



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR DE MEDICINA
DENTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

Marina do Couto Medeiros



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR DE MEDICINA DENTÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO

Marina do Couto Medeiros

Orientadora: Maria da Graça Câmara Batista

Coorientadora: Áurea Sandra Toledo de Sousa

Ponta Delgada, setembro de 2016

RESUMO

Nos dias de hoje, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) é apontada como uma variável que apresenta uma influência positiva na performance das organizações, levando à valorização do indivíduo e necessidade de haver uma avaliação de desempenho dos mesmos.

Atualmente, a avaliação de desempenho é considerada uma ferramenta primordial a aplicar nas empresas. Tal, apresenta-se como um desafio às organizações desenvolver e empregar ferramentas de gestão que lhes asseguram um certo nível de competitividade atual e futura.

O presente estudo visa analisar o desempenho dos colaboradores de uma empresa do sector da medicina dentária, através de sistemas de avaliação de desempenho, indo ao encontro das diversas teorias apresentadas. Através destas, propõe-se identificar eventuais lacunas e/ou fatores que possam estar a influenciar o respetivo desempenho.

Após esta fase e identificadas as lacunas e/ou fatores, estes são alvo de avaliação de forma a determinar o impacto das mesmas a nível da performance organizacional. Pretende-se igualmente compreender a necessidade de aplicar ou não de medidas de melhoria contínua do desempenho de cada colaborador.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho, Performance Organizacional

ABSTRACT

In our days, the Human Resource Management is seen as a variable that has a positive influence on the performance of organizations, leading to the enhancement of individual and need for an evaluation of the performance of them.

Currently, the performance evaluation is considered as a primary tool to be applied to companies. This presents it self as a challenge to organizations to develop and to apply management tools that ensure them a certain level of current and future competitiveness.

This study intends to analyze the performance of the sample of a company in the dental health sector, through performance evaluation systems, meeting the various theories presented. Through these, it is proposed to identify possible gaps and / or factors that may be influencing their performance.

After this phase and identified the gaps and / or factors, these are subject to evaluation in order to determine their impact at the level of organizational performance. It also intended to understand the need or not to implement continuous improvement measures the performance of each employee.

Keywords: Human Resource Management, Performance Evaluation, Organizational Performance

DEDICATÓRIA

A Deus por dar novas oportunidades e colocar anjos a meu lado....

Mãe, Aires, Margarida, Hélia, Fátima, Jéssica

e, por fim, por ser tão importante como

qualquer um dos presentes, Nuno!

AGRADECIMENTOS

Se hoje estas palavras estão a ser lidas é porque consegui!

A luta que dei até hoje na minha vida deve-se à imagem transmitida por quem sempre cuidou de mim e inspira-me... Mãe!

Um dos pilares da minha vida que me guiou como exemplo e amparou, Aires... e a Margarida, Hélia, Fátima, Jéssica e restante família por existirem...

Mesmo a quem a minha vida pouco importou, daí aprendi a ganhar caráter, força e persistência...

Ao amor tão esperado na minha vida que me valoriza enquanto Mulher e ser único, Nuno...

A todas as pessoas do meu local de trabalho que contribuíram para a realização deste projeto, em especial Dra. Marta e Dr. Miguel Sousa Lima pela sua determinação e força de trabalho...

A quem acreditou em mim e dedicou-se a este projeto, Professora Maria da Graça Câmara Batista e Professora Áurea Sandra Toledo de Sousa...

A todos os que me colocaram um sorriso ou uma lágrima na minha cara...

E, porque o último será sempre o primeiro, a quem a minha fé não engana, DEUS...

OBRIGADA!

ÍNDICE

RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
DEDICATÓRIA	v
AGRADECIMENTOS	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABELAS	x
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
2.1. Evolução do conceito de Gestão de Recursos Humanos	2
2.2. A evolução e importância da Avaliação de Desempenho na performance organizacional	5
2.3. Conceito de Avaliação de Desempenho e Gestão de Desempenho	8
2.4. Os Sistemas de avaliação de desempenho	10
2.4.1. Métodos Tradicionais <i>versus</i> Métodos Modernos	13
2.4.2. Métodos Tradicionais	14
2.4.2.1. Método escalas de escolha forçada	14
2.4.2.2. Método escalas gráficas	15
2.4.2.3. Método pesquisa de campo	17
2.4.2.4. Método incidentes críticos	18
2.4.2.5. Método lista de verificação	19
2.4.3. Métodos Modernos	20
2.4.3.1. Método avaliação de 360°	20
2.4.3.2 Método gestão por objetivos	22
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	27
3.1. Visão, Missão e Valores	28
3.4. Solidariedade e Responsabilidade Social	30
3.5. Organograma	30
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	32
4.1. A amostra	32
4.2. Instrumento	33

4.3. Procedimento.....	37
CAPÍTULO V – TRATAMENTO DE DADOS/RESULTADOS PRINCIPAIS....	41
5.1. Autoavaliação Global	41
5.1.1. Algumas medidas sumárias	41
5.1.2 Testes Não Paramétricos	43
5.1.2.1. Coeficiente de correlação de Spearman e teste de hipóteses associado	43
5.1.2.2. Teste de Mann-Whitney	44
5.1.2.3. Teste de Kruskal-Wallis.....	46
5.1.3. ACHA dos indivíduos no caso da “Autoavaliação” (questionário 1).....	49
5.2. Avaliação pelo Superior	52
5.2.1. Algumas medidas sumárias	53
5.2.2. Testes Estatísticos Não Paramétricos	54
5.2.2.1. Coeficiente de correlação de Spearman e teste de hipóteses associado	54
5.2.2.2. Teste de Mann-Whitney	55
5.2.2.3. Teste de Kruskal-Wallis.....	57
5.2.3. ACHA no caso da “Avaliação pelo Superior” (questionário 1)	60
5.3 Avaliação 360°	62
5.3.3. ACHA no caso da “Avaliação 360 °” (questionário 2).....	62
CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	67
APÊNDICES	70
LISTA DE APÊNDICES	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. <i>Estrutura de Dissertação.</i>	Erro! Marcador não definido.
Figura 2.1. <i>Práticas de Gestão de Recursos.</i>	5
Figura 2.2. <i>Escalas gráficas contínuas.</i>	16
Figura 2.3. <i>Escalas gráficas semicontínuas.</i>	16
Figura 2.4. <i>Escalas gráficas descontínuas.</i>	17
Figura 3.1. <i>Organograma CSG CLINIC.</i>	31
Figura 5.1. <i>Dendrograma – Método de Agregação Probabilístico AVB e AVI.</i>	50
Figura 5.2. <i>Pontuação total dos avaliados obtida na EAD-LVA.</i>	52
Figura 5.3. <i>Dendrograma obtido pelos métodos AVB/AVI e CL.</i>	61
Figura 5.4. <i>Pontuação total dos avaliados obtida na EAD-LVS.</i>	62
Figura 5.5. <i>Dendrograma obtido pelo AVL, AVB e AVI</i>	64
Figura 5.6. <i>Dendrograma obtido pelo SL</i>	64
Figura 5.7. <i>Dendrograma obtido pelo CL</i>	65
Figura A.1 <i>Questionário 1 “Autoavaliação”/”Avaliação pelo Superior”</i>	72
Figura A.2. <i>Questionário 2 “Avaliação 360 °”</i>	75
Figura B.1. <i>Dendrograma - Método de Agregação Probabilístico AVL (“Autoavaliação”)</i>	77
Figura B.2. <i>Dendrograma – Método de Agregação Clássico SL (“Autoavaliação”)</i>	78
Figura B.3. <i>Dendrograma - Método de Agregação Clássico CL (“Autoavaliação”)</i>	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1. <i>Cenários de Estudo.</i>	24
Tabela 4.1. <i>Descrição dos itens da EAD-EG.</i>	34
Tabela 4.2. <i>Descrição dos itens da EAD-LV.</i>	35
Tabela 5.1. <i>Autoavaliação: mediana, média, desvio padrão, mínimo e máximo das pontuações obtidas nas escalas EAD-EGA e EAD-LVA.</i>	42
Tabela 5.2. <i>Autoavaliação de desempenho dos avaliados: mediana, média e desvio padrão das pontuações obtidas nas duas escalas.</i>	44
Tabela 5.3. <i>Resultados da aplicação do teste U de Mann-Whitney – “Autoavaliação”.</i>	45
Tabela 5.4. <i>Formulação de hipóteses associadas às questões 1, 2, 4, 5, 9, 15.1 e 15.2.</i>	46
Tabela 5.5. <i>Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis – “Autoavaliação” (questionário 1).</i>	47
Tabela 5.6. <i>Pontuação total EAD-LVA.</i>	51
Tabela 5.7. <i>Avaliação de desempenho pelo Superior: mediana, média, desvio padrão, mínimo e máximo das pontuações obtidas nas escalas EAD-EGS e EAD-LVS.</i>	53
Tabela 5.8. <i>Avaliação de desempenho dos funcionários pelo superior: mediana, média e desvio padrão das pontuações obtidas nas duas escalas.</i>	55
Tabela 5.9. <i>Resultados da aplicação do teste U de Mann-Whitney- “Avaliação pelo Superior” (questionário 2).</i>	56
Tabela 5.10. <i>Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis – “Avaliação pelo Superior” (questionário 1).</i>	58
Tabela B.1. <i>Autoavaliação dos colaboradores, relativa aos itens da escala EAG-LVA, segundo as classes da partição selecionada</i>	80
Tabela B.2. <i>Avaliação dos colaboradores pelo Superior, relativa aos itens da escala EAG-LVS, segundo as classes da partição selecionada.</i>	84
Tabela B.3. <i>Matriz de dados simbólicos: Avaliação 360° (Questionário 2)</i>	88

LISTA DE ABREVIATURAS

ACHA	Análise Classificatória Hierárquica Ascendente
AD	Avaliação de Desempenho
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
AVB	Algoritmo de Validade da Ligação-Bacelar
AVL	Algoritmo de Validade da Ligação
CL	<i>Complete-Linkage</i>
EAD	Escalas de Avaliação de desempenho
EAD-EG	Escalas de Avaliação de desempenho – Escala Gráfica
EAD-EGA	Escalas de Avaliação de desempenho – Escala Gráfica da “Autoavaliação”
EAD-EGS	Escalas de Avaliação de desempenho – Escala Gráfica da “Avaliação pelo Superior”
EAD-LV	Escalas de Avaliação de desempenho – Lista de Verificação
EAD-LVA	Escalas de Avaliação de desempenho – Lista de Verificação da “Autoavaliação”
EAD-LVS	Escalas de Avaliação de desempenho – Lista de Verificação da “Avaliação pelo Superior”
GRH	Gestão de Recursos Humanos
H	Estatística de teste no caso do Teste de Kruskal-Wallis
MR	Média das ordens
p	<i>p-value</i>
RH	Recursos Humanos
SL	<i>Single-Linkage</i>

<i>SPSS</i>	Statistical Package for the Social Sciences
<i>U</i>	Estatística de teste no caso do Teste de Mann-Whitney

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos, os indivíduos no seu ambiente organizacional ganharam um posicionamento de grande relevo nas empresas.

A constante necessidade das organizações terem presentes uma boa Gestão de Recursos Humanos (GRH) e, conseqüentemente, um sistema apropriado de Avaliação de Desempenho (AD) leva a que Lacombe e Albuquerque, 2008, citados por Freitas et al., 2012., afirmem que estas práticas conduzem a melhoramento na performance da organização.

Exemplificando através de Boudreau et al. (2003), a Gestão de Recursos Humanos apresenta ser uma componente extremamente importante para o bom desempenho das empresas, bem como a importância dada às melhorias e atualizações tecnológicas adotadas pelas organizações para seu próprio funcionamento operacional.

A presente dissertação, tem por base o estudo da avaliação de desempenho da amostra através da aplicação de sistemas de AD. Pretende-se interpretar os resultados e apurar medidas de condução para melhorar o desempenho de cada indivíduo, caso se verifique.

O estudo dos diversos sistemas de AD resultou na origem de dois modelos de questionário, nomeadamente, questionário 1 (*“Autoavaliação”/“ Avaliação pelo Superior”*) e questionário 2 (*“Avaliação 360º”*).

A amostra em questão corresponde a uma empresa ligada ao setor da medicina dentária, especificamente CSG CLINIC São Gonçalo, com um total de trinte e cinco evocados para o presente estudo, registando-se apenas a participação de vinte e três indivíduos. Posteriormente, procedeu-se à recolha dos dados a fim de avaliar e compreender o desempenho de cada indivíduo.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Evolução do conceito de Gestão de Recursos Humanos

A evolução do conceito de GRH deveu-se ao crescimento e complexidade das tarefas organizacionais.

Não obstante, este processo evolutivo surge no âmbito da Revolução Industrial, no século XX, com a denominação de Relações Industriais. Esta noção constituía-se como uma atividade intermediária entre as pessoas e as organizações, objetivando a minimização de conflitos entre os objetivos individuais e organizacionais, até então considerados incompatíveis. (Chiavenato, 1999).

Em linha com Marras (2000), esta conceção alicerçou-se nas teorias da administração: Teoria Clássica de Administração de Fayol e Administração Científica de Taylor (Taylorismo).

Posteriormente, o conceito tornou-se mais abrangente, contemplando não só a gestão de conflitos, como também a administração dos trabalhadores de acordo com a legislação laboral vigente. Esta ampliação resultou em nova alteração de denominação, passando a designar-se de Administração de Pessoal (Chiavenato, 1999).

No entendimento de Neves (2002), ao longo das décadas de 1950 e 1960, assiste-se ao desenvolvimento da legislação de natureza social, passando o conceito de GRH a designar-se de Direção de Relações Humanas. Nesta fase, regista-se já o enfoque na motivação e satisfação das pessoas, havendo preocupação com a gestão de remunerações e das promoções – primórdios da atual conceção de sistema de sistemas de recompensas.

Nesse seguimento, se até à década de 1960 os fatores de maior relevância que influenciaram a evolução da GRH foram o movimento sindical e a legislação laboral,

outros se seguiram entre a década de 1970 e 1990: competição global e estratégia de negócio. A partir de então, a internacionalização dos negócios e atividades assume a função de maior relevo na evolução conceptual referida (Neves, 2002).

Segundo Tyson (1995), a crescente problemática subjacente à GRH deriva de três fatores primordiais: de natureza social; de natureza política; e de natureza cultural. O facto da gestão de emprego ser determinante no funcionamento da sociedade, quer do ponto de vista individual ou do relacionamento interpessoal constitui a ordem de natureza social. A natureza política fundamenta-se na inter-relação existente entre o emprego e os problemas sociais (e.g. greves). Por último, a natureza cultural desenvolve-se no âmbito da própria cultura organizacional. Deste modo, permite que através da GRH se exerça a autoridade, defina funções agregando os membros da organização no sentido de alcançar objetivos comuns, tendo por base a missão organizacional.

Assim surge o atual conceito de GRH que valoriza o indivíduo na sua dimensão humana, percecionando-os como parceiros, assumindo a sua complexidade e, simultaneamente, o seu potencial para criação de valor da própria organização (Conner, 1991). Neste âmbito surge, a denominada visão baseada em recursos (*resource-based view*) que preconiza a possibilidade dos sistemas de Recursos Humanos (RH) contribuírem para a criação de uma vantagem competitiva sustentável. Isto devido à sua aptidão para desenvolver competências específicas da empresa, produzir relações humanas complexas, promovendo a cultura organizacional (Barney, 1992; Reed e DeFillippi, 1990).

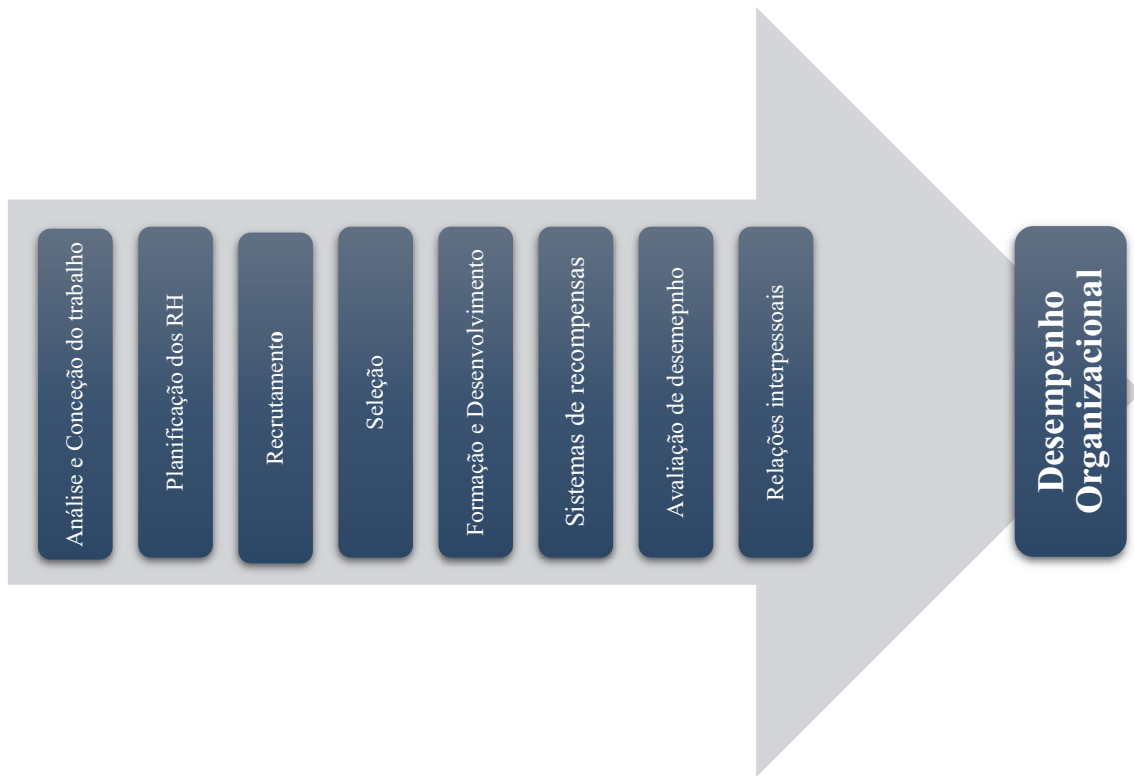
Depreende-se assim que a GRH, cada vez mais, deverá estar centrada nos RH, encarando-os como ativos estratégicos da organização, ao invés do enfoque ser apenas a redução de custos ou na eficiência da sua utilização (Williamson, 1991).

