; autorizo, ainda, a futura utilização dos dados recolhidos para o trabalho de investigação, cuja natureza e fins me foram explicados de forma clara e compreensiva, tendo-me sido dada total garantia de anonimato das minhas respostas e de confidencialidade dos dados recolhidos sobre a minha pessoa.

Deste modo, de uma forma livre e esclarecida consinto participar no estudo.

Assinatura _____



Luís Teixeira

Braga, 21 de Setembro de 2010

Nota: Será fornecida cópia deste documento ao colaborador.

Em caso de dúvidas, estarei à sua disposição para esclarecimentos (CCAM de TSABT, telm. 963958089, e-mail –smcosta@creditoagricola.pt).

CONSENTIMENTO INFORMADO

Após ter sido devidamente informado acerca da natureza e objectivos do trabalho de investigação subordinado ao tema “SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho“ a realizar pela Sandra Maria Silva da Costa, aluna de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pela Universidade Fernando Pessoa, declaro que autorizo a realização da entrevista que me foi solicitada e que será feita através de audio-gravação; autorizo, ainda, a futura utilização dos dados recolhidos para o trabalho de investigação, cuja natureza e fins me foram explicados de forma clara e compreensiva, tendo-me sido dada total garantia de anonimato das minhas respostas e de confidencialidade dos dados recolhidos sobre a minha pessoa.

Deste modo, de uma forma livre e esclarecida consinto participar no estudo.

Assinatura 

Ana Bela Moita

Braga, 23 de Setembrode 2010

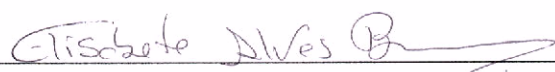
Nota: Será fornecida cópia deste documento ao colaborador.

Em caso de dúvidas, estarei à sua disposição para esclarecimentos (CCAM de TSABT, telm. 963958089, e-mail –smcosta@creditoagricola.pt).

CONSENTIMENTO INFORMADO

Após ter sido devidamente informado acerca da natureza e objectivos do trabalho de investigação subordinado ao tema “SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho“ a realizar pela Sandra Maria Silva da Costa, aluna de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pela Universidade Fernando Pessoa, declaro que autorizo a realização da entrevista que me foi solicitada e que será feita através de audio-gravação; autorizo, ainda, a futura utilização dos dados recolhidos para o trabalho de investigação, cuja natureza e fins me foram explicados de forma clara e compreensiva, tendo-me sido dada total garantia de anonimato das minhas respostas e de confidencialidade dos dados recolhidos sobre a minha pessoa.

Deste modo, de uma forma livre e esclarecida consinto participar no estudo.

Assinatura 

Elisabete Barbosa

Braga, 27 de Setembro de 2010

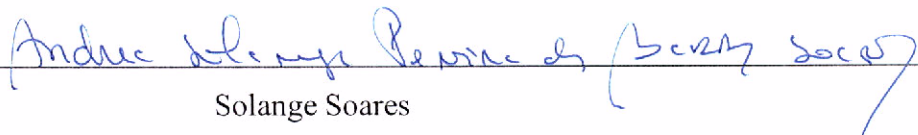
Nota: Será fornecida cópia deste documento ao colaborador.
Em caso de dúvidas, estarei à sua disposição para esclarecimentos (CCAM de TSABT, telm. 963958089, e-mail –smcosta@creditoagricola.pt).

CONSENTIMENTO INFORMADO

Após ter sido devidamente informado acerca da natureza e objectivos do trabalho de investigação subordinado ao tema “SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho“ a realizar pela Sandra Maria Silva da Costa, aluna de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pela Universidade Fernando Pessoa, declaro que autorizo a realização da entrevista que me foi solicitada e que será feita através de audio-gravação; autorizo, ainda, a futura utilização dos dados recolhidos para o trabalho de investigação, cuja natureza e fins me foram explicados de forma clara e compreensiva, tendo-me sido dada total garantia de anonimato das minhas respostas e de confidencialidade dos dados recolhidos sobre a minha pessoa.

Deste modo, de uma forma livre e esclarecida consinto participar no estudo.

Assinatura



Solange Soares

Braga, 23 de Setembro de 2010

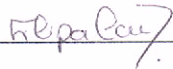
Nota: Será fornecida cópia deste documento ao colaborador.
Em caso de dúvidas, estarei à sua disposição para esclarecimentos (CCAM de TSABT, telm. 963958089, e-mail –smcosta@creditoagricola.pt).

CONSENTIMENTO INFORMADO

Após ter sido devidamente informado acerca da natureza e objectivos do trabalho de investigação subordinado ao tema “SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho“ a realizar pela Sandra Maria Silva da Costa, aluna de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pela Universidade Fernando Pessoa, declaro que autorizo a realização da entrevista que me foi solicitada e que será feita através de audio-gravação; autorizo, ainda, a futura utilização dos dados recolhidos para o trabalho de investigação, cuja natureza e fins me foram explicados de forma clara e compreensiva, tendo-me sido dada total garantia de anonimato das minhas respostas e de confidencialidade dos dados recolhidos sobre a minha pessoa.

Deste modo, de uma forma livre e esclarecida consinto participar no estudo.

Assinatura _____



Filipa Coutinho

Braga, 29 de Setembro de 2010

Nota: Será fornecida cópia deste documento ao colaborador.

Em caso de dúvidas, estarei à sua disposição para esclarecimentos (CCAM de TSABT, telm. 963958089, e-mail –smcosta@creditoagricola.pt).

CONSENTIMENTO INFORMADO

Após ter sido devidamente informado acerca da natureza e objectivos do trabalho de investigação subordinado ao tema “SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho“ a realizar pela Sandra Maria Silva da Costa, aluna de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pela Universidade Fernando Pessoa, declaro que autorizo a realização da entrevista que me foi solicitada e que será feita através de audio-gravação; autorizo, ainda, a futura utilização dos dados recolhidos para o trabalho de investigação, cuja natureza e fins me foram explicados de forma clara e compreensiva, tendo-me sido dada total garantia de anonimato das minhas respostas e de confidencialidade dos dados recolhidos sobre a minha pessoa.

Deste modo, de uma forma livre e esclarecida consinto participar no estudo.

Assinatura Marco Paulo Gomes da Costa
Marco Costa

Braga, 10 de Setembro de 2010

Nota: Será fornecida cópia deste documento ao colaborador.

Em caso de dúvidas, estarei à sua disposição para esclarecimentos (CCAM de TSABT, telm. 963958089, e-mail –smcosta@creditoagricola.pt).

CONSENTIMENTO INFORMADO

Após ter sido devidamente informado acerca da natureza e objectivos do trabalho de investigação subordinado ao tema “SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Crédito Agrícola: Uma Realidade presente na CCAM do Minho“ a realizar pela Sandra Maria Silva da Costa, aluna de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pela Universidade Fernando Pessoa, declaro que autorizo a realização da entrevista que me foi solicitada e que será feita através de audio-gravação; autorizo, ainda, a futura utilização dos dados recolhidos para o trabalho de investigação, cuja natureza e fins me foram explicados de forma clara e compreensiva, tendo-me sido dada total garantia de anonimato das minhas respostas e de confidencialidade dos dados recolhidos sobre a minha pessoa.

Deste modo, de uma forma livre e esclarecida consinto participar no estudo.

Assinatura António Correia

António Correia

Braga, 21 de Setembro de 2010

Nota: Será fornecida cópia deste documento ao colaborador.
Em caso de dúvidas, estarei à sua disposição para esclarecimentos (CCAM de TSABT, telm. 963958089, e-mail –smcosta@creditoagricola.pt).