Deste modo, o Homem ao longo do período da Revolução Industrial tinha um trabalho rotineiro e mecanizado para fazer face às necessidades de uma sociedade movida por máquinas, ressurgiu como uma figura principal no cenário das organizações do século XXI. Portanto, é nele que está confiada os dois fatores de competitividade atual, nomeadamente o conhecimento e inovação (Drucker, 1995).

Atualmente, a GRH refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, atitudes e performance dos colaboradores (Noe, Hollenbeck e Wright, 1999). Nesse sentido, a estratégia inerente às denominadas “práticas humanas” deve ser considerada a fim de maximizar a performance organizacional (Noe, Hollenbeck e Wright, 1999). De acordo Chiavenato (2002), são as políticas de GRH que estabelecem os princípios e valores das organizações, adequando-as de acordo com as necessidades diagnosticadas.

As referidas práticas englobam: análise e conceção do trabalho; determinação das necessidades dos RH (planificação de RH); atração de potenciais colaboradores (recrutamento); seleção de colaboradores (seleção); formação dos colaboradores para exercício das funções bem como para o futuro (formação e desenvolvimento); sistemas de recompensas, avaliação de desempenho; e criação de ambiente de trabalho atrativo (relações interpessoais). As práticas referidas de GRH são observáveis na Figura 2.1:

Figura 2.1. *Práticas de Gestão de Recursos.*



Fonte: Noe G., *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, chapter 1

2.2. A evolução e importância da Avaliação de Desempenho na performance organizacional

Desde a Antiguidade que existe mecanismos de AD para o controlo de trabalhadores (Brandão e Guimarães, 2001).

Segundo Chiavenato (1998), desde que o Homem ofereceu emprego a outro, o seu trabalho passou a ser avaliado. Tal indica que os procedimentos e sistemas formais de AD não são recentes. No século IV, já os jesuítas recorriam a um sistema de AD que incluía autoavaliações e avaliação pelo superior no intuito de mensurar o potencial de cada um dos seus jesuítas que embarcavam nas missões religiosas nos países colonizados (Chiavenato, 1998).

Todavia, foi com o desenvolvimento do capitalismo e das grandes indústrias que o conceito de AD tomou maior relevo (Brandão e Guimarães, 2001). Contudo, somente após a segunda Guerra Mundial é que o sistema de AD teve uma ampla divulgação entre as empresas Chiavenato (1998).

Guimarães, Nader e Ramagem (1998) apontam o século XX, como de transição entre a AD alicerçada em métodos de controlo dos tempos e movimentos dos trabalhadores para processos que enquadram tanto o trabalhador como o seu trabalho enquanto parte integrante de um contexto organizacional mais amplo.

Importa salientar o aperfeiçoamento registado nas técnicas de AD registadas durante essa época, consequência do contributo de diversas Ciências Sociais e derivado das necessidades organizacionais em estimular/reforçar determinadas atitudes dos colaboradores (Guimarães et al., 1998).

Na opinião de McGregor (1957), em linha com Lazer e Wikstrom (1977), a implementação dos sistemas de AD pelas organizações prende-se com a satisfação de três necessidades, percecionadas quer ao nível quer do indivíduo e da organização. No que toca ao primeiro, permite-lhe conhecer a sua avaliação, assim como possibilita ao avaliador orientar o colaborador na sua performance profissional. Adicionalmente, auxilia a organização na tomada de decisões relacionadas com processos de recrutamento interno e sistemas de remuneração.

Pfeffer (1994) argumenta que os indivíduos são o recurso organizacional mais relevante, sendo a chave para obter um grande desempenho. Para comprovação de tal, Huselid (1995), após um estudo da pesquisa empírica sobre o impacto das práticas de GRH em organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos, apresenta resultados que contribuem para a credibilidade da evidência empírica.

Guzzo e Noonan (1994), referem que optar por práticas de RH de elevado compromisso é geralmente percebido pelos colaboradores como um sinal de confiança por parte das organizações. Aliás, a confiança no trabalho revela-se um fator crucial para o desempenho organizacional. Em sintonia, Milkovich e Boudreau (2000), eleva a importância da AD através do contributo que a mesma proporciona aos colaboradores. Os avaliados têm acesso às informações sobre o seu desempenho, possibilitando uma melhoria contínua sem interferir com a sua independência e motivação para desempenhar as funções do cargo que ocupa.

Do mesmo ângulo, Gould-Williams (2003) defende que a relação entre os colaboradores e a organização, ou seja, a confiança existente entre ambas as partes, é vista como um conector da relação social estabelecida. Inclusivamente, a investigação científica neste campo demonstra a preferência dos colaboradores trabalhar em organizações que investem numa relação de confiança (Hage, 1980).

Singh (2004) defende que com os novos desenvolvimentos em administração das organizações, a AD é considerada uma abordagem estratégica, para além de um método de registo do desempenho dos colaboradores. Tal, traduz-se na extrema importância que a AD representa através da relação existente entre a organização e os colaboradores.

Ao executar de forma adequada a formação e a relação de remuneração conforme o desempenho do colaborador entre a AD e diferentes partes da GRH, o sistema de AD proporcionará à organização a definição dos níveis de desempenho e habilidades dos colaboradores, bem como detetar as falhas dos colaboradores e colmatar estas mesmas lacunas com formação (Locke e Smith, 1990).

Reforça Mitchell (2005), que este facto realça a AD como um agente fundamental nas organizações, observando que as práticas de avaliação de desempenho influenciam de forma positiva, contribuindo para melhorar as competências e habilidades dos

colaboradores. Tal é comprovado com o aumento do número de estudos que suporta a premissa de que o desempenho de cada colaborador depende da habilidade, motivação e oportunidade.

Cropanzano (2005) faz uso da teoria da troca social para argumentar que investir nos pedidos dos colaboradores influenciará de forma positiva o comportamento no seu local de trabalho. Kuvass (2012) corrobora que esta ação perante os colaboradores irá ter impacto positivo na motivação do colaborador, aumentando a mesma, e consequentemente alinhar o desempenho do colaborador com os objetivos organizacionais tornando-se uma vantagem competitiva para a organização.

2.3. Conceito de Avaliação de Desempenho e Gestão de Desempenho

Em consequência do incremento da complexidade das relações de trabalho e das condições sociais no processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores, as organizações começaram a ter em consideração aspetos comportamentais e sociais no trabalho (Brandão e Guimarães, 2001).

A gestão de avaliação de desempenho e gestão de desempenho são mecanismos, vistas como um todo, que proporcionam alternativas eficientes de gestão às organizações. Tal, apresenta-se como um desafio às organizações desenvolver e empregar ferramentas de gestão que lhes assegurem um certo nível de competitividade atual e futura (Brandão e Guimarães, 2001). Partilhando o mesmo pensamento, Ivancevich (2007) refere que a gestão e a AD dos colaboradores são critérios primários de uma organização.

Importa referir que os conceitos de gestão e AD apresentam uma distinção a nível organizacional. Segundo Ivancevich, (2007), a gestão de desempenho é um conceito mais vasto do que a AD, visto este conceito abranger a utilização de todas as

ferramentas GRH, envolvendo a AD, contexto e estratégias organizacionais para assegurar a execução dos objetivos de desempenho.

A gestão de desempenho é observada como um processo que enfatiza a definição de metas da AD de acordo com os objetivos organizacionais, possibilitando o desenvolvimento único e comum para garantir que o desempenho dos colaboradores consista com os objetivos estratégicos da organização e proporcionar aos colaboradores uma melhoria contínua e, conseqüentemente, atingir o sucesso organizacional (Boxall e Wright, 2007).

Guimarães (1998) argumenta que na gestão de desempenho, as organizações devem dispor de mecanismos de AD a qualquer nível organizacional e individual.

Brandão e Guimarães (2001) referem que, a nível individual, a gestão de desempenho é passível de fazer uma avaliação ao colaborador tendo em conta um conjunto de fatores relevantes como conhecimentos, habilidades e atitudes. Esses fatores contribuem para alcançar os objetivos organizacionais. A nível organizacional, a necessidade de planejar, acompanhar e avaliar estão alinhados à missão, visão e aos objetivos, projetando como resultado esperado a sustentabilidade da organização.

A AD surgiu como um integrante na GRH a partir do momento em que a gestão das organizações iniciaram a ser teoricamente elaborada e sistematizada (e.g., Latham e Wexley, 1981).

Chiavento (1998), referencia que a AD é uma avaliação sistemática do desempenho de cada colaborador potenciando a seu desenvolvimento. Os objetivos do desempenho constituem uma variante, a nível geral, da própria política da organização e da política de RH.

Fernandes e Caetano (2002) defendem que quer indiretamente (pelas relações com a seleção, formação, desenvolvimento, promoção e remuneração da organização) ou

diretamente (processo de controlo de desempenho) a AD, ao nível da GRH, tem constituído uma função de grande relevância pelo impacto positivo sobre a produtividade.

Partindo da ideia de que em um ambiente competitivo e dinâmico não se pode definir o trabalho como um aglomerado de atividades ou tarefas predefinidas. Competência representa, perante situações em contexto organizacional, assumir responsabilidades proporcionando ao colaborador lidar com novas situações (Zarifian, 1996).

Corroborando a mesma ideia, Sparrow e Bognanno (1994), defendem o conceito de competência como um conjunto de atitudes identificadas como importantes para alcançar um elevado desempenho. Desde modo, proporciona ao colaborador ter orientação para a inovação e a aprendizagem constante de forma a adaptar-se num ambiente inconstante.

2.4. Os Sistemas de avaliação de desempenho

A questão de avaliar o desempenho dos indivíduos nas organizações levou à origem dos métodos de avaliação. A aplicação destes métodos irá depender de cada organização, visando determinados objetivos organizacionais e características específicas dos colaboradores (Chiavenato, 1998).

O mesmo autor refere tratar-se de uma ferramenta para recolha e registo de dados e informações para melhorar o desempenho dos indivíduos nas organizações.

No mesmo seguimento, Caetano (2008), argumenta que a introdução de um sistema de AD nas organizações contribui positivamente, visto possibilitar a observação e AD dos colaboradores. O objetivo da implementação do sistema passa por, numa fase final, confrontar os colaboradores com os objetivos e expectativas e, posteriormente, dar orientação sobre as melhorias importantes a realizar e como as atingir.

Neely (1999) indica a existência de grande ligação entre três fatores fundamentais: a estratégia, os objetivos e os comportamentos dos gestores, em que a estratégia e os objetivos retratam interesses de ambos os lados.

Anthony e Govindarajan (2002) corroboram que os sistemas de AD são uma ferramenta que eleva a probabilidade da organização implementar as suas estratégias com sucesso. Não obstante, Neely (1999) reforça a ideia de que os sistemas de AD podem ser estipulados como conjuntos de indicadores que proporcionam a tomada de decisões e ações, ao determinar a eficácia e eficiência de ações passadas através de recolha, avaliação e interpretação e divulgação dos dados adequados.

Ao implementar um processo de AD, a organização tem definido objetivos que anseiam alcançar com a utilização deste sistema (Fernandes e Caetano, 2002).

Algumas investigações empíricas aplicadas nas organizações têm o intuito de compreender quais as razões que levam as organizações a recorrer à AD (e.g., Lazer e Wikstrom, 1977).

Através destas pesquisas, Lazer e Wikstrom (1977), apuraram que as organizações aplicavam o processo de AD como base para as tomadas de decisões administrativas, nomeadamente gestão salarial, promoções, despedimentos e transferências.

Caetano (2008), alega que existe necessidade de formar os avaliadores e avaliados para que um sistema de avaliação seja bem-sucedido.

O objetivo da formação das chefias tende a proporcionar aos avaliadores o desenvolvimento das aptidões específicas de avaliação e segurança na competência para avaliar de forma eficaz os colaboradores (e.g., Longenecker e Fink, 1999). Longenecker e Nykodym (1996), reforçam que a ausência de formação dos avaliadores conduz à ineficácia, desapontamento e insatisfação.

Numa fase posterior à implementação de um sistema de AD e para que os processos e práticas estejam em conformidade e mostrem-se eficazes, é necessário periodicamente serem revistos (Longenecker e Fink, 1999).

Um fator importante a adicionar, os avaliadores devem estar motivados para por em prática o sistema de avaliação, caso contrário, verifica-se a ineficiência das avaliações de desempenho. Avaliações eficazes são conduzidas por avaliadores motivados, estando esta motivação relacionada com a forma como os avaliadores realizam eficazmente as avaliações. (Longenecker e Fink, 1999).

Todo este processo faz parte de uma liderança que pretende encontrar formas inovadoras para melhorar as organizações com base em experiências pessoais, pois esta depende de fatores como a credibilidade do líder, interação com outras pessoas e acreditar que todos os indivíduos têm a possibilidade de desenvolver o seu talento e ajudar outros nesta tarefa (de Sousa, A. S. T., Batista, M. G. e Arruda, A. C., 2015).

Kouzes e Posner (2002) referem que devido aos benefícios associados às organizações, nomeadamente o seu papel na estratégia organizacional, a liderança pode ser considerada como uma força positiva, especialmente em alturas difíceis ou de crise para as empresas.

Autores tais como Cockerell (2008), Kouzes e Posner (2002) fazem menção que as atitudes dos líderes, designadamente atitudes positivas, podem potenciar a equipa de trabalho, levando ao aumento da produtividade e satisfação para encontrar novas oportunidades, aplicar novas soluções, ativar a cooperação e, conseqüentemente, força e motivação.

Cockerell (2008) corrobora que a liderança positiva baseada na aprendizagem constante e respeito por todos os membros, incentiva-os à participação na definição e concretização da missão organizacional, valores e estratégia.

2.4.1. Métodos Tradicionais versus Métodos Modernos

Chiavenato (1999) evidencia a questão que sempre existiu em relação à AD dos colaboradores, originando soluções que resultaram em sistemas de avaliação muito utilizados. O autor alerta que os métodos tradicionais variam em função dos objetivos organizacionais e das características dos colaboradores.

O mesmo argumenta que os métodos tradicionais de AD contêm componentes negativas e antiquadas, associados a processos burocráticos, comuns e repetitivos. Estes são vistos como um fim e não um meio.

Desde modo, as organizações procuram outros sistemas de AD capazes de orientar e alinhar o desempenho dos colaboradores para os objetivos organizacionais e individuais das pessoas, neutralizando conflitos, indo ao encontro de que a AD não é um fim em si mesma mas uma imprescindível ferramenta para melhorar e estimular o comportamento das pessoas (Chiavenato, 1999).

Com o passar do tempo, constata-se que a burocracia dos processos de avaliação tem tomado menos relevância, dando lugar a processos de AD simples e descontraídos evitando os formalismos e critérios complicados (Chiavenato, 1999).

Câmara, Guerra e Rodrigues (2001) alegam que o sistema de AD é um fator-chave na gestão de indivíduos. É a partir deste conceito que surgem efeitos importantes para manter, motivar e melhorar o desenvolvimento dos colaboradores. Surge a necessidade de implementar novos métodos de avaliação de desempenho.

Chiavenato (1999), reforça a ideia de que a avaliação deve ser flexível e livre de estruturação concretizada pelos responsáveis de cada departamento através das relações e contactos com os seus subordinados. Desta forma, surge novos métodos numa nova vertente de AD direcionado para a autoavaliação, auto-direção de pessoas, maior

participação do colaborador no plano de desenvolvimento individual e na melhoria contínua de desempenho do colaborador.

2.4.2. Métodos Tradicionais

2.4.2.1. Método escalas de escolha forçada

Chiavenato (1999) e Fernandes e Caetano (2002), referem que o método da escolha forçada (*forced choice method*) é um processo de AD desenvolvido pelas forças armadas americanas, durante a Segunda Guerra Mundial.

Chiavenato (1999) faz referência à preocupação existente por parte do exército em aplicar um método de AD que eliminasse os efeitos *halo* (o subjetivismo e o protecionismo típicos do método de Escala gráfica) para deter resultados de avaliação mais concretos e válidos. Berkshire (1953), citado por Chiavenato (1999), defende que o método da escolha forçada, a nível experimental, proporcionou resultados muito positivos. Após estes resultados, este método foi adaptado e implementado nas organizações.

Este sistema de avaliação consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores através de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual (Chiavenato, 1999; Fernandes e Caetano 2002).

Em cada conjunto composto de duas ou quatro frases, o avaliador deve obrigatoriamente selecionar apenas uma ou duas frases que mais se empregam ao desempenho do colaborador avaliado (Chiavenato, 1999).

Chiavenato (1999) alega que este método de avaliação é vantajoso no sentido que proporciona resultados viáveis sem ter interferências subjetivas e pessoais do avaliador. Por ser de fácil utilização, não exige preparação prévia dos avaliadores e neutraliza o efeito generalista (*halo effect*).

Por outro lado, este método exige um planeamento detalhado dado à sua complexa preparação e montagem. Produz resultados globais e não fornece qualquer outro tipo de informação sobre os colaboradores, classificando-os apenas como bons, médios e fracos (Chiavenato 1999).

O autor também reforça que este sistema carece de informações sobre necessidades de formação e potencial de desenvolvimento, quando empregado para fins de desenvolvimento de RH.

2.4.2.2. Método escalas gráficas

O sistema de AD método das Escalas Gráficas é o mais empregue dado a sua simplicidade.

Chiavenato (1999) refere que a sua utilização exige cuidados maiores a fim de neutralizar a subjetividade e a apreciação do avaliador, que podem provocar interferências nos resultados.

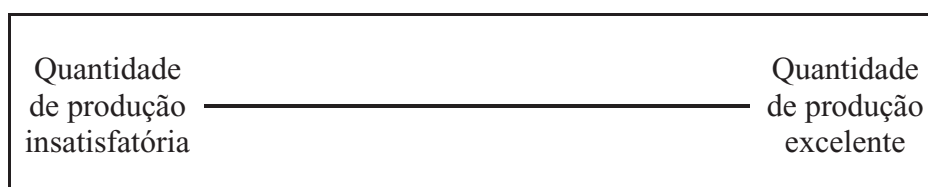
Seguindo o raciocínio do autor, este procedimento avalia o desempenho dos indivíduos por meio de fatores de avaliação previamente definidos e selecionados conforme o que se pretende avaliar nos indivíduos. Esta avaliação consiste num formulário de dupla entrada, em que as colunas representam os graus de avaliação e as linhas representam os itens que irão ser avaliados.

Para haver maior precisão do item, deverá haver uma maior descrição do mesmo para que se possa retratar o desempenho. Este desempenho pode ser medido através de três formas (Chiavenato,1999): escalas gráficas contínuas, escalas gráficas semicontínuas e escalas gráficas descontínuas.

As **escalas gráficas contínuas** são representadas em escalas com dois pontos extremos definidos, desempenho insatisfatório e desempenho excelente, em que o

avaliador irá situar a AD sobre qualquer ponto da reta que une estes dois pontos, conforme Figura 2.2.

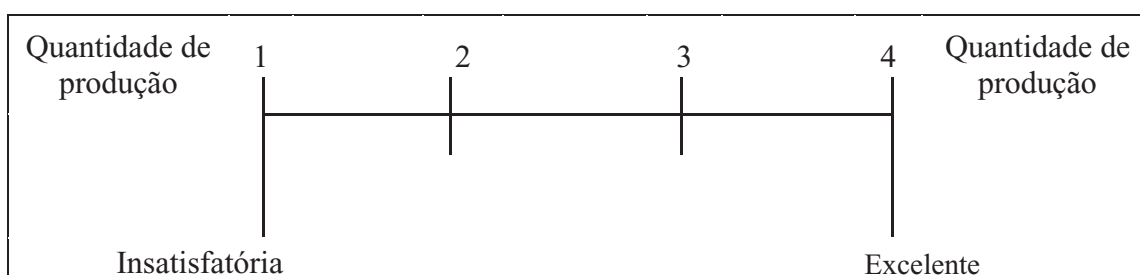
Figura 2.2. *Escalas gráficas contínuas.*



Fonte: Chiavenato, I. (1998), *Recursos Humanos*, pág. 332

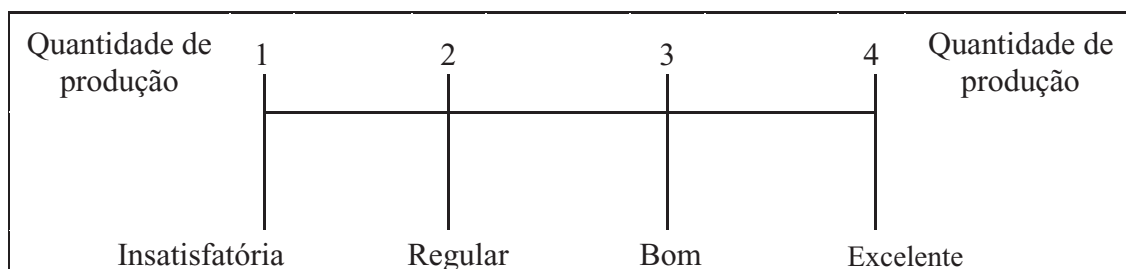
Em relação às **escalas gráficas semicontínuas**, o procedimento é análogo ao da escala referida anteriormente, apenas com a diferença de haver a introdução de pontos interpostos definidos entre os pontos extremos (desempenho insatisfatório e desempenho excelente) da escala de forma a facilitar a avaliação como ilustra Figura 2.3.

Figura 2.3. *Escalas gráficas semicontínuas.*



Fonte: Chiavenato, I. (1998), *Recursos Humanos*, pág. 333

Por último, **as escalas gráficas descontínuas** constituem escalas em que estão previamente definido e descrito as marcações, sendo que o avaliador irá avaliar o desempenho do avaliado ao selecionar uma escala, segundo demonstração na Figura 2.4.

Figura 2.4. *Escalas gráficas descontínuas.*

Fonte: Chiavenato, I. (1998), *Recursos Humanos*, pág. 333

Este método é vantajoso por ser de simples aplicação, possibilita uma visão de características de desempenho mais relevantes a nível organizacional e a situação de cada colaborador perante as mesmas e, dada a simplicidade, proporciona ao avaliador rapidez no registo de avaliação.

Em contrapartida, este modelo não permite ao avaliador flexibilidade, está sujeito a deformações e interferências pessoais dos avaliadores e carece de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e a influência pessoal dos avaliadores.

2.4.2.3. Método pesquisa de campo

Chiavenato (1999) salienta que este método é o mais completo de AD, possibilitando realizar um diagnóstico do desempenho do colaborador e proporcionar oportunidade de o mesmo junto do seu superior hierárquico elaborarem um plano para melhorar o seu desenvolvimento perante o cargo e a organização. Para tal, este método assenta em entrevistas realizadas entre um especialista em AD junto do superior hierárquico de modo a avaliar o desempenho dos seus colaboradores recorrendo à análise de factos e situações.

O processo inicia-se com a passagem do especialista em AD por cada departamento da organização e, junto dos respetivos responsáveis, realizar uma entrevista com base nas seguintes etapas (Chiavenato, 1998): Avaliação inicial: nesta fase de avaliação de

desempenho de cada colaborador, é realizada através de três possibilidades, designadamente desempenho mais do que satisfatório (+), desempenho satisfatório (\pm) e desempenho menos satisfatório (-); análise suplementar: após a fase inicial, o especialista em avaliação avalia intensamente o colaborador recorrendo a perguntas; planeamento: efetuada a AD do colaborador, elabora-se um plano que passe por orientar, readaptar, formar o colaborador, substituir, promoção e melhorar o cargo atual do colaborador; acompanhamento: esta etapa tem o intuito de seguir o desenvolvimento do desempenho do colaborador.

Chiavenato (1999) constata que após concluir as duas primeiras etapas, o superior hierárquico consegue perceber a composição dos postos a seu cargo, habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos.

É vantajoso para o superior hierárquico a assessoria e formação prestada pelo especialista em avaliação de desempenho, sendo que a avaliação dos seus colaboradores é tida de forma imparcial, profunda e objetiva de forma a identificar e neutralizar a origem dos problemas. O plano de ação permite eliminar as barreiras e possibilita a melhoria contínua do desempenho do colaborador e o alcance de resultados.

O benefício de este método acarreta um custo operacional, custo este associado à acessória do especialista em AD. O colaborador tem uma participação pouco ativa no processo de AD e plano de ações. Também é visto como uma limitação o tempo associado à realização das entrevistas de cada colaborador, sendo um processo moroso.

2.4.2.4. Método incidentes críticos

Flanagan (1954), apresentou este método que tinha por base o registo pelo avaliador, durante a avaliação, do desempenho dos colaboradores, sendo estes classificados como muito fracos ou muito bons.

É um método que consiste na preocupação dos comportamentos extremos (incidentes críticos) dos indivíduos. Baseia-se nas características existentes fora do âmbito da normalidade, nomeadamente características extremamente negativas (fracasso) e extremamente positivas (sucesso).

Este processo pratica-se através da observação dos factos excessivamente positivos (pontos fortes) ou negativos (pontos fracos) no desempenho dos colaboradores, sendo estes registados pelo superior hierárquico (Chiavenato, 1999).

Ao constatar a existência de tais factos, Chiavenato (1998), defende que as situações caracterizadas por serem excecionalmente negativas devem ser retificadas e suprimidas e as de cariz excecionalmente positivo devem ser enfatizadas e empregadas com maior frequência.

Flanagan (1954) argumenta que aplicar este procedimento traduz na facilidade em transmitir o *feedback* aos colaboradores, dado que este método consiste na recolha da informação dos comportamentos específicos que servem para esclarecer os juízos realizados pelos avaliadores.

Carrol e Scheier (1982), alegam que este método requer tempo do avaliador para recolher e registar a informação dos incidentes dos colaboradores. Não existe critérios de seleção dos incidentes, originando dificuldade em controlar o livre árbitro na escolha do avaliador. Também refere que não é possível quantificar o desempenho do colaborador, refletindo-se na impossibilidade de efetuar comparações entre colaboradores.

2.4.2.5. Método lista de verificação

Chiavenato (1999) refere que o método de lista de verificação é baseado numa relação de fatores de avaliação a serem considerados. Para cada fator de avaliação definido existe uma avaliação quantitativa (1 a 5).

Para Milkovich e Boudreau (2008), uma lista de verificação é um conjunto de comportamentos ou descrições que o avaliador utiliza para avaliar os subordinados.

Esta avaliação consiste num formulário de dupla entrada, em que as colunas representam os graus de avaliação e as linhas representam os itens que irão ser avaliados.

Este método como os restantes métodos tradicionais, este método não permite que o avaliado tenha uma participação ativa no processo de avaliação e verifica-se a presença de subjetividade na avaliação do desempenho.

2.4.3. Métodos Modernos

2.4.3.1. Método avaliação de 360°

A Avaliação de Desempenho de 360° é considerada uma ferramenta contemporânea, atual e funcional para avaliar indivíduos.

Chiavenato (1999) refere que este sistema de avaliação consiste na AD do indivíduo, onde participam todos as pessoas que interagem com o avaliado, evidenciando a visão dos diferentes indivíduos envolvidos no trabalho de cada colaborador.

Em linha com Chiavenato, Araújo (2006) e Marras (2000) evidenciam a mesma ideia. Para estes, o método em causa assenta em uma avaliação em que o colaborador se autoavalia e é avaliado por todos os indivíduos que interagem com o mesmo, nomeadamente os superiores hierárquicos, colegas de trabalho e todos os que estão à sua volta.

Rynes, Gerhart e Parks (2005) alegam que estudos realizados neste método de avaliação, apontam que os indivíduos que se submeteram à avaliação de 360°, tiveram

uma melhoria significativa no seu desempenho (e.g., Reilly et al. 1996; Smither et al. 1995).

Segundo Johnson & Ferstl (1999) e Smither et al. (2004) os estudos apontam que os indivíduos que subestimam o seu desempenho, após receber o *feedback* deste método de avaliação, tendem a melhorar o seu desempenho tendo em conta o desempenho inicial. As especulações de Kluger & Denisi (1996) são consistentes com os resultados dos autores anteriormente referidos, em que geralmente o esforço do indivíduo aumenta após ter recebido o *feedback* negativo.

Bispo (2003) e Felipe (2005) identificam este método como fator detetor de possíveis falhas existentes nas funções e necessidades de formação, apoiando o desenvolvimento profissional do colaborador e das equipas através desses *feedbacks*. Tal, proporciona ao colaborador a oportunidade de conhecer os pontos fracos para que futuramente sejam corrigidos e potenciar os pontos fortes.

Domingues (2008) refere neste método é possível utilizar informações que noutra método são inacessíveis. Reforça que através dos colegas, indivíduos que mais interagem com o avaliado, apresentam uma posição mais favorecida para observarem a interação do avaliado com os restantes colegas.

Felipe (2005) salienta os benefícios que advêm da aplicação deste método. Para os avaliados, o facto de a avaliação ser realizada por pessoas diferentes leva a que haja maior sentido de justiça e segurança. Também proporciona resultados mais viáveis e livres de interferências pessoais, visto haver um maior controlo quanto aos vários *feedbacks* emitidos pelo avaliador.

Na mesma linha de pensamento, Bispo (2003), defende que a Avaliação de Desempenho 360° apresenta maior objetividade, flexibilidade e imparcialidade.

Apesar da obtenção de bons resultados, Souza (2002) argumenta que este modelo apresenta limitações. A forte resistência dos indivíduos envolvidos no decurso da mudança de um método tradicional aplicado (método quantitativo) para um método qualitativo e da complexidade cingida nesta avaliação pela sua focagem sistêmica.

Também para Latham e Wexley (1981), neste tipo de avaliação está presente a influência das relações pessoais existentes, nomeadamente as amizades entre colegas, que podem induzir em avaliações mais favoráveis ao avaliado e em situação inversa levar a uma avaliação mais desfavorecida ao colaborador avaliado.

Também apresenta como desvantagem o custo elevado e a morosidade no processo (Domingos, 2008).

2.4.3.2 Método gestão por objetivos

Este método de avaliação foi desenvolvido por Drucker (1954), consiste na definição de objetivos por escala, definindo a missão, visão, objetivos e plano de ação, incluindo a participação de todos os indivíduos da organização para ser implementada. Trata-se de um método de avaliação mais aplicado devido a um maior envolvimento de todos os elementos organizacionais na gestão estratégica das organizações (Fernandes e Caetano, 2002; Chiavenato, 1999).

Alinhando-se à mesma ideia, Franco (2009) corrobora que a orientação das atividades dos indivíduos e os resultados futuros assentam na definição de objetivos organizacionais de longo prazo, seguindo-se objetivos organizacionais de curto prazo e posteriormente por objetivos por departamentos e, por fim, individuais. É relevante os colaboradores terem a perceção da estratégia organizacional, especialmente de longo prazo, visto que os objetivos de curto prazo estarem vocacionados para as carências

presentes da organização e os objetivos departamentais estão relacionados com a função específica de cada departamento, tendo em conta que os objetivos individuais dos colaboradores cooperam para o aumento das suas capacidades.

Chiavenato (1999), Fernandes e Caetano (2002) mencionam que a Administração por Objetivos sofreu várias modificações ao longo do tempo, neutralizando o efeito da autocracia, rotina burocrática e inflexível existente dos superiores para os subordinados.

No entanto, De Cenzo e Robbins (1996) transmitem que se presencia a um consenso sobre as principais etapas que compõem este método de avaliação, designadamente formulação dos objetivos, desenvolver planos de ação, autocontrolo e revisões periódicas.

Para Chiavenato (1999), a formulação de objetivos é realizada entre o superior hierárquico e o subordinado de forma a chegar a um consenso entre ambos. Estes objetivos não devem ser coagidos ao colaborador, mas de mútuo acordo por forma a apresentar um benefício para a organização, proporcionando uma participação direta do indivíduo a ser avaliado. A AD do colaborador irá depender do alcance dos objetivos propostos.

O desenvolvimento de planos de ação depende da definição dos recursos e meios para alcançar os objetivos estipulados, sendo estes materiais (máquinas, equipamentos) ou investimento em formação e desenvolvimento do avaliado (aconselhamento, orientação), com o fim de obter o desempenho desejado para alcançar os objetivos traçados.

Autocontrolo deve ser realizado pelo próprio avaliado, através de conferência dos resultados e compará-los com os objetivos estipulados. O avaliado poderá fazê-lo junto do seu superior hierárquico se tal for necessário.

E por fim, as revisões periódicas. Esta etapa tem o intuito de mostrar ao avaliado como está a decorrer o seu desempenho para que o mesmo possa avaliar o seu esforço e apurar conclusões. Assegurar um desempenho de acordo com as carências da organização e os objetivos individuais do colaborador.

Fernandes e Caetano (2002), argumentam que este método permite ao avaliado o acesso constante sobre o seu desempenho, reduzindo a probabilidade de se verificar erros levando a uma maior motivação, maior esforço, satisfação e conseqüentemente a um maior nível de produtividade. Por sua vez, os avaliadores sentem grandes dificuldades em definirem os objetivos e o plano de ação e as organizações têm dificuldades de avaliar os objetivos.

Segue-se um resumo sobre os métodos de avaliação de desempenho:

Tabela 2.1. *Cenários de Estudo.*

Estudo	Cenário	Implicações
Chiavenato (1999)	Caraterização dos processos de avaliação de desempenho nos métodos tradicionais.	Apresentação dos aspetos favoráveis e desfavoráveis da aplicação dos processos de avaliação de desempenho.
Berkshire (1953)	Método da escolha forçada, a nível experimental.	Este método foi adaptado e implementado nas organizações. Proporcionou resultados muito positivos.
Fernandes e Caetano 2002	Caraterização do método da escolha forçada.	Avaliar o desempenho dos colaboradores através de frases descritivas de alternativas de

		tipos de desempenho individual
Flanagan (1954)	A aplicação do Método dos incidentes críticos.	Facilidade em transmitir o feedback aos colaboradores.

Tabela 2.1. (continuação).

Carrol e Scheier (1982)	Método incidentes críticos	Tempo do avaliador para recolher e registar a informação dos incidentes dos colaboradores.
Rynes, Gerhart e Parks (2005)	Realização de estudos no método 360°.	Os inquiridos terem uma melhoria significativa no seu desempenho.
Johnson & Ferstl (1999) e Smither et al. (2004)	Estudos apontam que os indivíduos subestimam o seu desempenho.	Após receber o Feedback tendem a melhorar o seu desempenho tendo em conta o desempenho inicial.
Bispo (2003) e Felipe (2005)	Método avaliação 360°: detetor de possíveis falhas existentes nas funções e necessidades de formação, apoiando desenvolvimento profissional do colaborador e das equipas através desses <i>feedbacks</i> .	Proporcionar ao colaborador a oportunidade de conhecer os pontos fracos para que futuramente sejam corrigidos e potenciar os pontos fortes
Domingues (2008)	Possibilidade de no método avaliação 360° utilizar informações que noutro método são inacessíveis.	Apresenta uma posição mais favorecida para observarem a interação do avaliado com os restantes colegas.
Latham e Wexley	Presente no método avaliação	Induzir em avaliações mais

(1981)	360° a influência das relações pessoais existentes.	favoráveis ao avaliado e em situação inversa levar a uma avaliação mais desfavorecida
--------	---	---

Tabela 2.1. (continuação)

Franco (2009)	Método gestão por objetivos assenta na definição de objetivos organizacionais de longo prazo e objetivos organizacionais de curto prazo.	Perceção da estratégia organizacional, a longo prazo. Os objetivos de curto prazo estão vocacionados para as carências presentes da organização.
Fernandes e Caetano (2002)	Método Gestão por objetivos permite ao avaliado o acesso constante sobre o seu desempenho.	Reduz a probabilidade de se verificar erros levando a uma maior motivação, maior esforço, satisfação e consequentemente a um maior nível de produtividade.

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Foi escolhido como cenário de estudo a empresa Clínica São Gonçalo, inserida ao setor de medicina dentária.

Esta empresa surge em 2002, através de um projeto do Dr. Miguel Sousa Lima na área de Medicina Dentária (Clínica São Gonçalo), em que mais tarde integrou na mesma sociedade a Dr.^a Marta Sousa Lima.

Em 2013, assiste-se à abertura de mais uma Clínica, CSG CLINIC - Parque Atlântico e, para reforçar a marca CSG CLINIC, no 4º trimestre 2014, a gerência aposta na abertura de mais duas Clínicas, a CSG CLINIC – Academia de Saúde Oral, situada em Odivelas, e a CSG CLINIC - Povoação em parceria estratégica com o Centro Médico da Povoação.

Em 2015, através de uma parceria, o Grupo CSG CLINIC expande-se para Faro com mais uma abertura de uma clínica, CSG CLINIC – Faro.

Atualmente, a Clínica São Gonçalo dispõe da CSG CLINIC *Health* abrangendo outras valências fora do âmbito da Medicina Dentária, nomeadamente, Psicologia, Cardiologia, Terapia da fala, Naturopatia, Acupuntura e Medicina Chinesa, Medicina Geral e Familiar, Fisioterapia e Drenagens Linfáticas, Cirurgia Plástica, Cirurgia Maxilo-facial e Nutrição.

A CSG CLINIC disponibiliza todas as valências na área da medicina dentária, designadamente Cirurgia Oral, Dentisteria, Endodontia, Estética Dentária, Estética Facial, Higiene Oral, Implantologia, Medicina Oral, Oclusão, Odontopediatria, Ortodontia, Periodontologia, Prótese Fixa e Prótese Removível, com ênfase para o bloco operatório e nas áreas organizadas em centros de excelência multidisciplinares, o que contribui para uma abordagem completa e integrada dos pacientes e é determinante para a qualidade dos cuidados de saúde prestados.

De salientar que a CSG CLINIC materializa o paradigma da prestação de cuidados de saúde aliando a qualidade e a experiência do corpo clínico, formado por uma equipa de mais de 20 médicos residentes e 20 colaboradores, a inovação tecnológica patente nos equipamentos médicos e nos sistemas de informação, tornam a CSG CLINIC num modelo de medicina de excelência e inovação de nível nacional e europeu. As suas instalações com a sua arquitetura ímpar, que alia a segurança ao conforto e privacidade dos pacientes, complementam esta posição de liderança.

3.1. Visão, Missão e Valores

Senge (1990), defende que não existe uma fórmula para determinar o conceito de visão das organizações. Dado que as organizações são diferentes entre si, não se pode aplicar a mesma fórmula, pois poderá não ser a mais adequada para todas as organizações.

Este autor também refere que dada a especificidade de cada organização leva à existência de orientações que evidenciam nas características do conteúdo da visão no que diz respeito à conceção deste conceito. A visão deve espelhar um estado futuro desejado.

A CSG CLINIC pretende ser um conjunto de clínicas de referência a nível de reabilitação oral e de tecnologia de ponta, acreditando que a Saúde Oral é uma constituinte imprescindível ao bem-estar físico e psicológico e à felicidade de cada pessoa.

Para Senge et al. (1994) e Collins & Porras (1996) a missão de uma organização representa a razão da sua existência.

A CSG CLINIC oferece à sociedade tratamento dentário diferenciado e inovador com alta tecnologia, qualidade e conforto, através de um quadro de profissionais

experientes e altamente qualificados, permanentemente atualizados com os constantes avanços da medicina dentária.

A CSG CLINIC assume o compromisso de diagnosticar e tratar de forma rápida e eficaz quem a procura, através da prática de uma medicina dentária de excelência, inovação.

Primar os padrões de formação constante, profissionalismo, rigor clínico, especialização, ética e excelência no relacionamento, conforto e satisfação de cada paciente é a base da prestação dos serviços da clínica.

Todas estas componentes são necessárias e imprescindíveis para ir ao encontro das necessidades individuais de quem procura a CSG CLINIC.

Trigo e Costa (2008) referem que os valores são um grupo de ideias, conhecimentos, costumes, hábitos, aptidões, símbolos que caracterizam a organização. Também mencionam que os valores partilhados por uma organização podem apresentar de duas formas distintas: valores finais e instrumentos/operacionais.

Os valores finais retratam a visão e missão da organização e os valores instrumentais/operacionais representam as formas de pensar e de atuar, tendo o objetivo de concretizar a visão e missão da entidade (Trigo e Costa, 2008).

A CSG CLINIC assenta em valores que constituem a sua imagem de hoje.

1. A **qualidade e excelência da equipa técnica, instalações, equipamentos e atendimento** são fundamentais para proporcionar um acolhimento e reabilitação oral de excelência para os pacientes.
2. O **rigor** rege-se pelos mais elevados padrões de qualidade técnica, procedimentos e na prestação do serviço.

3. **Integridade, honestidade, ética e humanismo** são uma constituinte extremamente importante no relacionamento com os colaboradores, pacientes e todos os demais que estão ligados diretamente à CSG CLINIC.

3.4. Solidariedade e Responsabilidade Social

Ao longo do tempo, a CSG CLINIC tem colocado o seu foco e compromisso em disponibilizar os serviços da *Dental Care* e *Health Care* a instituições (protocolos de parceria) e pacientes mais carenciados.

Esta responsabilidade social tem sido uma forte preocupação, pois a CSG CLINIC está consciente das dificuldades existentes no acesso a cuidados de saúde oral.

Este projeto torna-se num desafio emocionante para os profissionais de saúde, e demais colaboradores que acompanham este projeto, a disporem dos seus serviços.

3.5. Organograma

Weber (1965), refere que a autoridade representa a possibilidade de que uma ordem ou comando seja executado.

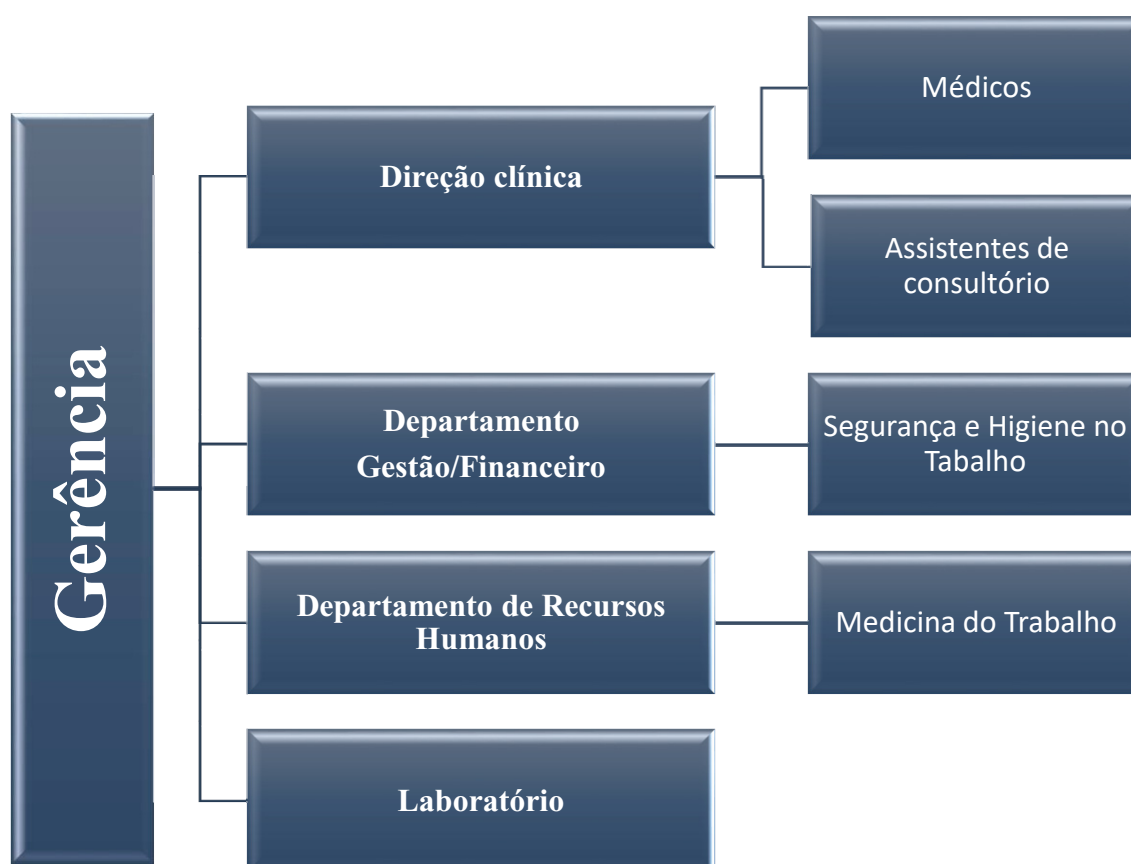
Um sistema de autoridade leva a que haja necessidade de conceber uma estrutura que representa as relações de subordinação, recorrendo à elaboração de um organograma ou estrutura organizacional da organização (Lins, 2007).

Para Lins (2007), numa organização formal, o organograma deve ser obrigatório desde a constituição da organização. O facto de ser bem elaborado possibilita ao administrador segurança, conduzindo o mesmo para potenciais tomadas de decisões através do conhecimento das informações na empresa. Deste modo, o administrador toma consciência das ocorrências de comunicação e relações de autoridade e, de forma geral, abarcando a complexidade da estrutura organizacional.

No caso da empresa em questão, a estrutura organizacional é a tradicional, onde a organização é composta por departamentos, divididos de acordo com as funções específicas, com a identificação dos responsáveis pelos departamentos.

A CSG CLINIC, como qualquer organização dispõe de um organograma, onde consta os seguintes departamentos:

Figura 3.1. *Organograma CSG CLINIC.*



CAPITULO IV – METODOLOGIA

Nas últimas décadas, diversas publicações científicas na GRH se têm dedicado a analisar a problemática da AD, visando o desenvolvimento de técnicas e ferramentas que possam minimizar interpretações inadequadas do desempenho e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais (Madureira, 2002).

Este capítulo visa enquadrar o presente estudo, de forma a dar-lhe sustentação metodológica e possibilitar aos superiores da entidade em questão, uma contextualização de sob qual ótica a pesquisa foi delineada e executada para atingir os seus objetivos e resultados finais.

O estudo em questão tem a finalidade de identificar eventuais lacunas a nível do desempenho dos colaboradores da entidade, recorrendo ao processo da AD com base na análise dos dados recolhidos, de forma a poderem ser desencadeadas algumas medidas de intervenção, que permitam motivar e melhorar o desempenho dos colaboradores, incluindo a sua produtividade

4.1. A amostra

No presente estudo, solicitou-se a participação de trinta e cinco indivíduos de uma entidade na atividade de Medicina Dentária, tendo-se apenas registado a participação de vinte e três indivíduos.

Os participantes no estudo (seis assistentes de consultório, seis rececionistas, dez médicos dentistas e um administrativo), exercem funções a nível de medicina dentária, assistência de consultório, receção e administração. Destes participantes, apenas foram avaliados os que prestam funções a nível de assistência de consultório e receção Os restantes indivíduos fazem parte deste processo como avaliadores. Assim, a AD recai

sobre doze indivíduos (seis assistentes de consultório e seis rececionistas), dos vinte e três participantes do processo.

Os avaliados do estudo são majoritariamente do sexo feminino (91,7%), havendo entre os doze indivíduos apenas um (8,3%) do sexo masculino. Quanto às habilitações literárias, constata-se que a maioria (91,7%) dos avaliados detém o 12^o ano. A repartição dos avaliados segundo o período de laboração dos colaboradores é a seguinte: “6 a 12 meses”: 8,3%; “1 a 3 anos”: 25%; “3 a 5 anos”: 50%; e “Mais de 5 anos”: 16,7%.

4.2. Instrumento

Para realizar a análise à avaliação de desempenho dos colaboradores, recorreu-se a dois modelos de questionário.

Segundo Yaremko, Harari, Harrison & Lynn (1986) o questionário é definido como um conjunto de questões sobre um tema, com o intuito de medir a opinião, interesses e aspetos de personalidade do inquirido.

O primeiro questionário (Figura A.1 da Apêndice A) visa a autoavaliação dos colaboradores e a avaliação individual destes pelo respetivo superior hierárquico (Questionário 1 – “Autoavaliação”/”Avaliação pelo Superior”).

A aplicação deste mesmo questionário aquando da avaliação individual de cada colaborador pelo respetivo superior hierárquico tem o intuito de aferir a existência ou não de disparidades entre os dados recolhidos nas duas avaliações (“Auto-avaliação” e “Avaliação pelo Superior”).

O segundo questionário (Figura A.2 da Apêndice A) tem por objetivo a avaliação de cada colaborador por todos os indivíduos que interagem com o mesmo (Questionário 2 – “Avaliação 360^o”). Assim, neste tipo de avaliação, cada colaborador (assistentes de

consultório e rececionistas) é avaliado pelas vinte e duas pessoas que interagem com ele.

O questionário 1 (Figura A.1 da Apêndice A) é constituído por quinze questões e foi direcionado para todos os indivíduos pertencentes à entidade, embora a análise dos dados correspondentes recaia apenas sobre os indivíduos com vínculo laboral, nomeadamente trabalhadores com funções de assistência de consultório e receção. Este questionário contém, entre outras variáveis, duas escalas de avaliação de desempenho (EAD), as quais serão descritas seguidamente.

A informação recolhida foi armazenada numa base de dados passível de tratamento estatístico.

Os dados foram analisados com recurso ao *SPSS* de modo a possibilitar a extração de conhecimento útil e a apresentação das informações relevantes através de Tabelas, gráficos e indicadores estatísticos; e, em última instância, a análise e interpretação dos resultados obtidos.

A “Escala Gráfica” (EAD-EG) é composta por seis itens (itens da questão 6 do questionário 1 – Figura A.1 da Apêndice A), apresentados na Tabela 4.1, os quais são mensurados numa escala ordinal de 1 (*Fracó*) a 5 (*Ótimo*), pelo que a pontuação total suscetível de ser obtida nesta escala (soma das pontuações obtidas nos diversos itens da escala) pode variar, por valores inteiros, entre 6 e 30.

Tabela 4.1. *Descrição dos itens da EAD-EG.*

Itens da EAD-EG
1- Produção (Quantidade de trabalho realizado)
2- Qualidade (Perfeição no trabalho)
3- Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)
4- Cooperação (Relacionamento interpessoal)

Tabela 4.1. *(continuação).*

Itens da EAD-EG
5- Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)
6- Realização (Capacidade de fazer)

A escala relativa à “Lista de Verificação” da questão 7 é constituído por dezassete itens apresentados na Tabela 4.2, podendo as suas pontuações variar, por valores inteiros, entre 17 e 85.

Tabela 4.2. *Descrição dos itens da EAD-LV.*

Itens da EAD-LV
1- Habilidade para decidir
2- Aceita mudanças
3- Aceita direção
4- Aceita responsabilidades
5- Atitude
6- Atendimento às regras
7- Cooperação
8- Autonomia
9- Atenção a custos
10- Iniciativa pessoal
11- Suporta tensão e pressão
12- Conhecimento do Trabalho
13- Qualidade do trabalho
14- Quantidade de produção
15- Práticas de Segurança
16- Planeamento e organização
17- Cuidado com o património

As EAD-EGA e EAD-EGS referem-se ambas à “Escala Gráfica” (EAD-EG) quando utilizada, respetivamente, a nível da “Autoavaliação” (EAD-EGA) e a nível da “Avaliação pelo Superior” (EAD-EGS). Do mesmo modo, as notações EAD-LVA e EAD-LVS são ambas respeitantes à escala EAD-LV, consoante esta seja utilizada a nível da “Autoavaliação” (EAD-LVA) ou a nível da “Avaliação pelo superior” (EAD-LVS).

Ainda no que diz respeito ao questionário 1, foi avaliada a consistência interna das duas escalas nas duas situações (dados referentes à “*Autoavaliação*” e dados referentes à “*Avaliação pelo Superior*”), utilizando-se para este efeito o coeficiente Alpha de Cronbach.

No caso dos dados referentes à autoavaliação a consistência interna dos itens da EAD-EG é razoável (Alpha de Cronbach = 0.792) e a dos itens da EAD-LV é muito boa na amostra em questão (Alpha de Cronbach = 0.935).

No caso dos dados referentes à avaliação pelo superior a consistência interna dos itens da EAD-EG é boa (Alpha de Cronbach = 0.865), o mesmo se verificando relativamente à consistência interna dos itens da EAD-LV (Alpha de Cronbach = 0.851).

Comparando os valores do coeficiente Alpha de Cronbach dos itens das escalas EAD-EG e EAD-LV nas duas situações em que se utiliza o questionário 1 (“*Autoavaliação*” e “*Avaliação pelo Superior*”), constata-se que existe uma maior consistência interna dos itens no caso da avaliação pelo superior.

O Questionário 2 (Figura A.2 da Apêndice A), composto por doze questões, conta com a participação de todos os intervenientes neste processo na avaliação dos indivíduos com vínculo laboral com a entidade, incluindo os mesmos. Nesta avaliação cada colaborador é avaliado diretamente por todos os indivíduos que interagem com o

mesmo, permitindo obter um levantamento de informações suscetíveis de proporcionar dados mais consistentes e mais próximos da realidade.

4.3. Procedimento

A distribuição e a recolha dos questionários foram realizadas na entidade a que se aplicou o “Estudo de Caso”, sendo de referir que os participantes no processo foram esclarecidos/informados acerca dos objetivos da investigação e a sua participação foi voluntária.

A investigadora entregou os questionários pessoalmente, a cada participante deste processo, tendo a recolha sido efetuada da mesma forma.

Conforme referido anteriormente, os questionários foram entregues a trinta e cinco indivíduos, mas somente foram devolvidos vinte e três.

O estudo efetuado, abrangeu o planeamento da investigação; a recolha, codificação e análise de dados; e a interpretação e apresentação de resultados.

Os dados foram analisados com base em algumas medidas sumárias no âmbito da Estatística Descritiva e na utilização do coeficiente de correlação de Spearman e do teste de significância a este associado, do teste de Mann-Whitney, do teste de Kruskal-Wallis, e de métodos de Análise Classificatória Hierárquica Ascendente (ACHA). A opção pela utilização de uma abordagem não paramétrica, neste trabalho deve-se ao facto de a dimensão da amostra ser pequena, dado tratar-se de um estudo de caso.

O teste de Mann-Whitney e o teste de Kruskal-Wallis são aplicados quando se dispõe de uma amostra pequena, como a do presente estudo, em que a variável numérica normalmente não apresenta uma variação normal (ou não dá para ser verificada satisfatoriamente), ou ainda, quando não há homogeneidade das variâncias; ou, ainda, em situações em que a variável dependente é medida ao nível ordinal.

O teste de Mann-Whitney é utilizado para a comparação de duas amostras independentes. Ordena os resultados de todos os indivíduos em ambas as situações como se fossem apenas um conjunto simples de resultados.

O teste de Kruskal-Wallis (alternativa não paramétrica à *ANOVA One-Way*) é utilizado para testar se um conjunto de três ou mais amostras independentes provêm de populações com a mesma distribuição (ou, por outras palavras, para testar se estas provêm da mesma população ou de populações idênticas).

Para o presente estudo, procurou-se uma metodologia que permitisse compreender a estrutura subjacente ao conjunto de dados em análise. Desta forma, recorreu-se à ACHA, no âmbito da Análise de Dados Multivariados (ADM), com o intuito de obter partições dos colaboradores avaliados em classes, nas três situações (“*Autoavaliação*”, “*Avaliação pelo superior*”, “*Avaliação 360º*”), tendo em atenção as pontuações dos mesmos relativamente a cada um dos itens da EAD-LV.

O propósito da análise de *clusters* é o de identificar grupos (*clusters*) de elementos (unidades de dados ou variáveis), homogêneos e, se possível, bem separados, com base em medidas de semelhança ou dissemelhança entre as entidades (Sousa, Á., Bacelar_Nicolau, H., Nicolau, F.C., & Silva, O., 2015).

A hierarquia de classificações consiste numa sucessão de partições ou classificações encaixadas, de modo a que a primeira é a partição mais fina e a última a partição em que todos os indivíduos estão reunidos numa única classe. Por sua vez, cada classe constitui um grupo de indivíduos mais semelhantes entre si do que em relação aos indivíduos dos outros grupos.

A ACHA permite efetuar o agrupamento das linhas e/ou das colunas de uma matriz de dados (isto é, dos indivíduos e/ou das variáveis) em classes. A representação gráfica, geralmente através de um dendrograma, desses mesmos agrupamentos,

possibilita perceber a forma como os indivíduos tendem a agrupar-se tendo em consideração o binómio coeficiente de proximidade, critério de agregação.

A semelhança entre dois indivíduos será tanto maior quanto mais próximo for o seu comportamento em relação às variáveis. Duas variáveis serão tanto mais semelhantes quanto o comportamento dos dois indivíduos em relação a elas for semelhante.

A utilização de um determinado algoritmo de ACHA implica a escolha de uma medida de comparação entre elementos e de um critério de agregação entre pares de classes. Geralmente, são utilizados diversos algoritmos, de forma a se verificar se as estruturas classificatórias obtidas são robustas/consensuais.

A ACHA dos doze colaboradores que foram alvo de avaliação, aqui identificados por A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K e L, permitiu agrupá-los em classes, de acordo com as pontuações referentes aos 17 itens da escala EAG-LV, em cada uma das situações: “*Autoavaliação*”, “*Avaliação pelo Superior*”, “*Avaliação 360*”.

A comparação das partições mais significativas (as melhores partições), contribui para averiguar quais os indivíduos com performances satisfatórias e com performances não satisfatórias.

No caso da performance não satisfatórias, aferir quais as variáveis em que o/s indivíduo/s apresentam maior grau de dificuldade e apresentar soluções que conduzem ao melhoramento contínuo da performance do indivíduo em questão ou mesmo, se necessário, alocar a pessoa em questão a outra função que corresponda com o seu perfil.

Nos casos da “*Autoavaliação*” e da “*Avaliação pelo superior*” a ACHA foi efetuada com base no coeficiente de afinidade básico (Bacelar-Nicolau, 1980, 1988), enquanto no da “*Avaliação 360*” foi efetuada com base no coeficiente de afinidade generalizado ponderado (e.g., Bacelar-Nicolau, 2000).

Em qualquer um desses casos, a medida de comparação entre elementos foi combinada com cinco critérios de agregação, dois clássicos (o da ligação simples: *Single-Linkage* e o da ligação completa: *Complete-Linkage*) e três probabilísticos, estes últimos no âmbito da Metodologia *VL* (e.g., Bacelar-Nicolau, 1988; Nicolau and Bacelar-Nicolau, 1987; Lerman, 1972, 1981), nomeadamente Algoritmo de Validade da Ligação (AVL) e Algoritmo de Validade da Ligação-Bacelar (AVB).

CAPÍTULO V – TRATAMENTO DE DADOS/RESULTADOS

PRINCIPAIS

No presente capítulo, são apresentados os principais resultados do estudo, os quais são sistematizados em três subsecções, por uma questão de sistematização.

A primeira subsecção contém as principais conclusões relativas à autoavaliação (Figura A.1 da Apêndice A) dos colaboradores. A segunda contém a avaliação pelo superior (Figura A.1 da Apêndice A) aos colaboradores em questão. Por último, a terceira secção contém a avaliação realizada por todos os indivíduos que interagem com cada avaliado (Figura A.2 da Apêndice A - “Avaliação 360 °” de cada colaborador).

5.1. Autoavaliação Global

Nesta Secção será apresentado os principais resultados referentes à autoavaliação dos colaboradores relativos a algumas medidas sumárias, nomeadamente, análise descritiva, testes de hipóteses, teste não paramétricos e ACHA.

5.1.1. Algumas medidas sumárias

No que se refere à autoavaliação global dos colaboradores é de salientar que 41.7% dos avaliados consideram-se satisfeitos em relação ao seu cargo na empresa, 33.3% consideram-se muito satisfeitos, 16.7% dos indivíduos revelam estarem nem satisfeitos nem insatisfeitos e, por último, uma percentagem de 8.3 % demonstram estarem insatisfeitos em relação ao cargo na empresa.

No que diz respeito aos objetivos/metap individuais a nível profissional, 50% dos avaliados manifestam superar metas/objetivos e os restantes 50% revelam cumprir inteiramente as metas/objetivos.

A nível do desempenho dos colaboradores, 66.7% indicam que o empenho é mais do que satisfatório e 25% apontam para um desempenho satisfatório.

No que concerne à atribuição de responsabilidades, 58.3% indicam ter-lhes sido atribuídas responsabilidades e, por sua vez, 33.3% apontam não lhes ter sido atribuídas.

O nível de produtividade dos avaliados, verifica-se que 41.7% demonstra ter um nível de produtividade excelente e outros 41.7% ter um nível de produtividade bom. Importa referir a existência de 16.7% respostas omissas.

Por fim, 50% dos avaliados considera a qualidade geral do serviço bom, enquanto que 41.7% menciona que a qualidade geral do serviço é excelente.

Recorreu-se à comparação dos valores da mediana e da média para verificar se a performance está acima da média e se corresponde às expectativas.

A Tabela 5.1 contém os valores da mediana, média, desvio padrão, mínimo e máximo das pontuações respeitantes à autoavaliação aos doze avaliados nas escalas de avaliação de desempenho (EAD) associadas, respetivamente, às questões 6 (EAD-EGA) e 7 (EAD-LVA).

Tabela 5.1. *Autoavaliação: mediana, média, desvio padrão, mínimo e máximo das pontuações obtidas nas escalas EAD-EGA e EAD-LVA.*

Escalas de Avaliação de Desempenho (EAD)	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
EAD-EGA: Escala Gráfica	26.00	25.45	2.382	22.00	30.00
EAD-LVA: Lista de Verificação	70.00	71.00	7.932	55.00	82.00

No que se refere à “Escala Gráfica” (EAD-EGA), os valores da mediana (26) e da média (25.45) das pontuações referentes à autoavaliação dos doze colaboradores da amostra são superiores ao ponto médio (18) do intervalo de variação da escala [6, 30].

Quanto à avaliação de desempenho com base nos itens subjacentes à questão 7 (Lista de verificação), no caso da autoavaliação, os valores da mediana (70) e da média

(71) das pontuações referentes aos doze colaboradores da amostra são superiores ao ponto médio (51) do intervalo de variação da escala [17, 85]. Assim, segundo ambas as escalas utilizadas, a autoavaliação de desempenho dos avaliados da empresa é globalmente satisfatória.

5.1.2 Testes Não Paramétricos

5.1.2.1. Coeficiente de correlação de Spearman e teste de hipóteses associado

Foram calculados os valores do Coeficiente de Correlação de Spearman entre alguns pares de variáveis do questionário 1, referindo-se aqui apenas as correlações estatisticamente significativas.

No caso da “*Autoavaliação*” constatou-se, utilizando o Coeficiente de Correlação de Spearman, a existência de uma correlação positiva moderada ($r_s=0.671$; $p=0.024$), estatisticamente significativa, entre as variáveis referentes às questões Q5-“*Objetivos /metas individuais a nível profissional*” (1-*Não cumprir as metas/objetivos*, 2-*Cumprir parcialmente as metas/objetivos*, 3-*Cumprir inteiramente as metas/objetivos*, 4- *Superar metas/objetivos*), e Q9-“*Nível de seu desempenho*” (1-*Insatisfatório*, 2-*Satisfatório*, 3-*Mais do que satisfatório*) .

Uma correlação positiva perfeita ($r_s=1$, $p<0.01$) entre o nível geral de produtividade e a qualidade geral do serviço, considerando ambas as variáveis codificadas como (1-*Mau*, 2- *Razoável*, 3- *Neutro*, 4-*Bom*, 5-*Excelente*).

Uma correlação positiva moderada ($r_s=0.616$; $p=0.044$), estatisticamente significativa, entre a pontuação total da EAD-LVA e o “*Nível geral de desempenho*” (Q9), conforme era expectável.

5.1.2.2. Teste de Mann-Whitney

O teste em questão foi aplicado às questões 2 e 12.

A Tabela 5.2 contém, para cada uma das escalas, os valores da mediana, média e desvio padrão das pontuações referentes aos doze colaboradores agrupados em dois grupos (com e sem responsabilidades atribuídas).

Tabela 5.2. *Autoavaliação de desempenho dos avaliados: mediana, média e desvio padrão das pontuações obtidas nas duas escalas.*

EAVN	Com responsabilidades atribuídas			Sem responsabilidades atribuídas		
	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mediana	Média	Desvio Padrão
EAD-EGA [6-30]	24.50	24.83	2.48	25.50	26.25	2.630
EAD-LVA [17-85]	71.00	71.57	9.053	67.00	67.25	2.630

Relativamente à mesma questão 12 e no que se refere às pontuações obtidas em cada uma das escalas (EAD-EGA e EAD-LVA) formularam-se as seguintes hipóteses:

H₀: Não existem diferenças significativas entre os indivíduos a quem foram atribuídas responsabilidades e a quem não foram distribuídas responsabilidades;

H₁: Existem diferenças significativas entre os indivíduos a quem foram atribuídas responsabilidades e a quem não foram distribuídas responsabilidades;

O teste de Mann-Whitney apontou para a não existência de diferenças significativas entre os indivíduos a quem foram atribuídas responsabilidades e os indivíduos a quem não foram atribuídas responsabilidades a nível das pontuações obtidas nas escalas EAD-EGA ($p = 0.476$) EAD-LVA ($p = 0.164$). No entanto, é de salientar que no caso da

EAD-LVA a média das ordens, (*MR*) neste teste, é mais elevada no caso do grupo de indivíduos com responsabilidades atribuídas (7.07 *versus* 4.13).

Tabela 5.3. Resultados da aplicação do teste *U* de Mann-Whitney – “Autoavaliação”.

Habilitações Literárias	EAD-EGA	EAD-LVA
9º ano (<i>MR</i>)	10	10
12º ano (<i>MR</i>)	5.60	6.18
<i>U</i>	1.000	2.000
<i>p-value (p)</i>	0.364	0.500
Responsabilidades Atribuídas	EAD-EGA	EAD-LVA
Sim (<i>MR</i>)	4.92	7.07
Não (<i>MR</i>)	6.38	4.13
<i>U</i>	8.50	6.50
<i>p-value (p)</i>	0.476	0.164

No que se refere à questão 2 (Habilitações Literárias), formularam-se as seguintes hipóteses:

H₀: Não existem diferenças significativas a nível das pontuações obtidas entre os indivíduos com 9ºano e os indivíduos com o 12º ano (isto é, as duas amostras provêm de populações com a mesma distribuição no que se refere às pontuações).

H₁: Existem diferenças significativas entre os dois grupos.

O teste de Mann-Whitney apontou para a não existência de diferenças significativas entre os colaboradores com o 9º ano e os colaboradores com o 12º ano a nível das pontuações obtidas na EAD-EGA ($p = 0.364$) e na EAD-LVA ($p = 0.500$). No entanto, é de salientar que, embora as diferenças entre os dois grupos não sejam estatisticamente

significativas, as pontuações relativas aos avaliados com o 9º ano são, em ambas as escalas, em geral, superiores às referentes aos colaboradores com o 12º ano, conforme pode ser observado a partir da Tabelas 5.3 (média das ordens (*MR*) superior no grupo dos com o 9º ano).

5.1.2.3. Teste de Kruskal-Wallis

Para a amostra em questão, este teste foi aplicado às questões 1, 2, 4, 5, 9, 15.1 e 15.2, de forma a se averiguar a existência ou não diferenças significativas entre as pontuações referentes aos grupos de indivíduos definidos pelas categorias das variáveis associadas a essas questões.

As hipóteses formuladas para cada questão são apresentadas na seguinte Tabela:

Tabela 5.4. *Formulação de hipóteses associadas às questões 1, 2, 4, 5, 9, 15.1 e 15.2.*

Questão	Hipóteses
1	<p>H₀: Não existem diferenças entre os períodos de contratação dos indivíduos</p> <p>H₁: Existem diferenças entre os períodos de contratação dos indivíduos</p>
2	<p>H₀: Não existem diferenças significativas entre os períodos de contratação dos indivíduos</p> <p>H₁: Existem diferenças significativas entre os períodos de contratação dos indivíduos</p>
4	<p>H₀: Não existem diferenças entre os níveis de satisfação dos colaboradores</p> <p>H₁: Existem diferenças entre os níveis de satisfação dos colaboradores</p>

Tabela 5.4. (continuação).

5	H₀:	Não existem diferenças entre os seus objetivos/metasp individuais a nível profissional dos colaboradores
	H₁:	Existem diferenças entre os seus objetivos/metasp individuais a nível profissional dos colaboradores
9	H₀:	Não existem diferenças entre o desempenho dos colaboradores
	H₁:	Existem diferenças entre o desempenho dos colaboradores
15.1	H₀:	Não existem diferenças na avaliação a nível geral da produtividade
	H₁:	Existem diferenças na avaliação a nível geral da produtividade
15.2	H₀:	Não existem diferenças na avaliação da qualidade geral do serviço
	H₁:	Existem diferenças na avaliação da qualidade geral do serviço

Com base na Tabela 5.5, verifica-se que no que respeita a ambas as escalas não existem diferenças significativas entre as pontuações referentes aos grupos de indivíduos definidos pelas categorias das variáveis associadas a essas questões ($p > 0.05$).

Tabela 5.5. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis – “Autoavaliação” (questionário 1).

	EAD-EGA	EAD-LVA
Q1- Há quanto é colaborador da empresa?		
<i>Menos de 6 meses (MR)</i>	---	---
<i>6 a 12 meses (MR)</i>	1.00	11.50
<i>1 a 3 anos (MR)</i>	8.00	5.50
<i>3 a 5 anos (MR)</i>	5.33	4.75
<i>Mais de 5 anos (MR)</i>	8.50	10.75
<i>H</i>	4.481	6.413
<i>p-value (p)</i>	0.214	0.093

Tabela 5.5. (continuação).

Q4- De forma geral, indique o grau de satisfação em relação ao seu cargo na empresa?		
<i>Muito satisfeito</i>	5.88	7.38
<i>Satisfeito</i>	5.3	6.4
<i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i>	9	5
<i>Insatisfeito</i>	7	6.5
<i>Muito Insatisfeito</i>	---	---
<i>H</i>	1.164	0.592
<i>p-value (p)</i>	0.762	0.898
Q5- Segundo os seus objetivos/metass individuais a nível profissional, qual das seguintes afirmações melhor descreve o seu desempenho?		
<i>Superar metas/objetivos</i>	4.83	7.58
<i>Cumprir inteiramente as metas/objetivos</i>	7.4	5.42
<i>Cumprir parcialmente as metas/objetivos</i>	---	---
<i>Não cumprir as metas/objetivos</i>	---	---
<i>H</i>	1.671	1.095
<i>p-value (p)</i>	0.196	0.295
Q9- O seu desempenho é:		
<i>Mais do que satisfatório</i>	5.75	7.19
<i>Satisfatório</i>	4.5	2.83
<i>Insatisfatório</i>	---	---
<i>H</i>	0.276	3.795
<i>p-value (p)</i>	0.599	0.51
Q15.1- Nível geral de produtividade		
<i>Excelente</i>	5.7	6.5
<i>Bom</i>	5.3	4.5
<i>Neutro</i>	---	---
<i>Razoável</i>	---	---
<i>Mau</i>	---	---
<i>H</i>	0.044	1.104
<i>p-value (p)</i>	0.834	0.293

Tabela 5.5. (continuação).

<i>Q15.2- Qualidade geral do serviço</i>		
<i>Excelente</i>	5.7	7.5
<i>Bom</i>	5.3	4.75
<i>Neutro</i>	---	---
<i>Razoável</i>	---	---
<i>Mau</i>	---	---
<i>H</i>	0.044	1.892
<i>p-value (p)</i>	0.834	0.169

No que diz respeito à análise dos conteúdos respeitantes às questões abertas (questões 8, 10, 11, 12.1, 13 e 14 – Figura A.1 do Apêndice A), não são feitas referências às mesmas dado que as respostas a essas questões não acrescentaram informações relevantes relativamente aos aspetos que foram avaliados utilizando as escalas EDA-EG e EDA-LV. No entanto, as respostas poderão ser úteis a nível da gestão de tomada no que se refere às medidas de intervenção direcionadas para os colaboradores específicos, de forma a contribuir para o estabelecimento de uma liderança positiva.

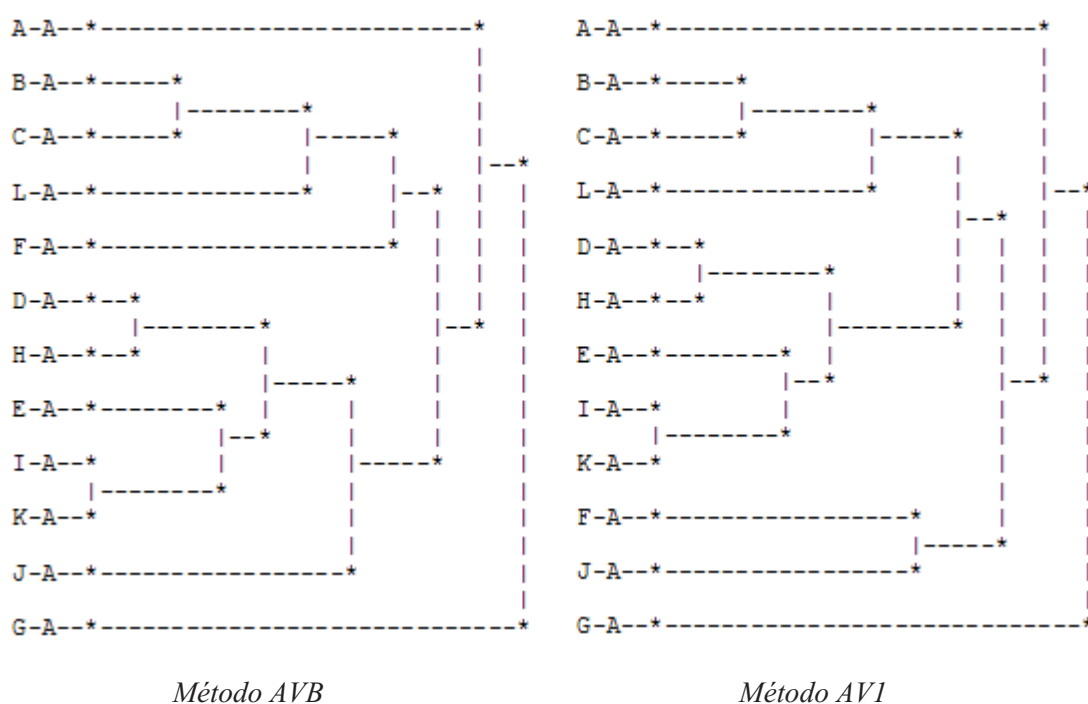
5.1.3. ACHA dos indivíduos no caso da “Autoavaliação” (questionário 1)

A ACHA dos indivíduos foi efetuada com base no coeficiente de afinidade, como medida de comparação entre elementos, e em diferentes critérios de agregação, tendo-se utilizado nomeadamente critérios de agregação clássicos, tais como o da ligação simples (*Single Linkage* (SL)) e o da ligação completa (*Complete Linkage* (CL)), e probabilísticos, tais como o Algoritmo de Validade da Ligação (AVL), o AV1 e o Algoritmo de Validade da Ligação-Bacelar (AVB). Importa salientar que, aqui, serão

referidos apenas os dendrogramas que forneceram as partições mais significativas (melhores partições), segundo a estatística global de níveis (STAT).

Na presente Secção (Autoavaliação), os métodos AVB, AV1 e SL forneceram todos, no seu melhor nível de corte, a mesma partição, a qual foi considerada como sendo a partição mais significativa (STAT = 6.2433). Dado que o dendrograma fornecido pelo SL apresenta um efeito de cadeia característico deste método, optou-se por apresentar apenas os dendrogramas obtidos pelos métodos AVB e AV1 (figuras 5.1 e 5.2), sendo os restantes apresentados nas figuras B.1 e B.2 da Apêndice B.

Figura 5.1. Dendrograma – Método de Agregação Probabilístico AVB e AV1.



Cortando ambos os dendrogramas apresentados na Figura 5.1 no nível 9, é possível observar uma mesma partição em três classes (essa é também a partição obtida pelo SL, conforme referido anteriormente):

$$C_1=\{A\}; \quad C_2=\{B, C, D, E, F, H, I, J, K\}; \quad C_3=\{G\}.$$

Cada classe constitui um grupo de indivíduos mais semelhantes entre si do que em relação aos indivíduos dos outros grupos. Assim, através a das Figura 5.1, verifica-se haver um maior grau de similaridade entre os indivíduos I e K, a nível da autoavaliação referente aos itens da EAD-LV. Por sua vez, os indivíduos G e A são os que apresentam uma autoavaliação mais diferenciada da dos restantes.

As principais características dos indivíduos referente a cada uma das classes de cada partição selecionada de cada uma das classes, no que se refere à autoavaliação relativa aos itens da EAG-LVA, são apresentados na Tabela B.1 do Apêndice B. Verifica-se que o indivíduo A, embora tenha uma autoavaliação satisfatória, foi o que fez uma autoavaliação mais baixa, avaliando-se com nota suficiente no que se refere a dois dos itens (“*Habilidade para decidir*” e “*Suporta pressão e tensão*”).

A maioria dos avaliados foram inseridos na “*Classe 2*”. É de salientar que os colaboradores incluídos nesta classe destacam-se dos das outras classes sobretudo a nível da habilidade para decidir, da aceitação de responsabilidades, da atenção aos custos, da iniciativa pessoal e da capacidade de suporte de pressão e tensão.

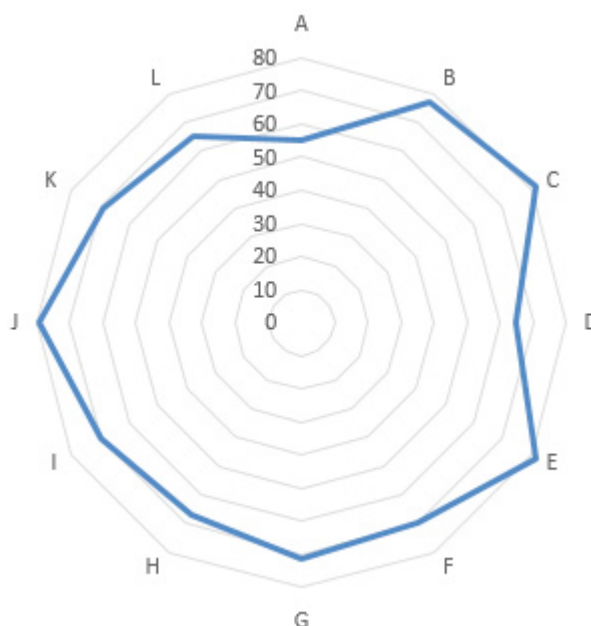
Os indivíduos incluídos na “*Classe 3*” apresentaram uma autoavaliação muito boa em todos os itens da EAD-LVA, exceto no caso do item “*Suporta pressão e tensão*”.

A Tabela 5.6 e Figura 5.2 contém as pontuações obtidas, por cada um dos avaliados, na EAD-LVA

Tabela 5.6. Pontuação total EAD-LVA.

Indivíduo	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Pontuação	55	77	82	65	82	70	71	67	70	79	69	65

Figura 5.2. Pontuação total dos avaliados obtida na EAD-LVA.



Se atendêssemos à pontuação total veríamos que, ainda no caso da autoavaliação, o indivíduo A é o que apresenta a pontuação mais baixa (55) na EAD-LVA, em comparação com os restantes indivíduos. Assim, o indivíduo A é o que apresenta a menor performance segundo esta escala.

5.2. Avaliação pelo Superior

Nesta Secção, foi também utilizado o questionário 1 para a avaliação dos colaboradores pelo respetivo superior hierárquico.

Foram aplicados os mesmos procedimentos utilizados no caso da Autoavaliação (Secção anterior) de forma a se proceder à comparação dos resultados de ambas as avaliações e à identificação de eventuais discrepâncias.

Conforme foi referido na Secção 4.2, a EAD-LVS corresponde à escala que inclui os dezassete itens da lista de verificação (LV) referentes à questão 7 no caso da "Avaliação pelo Superior"/questionário 1 (soma das pontuações obtidas nos itens referentes à questão 7).

5.2.1. Algumas medidas sumárias

No que respeita à avaliação de cada colaborador pelo respetivo superior hierárquico, a maior parte dos avaliados (66.7%) foram considerados pelo superior como estando satisfeitos em relação ao cargo que ocupam na empresa. Seguindo-se para os objetivos/metapas individuais a nível profissional, 75% dos avaliados foram considerados pelo superior como estando a cumprir inteiramente as metas/objetivos e os restantes 25% a superar metas/objetivos.

Relativamente ao desempenho, a maioria dos colaboradores (83.3%) teve a classificação de “*Satisfatório*”, face aos 16.7% cujo desempenho foi considerado pelo superior como “*Mais do que satisfatório*”.

Segundo o superior, ao nível de produtividade, a maioria (75%) apresenta uma produtividade excelente e 16.7% um nível “*Bom*”.

Quanto à avaliação da qualidade geral do serviço, segundo a avaliação do superior, é de salientar que a maioria (58.3%) dos colaboradores apresenta a classificação de “*Excelente*” e 25% dos colaboradores tiveram a classificação de “*Bom*”.

A Tabela 5.7. contém os valores da mediana, média, desvio padrão, mínimo e máximo das pontuações respeitantes aos doze colaboradores nas escalas de avaliação de desempenho (EAD) associadas, respetivamente, às questões 6 (EAD-EGS) e 7 (EAD-LVS).

Tabela 5.7. *Avaliação de desempenho pelo Superior: mediana, média, desvio padrão, mínimo e máximo das pontuações obtidas nas escalas EAD-EGS e EAD-LVS.*

Escalas de Avaliação de Desempenho (EAD)	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
EAD-EGS: Escala Gráfica	24.5	23.92	3.476	16	28
EAD-LVS: Lista de Verificação	67	66.25	4.048	56	70

No que se refere à “Escala Gráfica” (EAD-EGS) e à avaliação pelo superior, constata-se que os valores da mediana e da média das pontuações referentes aos doze colaboradores da amostra são superiores ao ponto médio (18) do intervalo de variação da escala, [6, 30].

Quanto à avaliação de desempenho com base nos itens subjacentes à questão 7 (Lista de verificação), no caso da avaliação pelo superior, os valores da mediana e da média das pontuações referentes aos doze colaboradores da amostra são superiores ao ponto médio (51) do intervalo de variação, [17, 85], da escala. Assim, segundo ambas as escalas utilizadas, a avaliação de desempenho dos avaliados da empresa pelo superior é globalmente satisfatória.

5.2.2. Testes Estatísticos Não Paramétricos

5.2.2.1. Coeficiente de correlação de Spearman e teste de hipóteses associado

No caso da “Avaliação pelo Superior” é de salientar a existência de correlações positivas entre o nível geral de produtividade e a qualidade geral do serviço ($r_s=0.791$; $p=0.002$); o nível de desempenho (Q9) e a pontuação total da EAD-LVS ($r_s=0.593$; $p=0.042$); e as pontuações totais das duas escalas, EAD-EGS e EAD-LVS.

Neste caso (contrariamente ao verificado no caso da “Autoavaliação”), verifica-se uma correlação positiva muito forte ($r_s= 0.955$; $p=0.000$) entre as pontuações totais das duas escalas, EAD-EGS e EAD-LVS. Este facto, assim como os resultados da ACHA, permite-nos constatar que há alguma dissonância entre os resultados relativos aos dois tipos de avaliação (“Autoavaliação” e “Avaliação pelo Superior”) efetuados com base no questionário 1.

5.2.2.2. Teste de Mann-Whitney

Seguindo o mesmo raciocínio do ponto 5.1.2.2, foram formuladas as hipóteses nulas e alternativas referentes às questões 2 e 12.

A Tabela 5.8 contém os valores da mediana, média e desvio padrão das pontuações referentes aos doze funcionários nas duas escalas.

Tabela 5.8. *Avaliação de desempenho dos funcionários pelo superior: mediana, média e desvio padrão das pontuações obtidas nas duas escalas.*

	Com responsabilidades atribuídas			Sem responsabilidades atribuídas		
	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mediana	Média	Desvio Padrão
EAD-EGA [6-30]	26.00	25.75	0.500	23.00	23.00	4.000
EAD-LVA [17-85]	69.00	68.25	2.217	65.5	65.25	4.496

Relativamente à questão 12, formularam-se as seguintes hipóteses:

H₀: Não existem diferenças significativas a nível das pontuações obtidas entre o grupo dos indivíduos com responsabilidades atribuídas e o grupo dos indivíduos sem responsabilidades atribuídas.

H₁: Existem diferenças significativas entre os dois grupos.

Com a aplicação do teste de Mann-Whitney, verificou-se que não existem diferenças significativas entre os indivíduos a quem foram atribuídas responsabilidades e os indivíduos a quem não foram atribuídas responsabilidades a nível das pontuações obtidas na EAD-EGS ($p = 0.214$) e na EAD-LVS ($p = 0.283$). No entanto, é de salientar que, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas, as pontuações obtidas pelos avaliados a quem foram atribuídas responsabilidades são, em ambas as escalas, em geral, superiores às obtidas pelos restantes colaboradores, conforme pode

ser observado a partir das tabelas 5.8 e 5.9 (média das ordens (*MR*) superiores no grupo dos funcionários a quem foram atribuídas responsabilidades).

Tabela 5.9. Resultados da aplicação do teste *U* de Mann-Whitney- “Avaliação pelo Superior” (questionário 2).

Habilitações Literárias	EAD-EGS	EAD-LVS
9º ano (<i>MR</i>)	1.00	1.00
12º ano (<i>MR</i>)	7.00	7.00
<i>U</i>	0.000	0.000
<i>p-value (p)</i>	0.167	0.167
Responsabilidades	EAD-EGS	EAD-LVS
Atribuídas		
Sim (<i>MR</i>)	8.5	8.25
Não (<i>MR</i>)	5.5	5.63
<i>U</i>	8.000	9.000
<i>p-value (p)</i>	0.214	0.283

No que diz respeito, à questão 2 (Habilitações literárias), formularam-se as seguintes hipóteses:

H₀: Não existem diferenças significativas a nível das pontuações obtidas entre os indivíduos com 9ºano e os indivíduos com o 12º ano.

H₁: Existem diferenças significativas entre os dois grupos.

Com a aplicação do teste de Mann-Whitney, verificou-se que não existem diferenças significativas entre os colaboradores com o 9º ano e os colaboradores com o 12º ano a nível das pontuações obtidas na EAD-EGS ($p = 0.167$) e na EAD-LVS ($p = 0.167$). No entanto, é de salientar que, embora as diferenças entre os dois grupos não

sejam estatisticamente significativas, as pontuações obtidas pelos avaliados com o 12º ano são, em ambas as escalas, em geral, superiores às obtidas pelos colaboradores com o 9º ano, conforme pode ser observado a partir da Tabela 5.9 (média das ordens (*MR*) superiores no grupo dos com o 12º ano).

Na questão 12, os valores relativos ao *p-value* (*p*) obtidos nas duas situações (“*Autoavaliação*” e “*Avaliação pelo Superior*”) apontam para as mesmas conclusões, sendo de salientar que, em ambas as situações, não existem diferenças significativas entre os indivíduos a quem foram atribuídas responsabilidades e os indivíduos a quem não foram atribuídas responsabilidades a nível das pontuações obtidas na EAG-EGS e na EAD-LVS.

5.2.2.3. Teste de Kruskal-Wallis

Para a amostra em questão, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis (teste não paramétrico alternativo à *ANOVA One-Way*), para testar se um conjunto de três ou mais amostras independentes provêm de populações com a mesma distribuição (ou, por outras palavras, para testar se as amostras provêm da mesma população ou de populações idênticas). Supõe-se que a variável em estudo tem uma distribuição contínua e exige mensuração no mínimo ao nível ordinal.

Este teste foi aplicado às questões 1, 2, 4, 5, 9, 15.1 e 15.2, de forma a se averiguar a existência ou não de diferenças significativas entre as pontuações referentes aos grupos de indivíduos definidos pelas categorias das variáveis associadas a essas questões.

Através da Tabela 5.10 observa-se que existe uma divergência a nível do resultado obtido no que respeita à questão 1 do questionário 1 nas duas situações (“*Autoavaliação*” e “*Avaliação pelo Superior*”). No primeiro caso não se rejeita a hipótese nula e no segundo rejeita-se a hipótese nula, indiciando que no caso da

avaliação pelo superior existem diferenças significativas no que diz respeito às pontuações obtidas pelos indivíduos consoante o tempo afeto/referente à colaboração com a empresa.

Nas restantes questões, constata-se uma consonância entre os resultados obtidos em ambas as avaliações, levando à não se rejeição das hipóteses nulas.

Tabela 5.10. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis – “Avaliação pelo Superior” (questionário 1).

	EAD-EGS	EAD-LVS
Q1- Há quanto é colaborador da empresa?		
<i>Menos de 6 meses (MR)</i>	---	---
<i>6 a 12 meses (MR)</i>	2.00	3.00
<i>1 a 3 anos (MR)</i>	---	---
<i>3 a 5 anos (MR)</i>	7.33	7.28
<i>Mais de 5 anos (MR)</i>	5.00	4.75
<i>H</i>	2.444	0.1899
<i>p-value (p)</i>	0.295	0.387
Q4- De forma geral, indique o grau de satisfação em relação ao seu cargo na empresa?		
<i>Muito satisfeito</i>	7.06	6.81
<i>Satisfeito</i>	5.50	6.50
<i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i>	5.33	5.67
<i>Insatisfeito</i>	---	---
<i>Muito Insatisfeito</i>	---	---
<i>H</i>	0.600	0.228
<i>p-value (p)</i>	0.741	0.892
Q5- Segundo seus objetivos/metap individuais a nível profissional, qual das seguintes afirmações melhor descreve o seu desempenho?		
<i>Superar metas/objetivos</i>	10.67	10.17
<i>Cumprir inteiramente as metas/objetivos</i>	5.11	5.28
<i>Cumprir parcialmente as metas/objetivos</i>	---	---

Tabela 5.10. (continuação)

Q5- Segundo seus objetivos/metas individuais a nível profissional, qual das seguintes afirmações melhor descreve o seu desempenho?		
<i>Não cumprir as metas/objetivos</i>	---	---
<i>H</i>	5.476	4.287
<i>p-value (p)</i>	0.019	0.038
Q9- O seu desempenho é:		
<i>Mais do que satisfatório</i>	10.25	11
<i>Satisfatório</i>	5.75	5.60
<i>Insatisfatório</i>	---	---
<i>H</i>	2.661	3.874
<i>p-value (p)</i>	0.103	0.049
Q15.1- Nível geral de produtividade		
<i>Excelente</i>	7.56	7.67
<i>Bom</i>	4.00	3.00
<i>Neutro</i>	2.00	3.00
<i>Razoável</i>	---	---
<i>Mau</i>	---	---
<i>H</i>	3.373	3.906
<i>p-value (p)</i>	0.185	0.142
Q15.2- Qualidade geral do serviço		
<i>Excelente</i>	6.79	7.07
<i>Bom</i>	9.17	8,17
<i>Neutro</i>	1.50	2.00
<i>Razoável</i>	---	---
<i>Mau</i>	---	---
<i>H</i>	5.67	4.075
<i>p-value (p)</i>	0.059	0.130

No que diz respeito à análise dos conteúdos respeitantes às questões abertas (questões 8, 10, 11, 12.1, 13 e 14 – Figura A.1 do Apêndice A), verifica-se a mesma situação apresentada na autoavaliação, onde não é feita referência às mesmas dado, que as respostas a essas questões não acrescentaram informações relevantes relativamente aos aspetos que foram avaliados utilizando as escalas EDA-EG e EDA-LV. Conforme

referido, as respostas poderão ser úteis a nível da gestão no que se refere à tomada de medidas de intervenção direcionadas para os colaboradores específicos, de forma a contribuir para o estabelecimento de uma liderança positiva.

5.2.3. ACHA no caso da “Avaliação pelo Superior” (questionário 1)

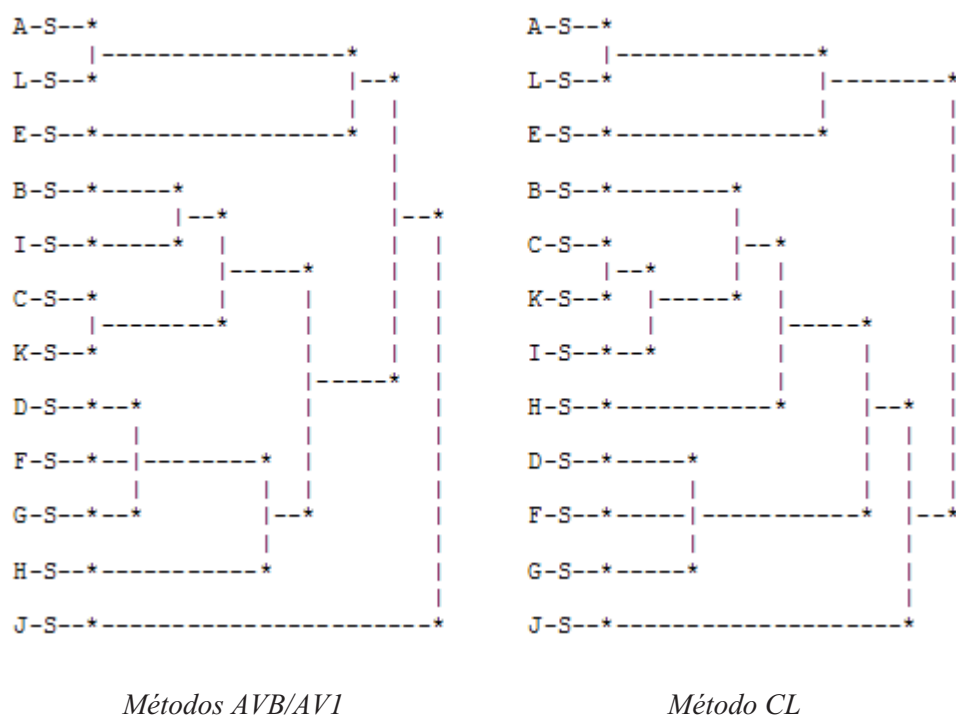
Passando para o questionário “*Avaliação pelo Superior*” e no que se refere à ACHA dos avaliados, utilizou-se também neste caso o coeficiente de afinidade, como medida de comparação entre elementos, e os cinco critérios de agregação referidos, como medidas de comparação entre classes. Neste caso, de acordo com os valores obtidos pela estatística global de níveis (STAT=5.5825), a melhor partição foi uma partição em três classes obtida, no nível 9 do processo de agregação, por três dos métodos aplicados (AVB, AV1 e CL):

$$C_1:\{A, E, L\}; \quad C_2:\{B, C, D, F, G, H, I, K\}; \quad C_3:\{J\}.$$

Conforme mostram os dendrogramas apresentados nas figuras 5.4 e 5.5, a “*Classe 2*” contém duas subclasses, uma constituída pelos indivíduos B, I, C e K e outra pelos indivíduos D, F, G e H:

$$\text{SubC}_{1.1}:\{B, I, C, K\}; \quad \text{SubC}_{1.2}:\{D, F, G \text{ e } H\}.$$

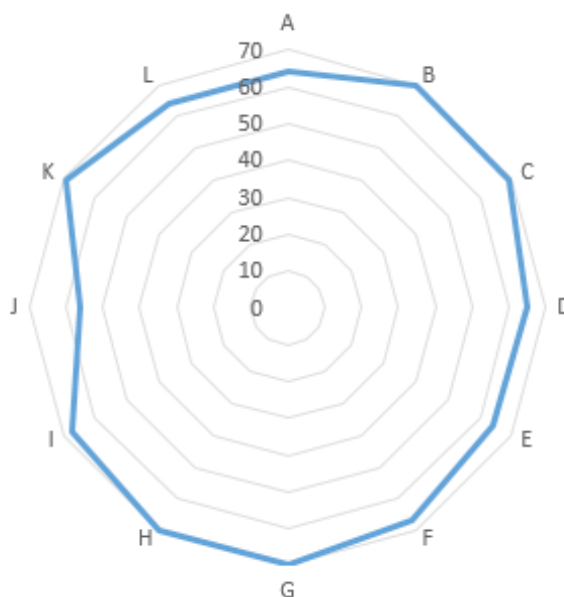
Figura 5.3. Dendrograma obtido pelos métodos AVB/AVI e CL.



A Tabela B.2 do Apêndice B contém a descrição dos indivíduos de cada uma das classes no que se refere à sua avaliação pelo superior em cada um dos itens da EAD-LVS.

Da observação dos dendrogramas apresentados na Figura 5.3 é especialmente notória a semelhanças entre os indivíduos A e L; assim como a dos indivíduos C e K a nível da respetiva avaliação de desempenho efetuada pelo superior com base na EAD-LVS.

Figura 5.4. Pontuação total dos avaliados obtida na EAD-LVS.



A figura acima faz realçar, por exemplo, a proximidade entre as pontuações totais atribuídas pelo superior aos indivíduos A e L, a qual já tinha sido detetada através da ACHA dos indivíduos, efetuada com base nos 17 itens da EAD-LVS. A mesma figura permite-nos, ainda, detetar rapidamente e de forma visual, quais os indivíduos que apresentaram pontuações mais baixas nesta escala, assim como os que apresentaram pontuações mais elevadas.

5.3 Avaliação 360°

Nesta última secção, será aplicada a Análise de Dados Simbólicos (ADS) às variáveis 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 do questionário 2 (Figura A.2 do Apêndice A).

5.3.3. ACHA no caso da “Avaliação 360°” (questionário 2)

No que diz respeito ao questionário 2, “Avaliação 360°”, a Tabela B.3 do Apêndice B resume a descrição dos doze colaboradores avaliados com base na avaliação 360°, relativamente às variáveis 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 do questionário 2. Esta tabela

insere-se no âmbito da ADS ou de natureza complexa, em que, ao contrário das matrizes de dados clássicas, que contêm apenas um valor em cada entrada, cada célula desta nova tabela pode conter valores, tais como distribuições de frequências, intervalos, subconjuntos de valores, entre outros (Bock e Diday, 2000). Por exemplo, a primeira entrada na Tabela B.3 do Apêndice B (55%, 45%, 0%, 0%), ou representando de outro modo (*Muito Bom* (0.55), *Bom* (0.45), *Neutro* (0.00) e *Mau* (0.00)), indica que no que se refere à variável 3 (“*Como classifica o empenho do/a colaborador/a nas suas funções*”), dos 22 indivíduos que avaliaram o colaborador A, 55% avaliaram-no como tendo “*Muito Bom*” (*MBom*) empenho e 45% como tendo um “*Bom*” empenho.

A ACHA dos doze avaliados no que se refere à “Avaliação 360°”, foi efetuada com base no coeficiente de afinidade generalizado ponderado (Bacelar-Nicolau et al., 2000), para dados simbólicos, também designados por dados de natureza complexa. Esta medida de comparação entre elementos foi combinada com os cinco critérios de agregação usados previamente (AVL, AVB, AV1, SL e CL).

A partição mais significativa, com base nos valores de STAT é uma partição dos colaboradores avaliados em duas classes (STAT=6.6579), obtida cortando os dendrogramas relativos a quatro dos métodos aplicados (CL, AVL, AVB e AV1) no nível 10:

$$C1=\{A, E, F, G, H, I, J, K, L\}; \quad C2=\{B, C, D\}.$$

As figuras 5.5, 5.6 e 5.7 mostram os dendrogramas fornecidos pelos cinco critérios de agregação aplicados. Os dendrogramas referentes aos métodos AVL, AVB e AV1 permitem identificar a existência de duas subclasses da “*Classe I*” (C1):

$$\text{SubC1.1}=\{A, E, H, F, G\}; \quad \text{SubC1.2}=\{I, L, J, K\}.$$

Figura 5.5. Dendrograma obtido pelo AVL, AVB e AVI

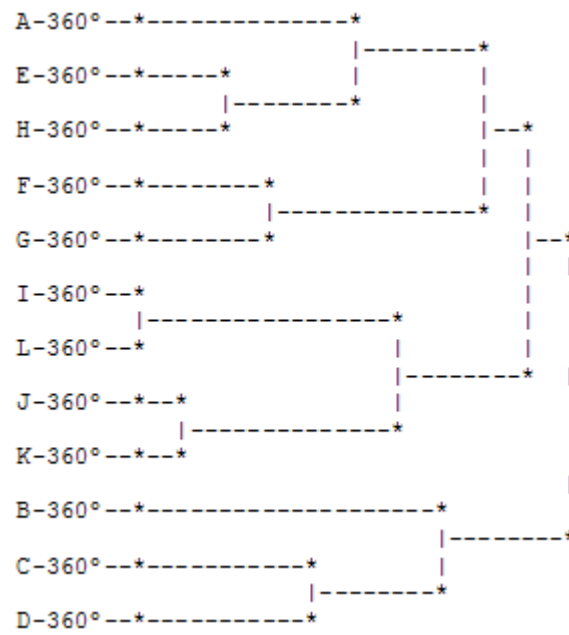


Figura 5.6. Dendrograma obtido pelo SL

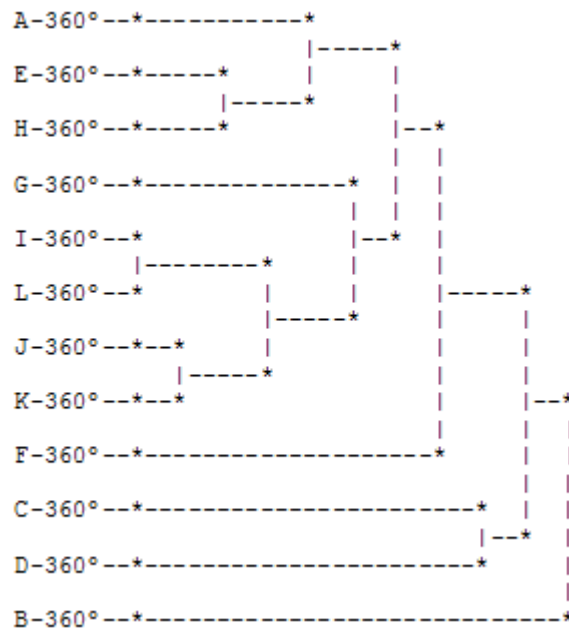
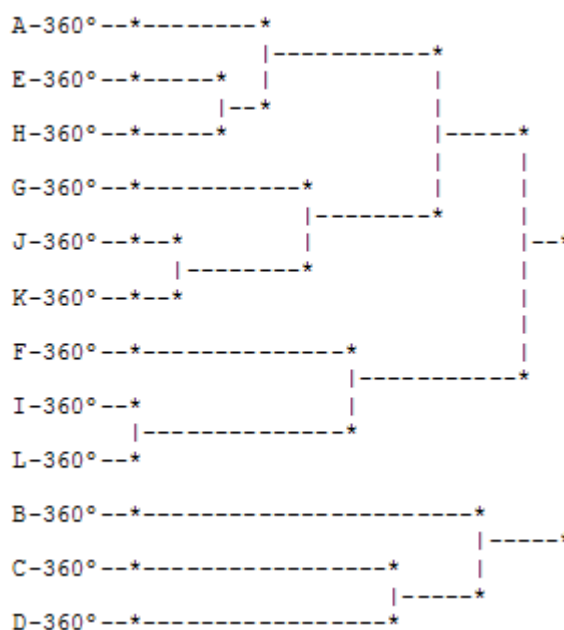


Figura 5.7. Dendrograma obtido pelo CL



Os indivíduos I e L são os que apresentam uma maior proximidade, conforme mostram os dendrogramas apresentados. Note-se que no que se refere às variáveis V5, V6, V7 e V9 (associadas às questões 5, 6, 7 e 9 do questionário 2) estes dois indivíduos apresentam a mesma distribuição de frequências no que se reporta à “Avaliação 360^o”, conforme mostra a Tabela B.3 do Apêndice B.

A partição fornecida pelo SL, no seu melhor nível de corte (nível 9; STAT=6.6472), é uma partição em três classes:

$$C1=\{A, E, H, G, I, L, J, K, F\}; \quad C2=\{C, D\}; \quad C3=\{B\}.$$

O indivíduo B afasta-se mais dos restantes indivíduos, conforme sobressai, sobretudo, no dendrograma fornecido pelo SL. A Tabela B.3 do Apêndice B permite verificar que este indivíduo tem uma performance menos satisfatória em relação aos outros avaliados.

Ainda é possível constatar que a “Classe 1” referente à melhor partição fornecida pelo SL engloba três subclasses:

SubC1.1={A, E, H}; SubC1.2={G, I, L, J, K}; SubC1.3={F}, tendo a primeira destas subclasses sido identificada por todos os critérios de agregação utilizados, conforme pode ser observado nas figuras 5.5, 5.6 e 5.7.

CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

As organizações têm como fator determinante os RH, dependendo destes para serem bem-sucedidas. É relevante destacar a necessidade da organização em causa, e a de qualquer organização, ter presente um sistema de AD para potenciar o desempenho dos colaboradores, para melhor poder atingir os objetivos organizacionais, individuais respeitando a missão, visão e valores da empresa, através de um melhoramento do desempenho contínuo de cada colaborador.

Na elaboração da dissertação, foram sumariamente descritos os principais métodos de avaliação de desempenho.

Este enquadramento visa contextualizar o conceito de avaliação numa empresa do setor da medicina dentária, tendo em conta a subjetividade presente em qualquer sistema de avaliação, entre uns com maior destaque do que outros.

Para colmatar essa subjetividade, elaborou-se dois modelos de questionários para se apurar discrepâncias entre ambos. Importa salientar que o questionário 2 é o que mais se aproxima da realidade, por recolher informações fornecidas pelo maior número de pessoas possíveis que operam com o avaliado.

Após a análise dos dados obtidos nas três avaliações realizadas (“*Autoavaliação*”, “*Avaliação pelo Superior*” e “*Avaliação 360^o*”), constatou-se que no caso da autoavaliação referente aos itens da EAD-LVA (questão 7 – questionário 1), os dendrogramas fornecidos pela ACHA dos indivíduos fazem sobressair um maior grau de similaridade entre os indivíduos I e K, Por sua vez, os indivíduos G e A são os que apresentam uma autoavaliação mais diferenciada da dos restantes no que se refere aos itens da EAD-LV.

No seguimento do que já foi referido, atendendo à pontuação total, o indivíduo A é o que apresenta a pontuação mais baixa (55) na EAD-LVA, em comparação com os restantes indivíduos. Assim, o indivíduo A é o que apresenta a menor performance segundo esta escala. Este indivíduo, embora tenha uma autoavaliação satisfatória, foi o que fez uma autoavaliação mais baixa, avaliando-se com nota suficiente no que se refere a dois dos itens (“*Habilidade para decidir*” e “*Suporta pressão e tensão*”).

No que respeita à avaliação de cada colaborador pelo respetivo superior hierárquico, a avaliação de desempenho com base nos itens subjacentes à questão 7 (Lista de verificação), os valores da mediana e da média das pontuações referentes aos doze colaboradores da amostra são superiores ao ponto médio (51) do intervalo de variação, [17, 85], da escala. Assim, segundo ambas as escalas utilizadas, a avaliação de desempenho dos avaliados da empresa pelo superior é globalmente satisfatória.

Nas questões 2, 4, 5, 9, 15.1 e 15.2 do questionário 1, constata-se uma consonância entre os resultados obtidos na “*Autoavaliação*” e “*Avaliação pelo Superior*”, evidenciada pela não rejeição das hipóteses nulas em ambas as situações. No caso da questão 1, houve uma divergência no resultado obtido entre ambas as avaliações. No primeiro caso não se rejeita a hipótese nula e no segundo rejeita-se a hipótese nula, indiciando que no caso da avaliação pelo superior existem diferenças significativas no que diz respeito às pontuações obtidas pelos indivíduos consoante o tempo afeto/referente à colaboração com a empresa.

É, ainda, de salientar, a proximidade entre as pontuações totais atribuídas pelo superior aos indivíduos A e L, a qual já tinha sido detetada através da ACHA dos indivíduos, efetuada com base nos 17 itens da EAD-LVS. Por sua vez, o indivíduo J apresenta menor pontuação em relação aos restantes colaboradores.

Na ACHA dos indivíduos na “Avaliação 360^o”, no que diz respeito às variáveis 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 (questionário 2), os indivíduos I e L são os que apresentam uma maior proximidade.

Pelo método SL, o indivíduo B afasta-se mais dos restantes indivíduos. A Tabela B.3 do Apêndice B permite verificar que este indivíduo tem uma performance menos satisfatória em relação aos outros avaliados.

De forma geral, conclui-se que a nível da “*Autoavaliação*” e da “*Avaliação pelo Superior*” quase todos os indivíduos apresentam uma performance satisfatória.

Em futuros desenvolvimentos, pretende-se dar continuidade ao presente estudo, efetuando a ACHA dos itens das escalas, de forma a se obter tipologias desses itens nas duas situações (“*Autoavaliação*” e “*Avaliação pelo Superior*”). Os dendrogramas a serem obtidos poderão evidenciar diferentes padrões a nível dos critérios de avaliação por parte dos colaboradores e por parte dos superiores hierárquicos. Prevê-se, ainda, a representação de alguns dos resultados referentes à avaliação 360^o, através de gráficos Zoom Star, apropriados para o caso de dados de natureza complexa, tais como os obtidos com este tipo de avaliação.

Este estudo de caso visa ser uma mais-valia para a organização em questão, tendo em conta as avaliações referentes aos avaliados, de forma a serem delineadas estratégias que contribuam para o melhoramento do desempenho dos colaboradores que apresentam uma performance menos satisfatória. Além do seu eventual contributo para a tomada de decisões a nível de gestão da entidade em questão, no âmbito de uma liderança positiva, pretende-se que os tipos de avaliação considerados (“*Autoavaliação*”, “*Avaliação pelo superior*” e “*Avaliação 360^o*”) possam servir de exemplo, para que outras empresas os apliquem no sentido de promover o desempenho e a motivação dos funcionários.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A

Figura A.1. *Questionário 1 “Auto-avaliação”/”Avaliação pelo Superior”*

Figura A.2. *Questionário 2 “Avaliação 360°”*

APÊNDICE B

Figura B.1. *Dendograma - Método de Agregação Probabilístico AVL (“Autoavaliação”)*

Figura B.2. *Dendograma – Método de Agregação Clássico SL (“Autoavaliação”)*

Figura B.3. *Dendograma - Método de Agregação Clássico CL (“Autoavaliação”)*

Tabela B.1. *Autoavaliação dos colaboradores, relativa aos itens da escala EAG-LVA, segundo as classes da partição selecionada.*

Tabela B.2. *Avaliação dos colaboradores pelo Superior, relativa aos itens da escala EAG-LVS, segundo as classes da partição selecionada.*

Tabela B.3. *Matriz de dados simbólicos: Avaliação 360° (Questionário 2)*

Figura A.1 *Questionário 1 “Autoavaliação”/”Avaliação pelo Superior”*



Questionário de Avaliação de Desempenho

Nota: Toda a Informação recolhida neste questionário é estritamente confidencial.

Os dados serão utilizados unicamente para fins estatísticos, sendo os resultados apresentados de forma agregada.
Este questionário deve ser respondido exclusivamente pelos colaboradores da empresa.



Parte I - Questões de enquadramento

Colaborador: _____ Data: ____/____/____ Cargo: _____ Departamento: _____

1. Há quanto tempo é colaborador da empresa?

- Menos de 6 meses
 6 a 12 meses
 1 a 3 anos
 3 a 5 anos
 Mais de 5 anos

2. Habilitações Literárias:

- 9º ano
 12º ano
 Licenciatura
 Mestrado Integrado
 Mestrado

3. Género:

- Feminino
 Masculino

Parte II - Questões gerais

4. De forma geral, indique o grau de satisfação em relação ao seu Cargo na empresa?

- Muito satisfeito
 Satisfeito
 Nem satisfeito, nem insatisfeito
 Insatisfeito
 Muito insatisfeito

5. Segundo seus objetivos/metasp individuais a nível profissional, qual das seguintes afirmações melhor descreve o seu desempenho?

- Superar metas/objetivos
 Cumprir inteiramente as metas/objetivos
 Cumprir parcialmente as metas/objetivos
 Não cumprir as metas/objetivos

Parte III - Avaliação do Desempenho

Método de avaliação do desempenho - Escala Gráfica

6. Cada fator foi dividido em número de graus de aplicação. Considere cada um separadamente e assinale somente um grau por fator (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco).

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ultrapassa sempre os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Perfeição no trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade do trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do Trabalho (Perícia no trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Realização (Capacidade de fazer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Método de avaliação do desempenho - Lista de verificação

7. Classifique cada um dos itens apresentados de acordo com a escala de 1 a 5.

Escala de desempenho:	1	2	3	4	5
Habilidade para decidir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita mudanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento às regras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atenção a custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escala de desempenho:	1	2	3	4	5
Iniciativa pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suporta tensão e pressão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento do Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento e organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidado com o património	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, continuar questionário na página seguinte.

8. O que poderia dizer a respeito do seu desempenho?

9. O seu desempenho é:

- Mais do que satisfatório
 Satisfatório
 Insatisfatório

10. Porque o seu desempenho é insatisfatório/satisfatório?

11. Que motivos podem justificar esse desempenho?

12. Foram-lhe atribuídas responsabilidades?

- Sim
 Não

12.1. Caso tenha respondido sim, quais os motivos que pensa ter havido para assumir responsabilidades?

13. Atualmente, o que contribui na sua produtividade e que permite-lhe fornecer um serviço com qualidade?

14. Se necessário, o que iria ajudá-lo a ser mais produtivo e oferecer um serviço com qualidade ainda maior?

15. De forma geral, qual a sua avaliação nos seguintes itens:

	Excelente	Bom	Neutro	Razoável	Mau
Nível geral de produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade geral do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura A.2. *Questionário 2 “Avaliação 360°”*



QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO 360º

Nota: Toda a Informação recolhida neste questionário é estritamente confidencial.

Atenção: Este questionário é sobre o colaborador mencionado no ponto 1.
A resposta a este questionário deve ser individual e não em grupo!



Os dados serão utilizados unicamente para fins estatísticos, sendo os resultados apresentados de forma agregada.

Data: ___/___/___

1. Defina a sua relação com o/a Colaborador/a "_____":

- Superior
 Colega
 Subordinado

2. Com que frequência interage com Colaborador/a:

- Diariamente
 Semanalmente
 Quinzenal
 Ocasionalmente
 Não interage com ele/ela

3. Como classifica o empenho do/a Colaborador/a nas suas funções:

- Muito bom
 Bom
 Neutro
 Mau

4. O/A Colaborador/a tem iniciativa para resolver problemas ou aceitar novos desafios/projetos?

- Sim
 Não

5. Acha que o/a Colaborador/a em questão tem capacidade de adaptar-se a diferentes funções/situações, fora do cargo que possui de momento:

- Sim
 Não

6. O/A Colaborador/a trabalha bem em situações de pressão?

- Sim
 Não

7. O/A Colaborador/a é produtivo/a e gera bons resultados nas suas funções?

- Sim
 Não

8. O/A Colaborador/a colabora com os colegas?

- Muito
 Suficiente
 Pouco
 Nada

9. O/A Colaborador/a mostra ética no seu trabalho?

- Sim
 Não

10. O/A Colaborador/a mostra respeito pelas opiniões e ideias das outras pessoas?

- Sempre
 Às vezes
 Nunca

11. O/A Colaborador/a responsabiliza-se pelas decisões tomadas?

- Sempre
 Às vezes
 Nunca

12. De acordo com a seguinte escala, como avalia o desempenho do/a Colaborador/a:

- Excelente
 Bom
 Suficiente
 Mau

13. Indique um ou mais motivos sobre do/a Colaborador/a que o possam impedir de ser mais produtivo ou apresentar melhores resultados?

Obrigada pela sua colaboração!

Figura B.1. Dendograma - Método de Agregação Probabilístico AVL
 (“Autoavaliação”)

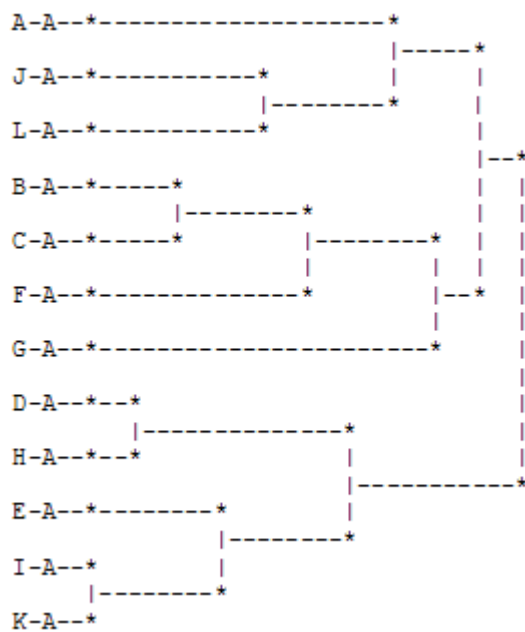


Figura B.2. Dendograma – Método de Agregação Clássico SL (“Autoavaliação”)

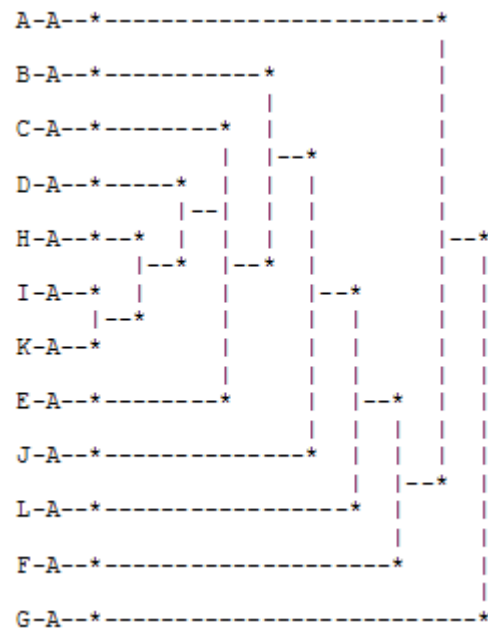


Figura B.3. Dendograma - Método de Agregação Clássico CL (“Autoavaliação”)

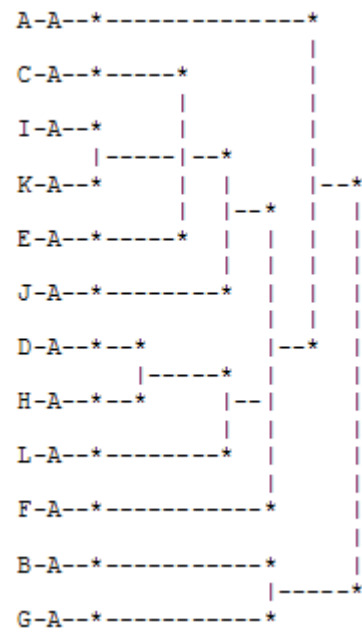


Tabela B.1. *Autoavaliação dos colaboradores, relativa aos itens da escala EAD-LVA, segundo as classes da partição selecionada*

Q 7.1-Habilidade para decidir					
	Suficiente	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1	100,0%				100,0%
Classe 2			90,0%	10,0%	100,0%
Classe 3		100,0%			100,0%
Q 7.2-Aceita mudanças					
	Suficiente	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1			100,0%		100,0%
Classe 2	10,0%	20,0%	50,0%	20,0%	100,0%
Classe 3			100,0%		100,0%
Q 7.3-Aceita direção					
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total	
Classe 1		100,0%		100,0%	
Classe 2	10,0%	70,0%	20,0%	100,0%	
Classe 3		100,0%		100,0%	
Q 7.4-Aceita responsabilidades					
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total	
Classe 1	100,0%			100,0%	
Classe 2	10,0%	50,0%	40,0%	100,0%	
Classe 3	100,0%			100,0%	
Q 7.5-Atitude					
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total	
Classe 1		100,0%		100,0%	
Classe 2	10,0%	50,0%	40,0%	100,0%	
Classe 3		100,0%		100,0%	

Tabela B.1. (continuação).

Q 7.6-Atendimento às regras				
	Muito Bom	Excelente		Total
Classe 1	100,0%			100,0%
Classe 2	40,0%	60,0%		100,0%
Classe 3	100,0%			100,0%
Q 7.7-Cooperação				
	Muito Bom	Excelente		Total
Classe 1	100,0%			100,0%
Classe 2	60,0%	40,0%		100,0%
Classe 3	100,0%			100,0%
Q 7.8-Autonomia				
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1	100,0%			100,0%
Classe 2	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
Classe 3		100,0%		100,0%
Q 7.9-Atenção a custos				
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1	100,0%			100,0%
Classe 2		50,0%	50,0%	100,0%
Classe 3		100,0%		100,0%
Q 7.10-Iniciativa Pessoal				
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1	100,0%			100,0%
Classe 2	10,0%	30,0%	60,0%	100,0%
Classe 3		100,0%		100,0%

Tabela B.1. (continuação).

Q 7.11-Suporta pressão e tensão					
	Suficiente	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1	100,0%				100,0%
Classe 2		20,0%	50,0%	30,0%	100,0%
Classe 3		100,0%			100,0%
Q 7.12-Conhecimento do trabalho					
	Muito Bom	Excelente			Total
Classe 1	100,0%				100,0%
Classe 2	60,0%	40,0%			100,0%
Classe 3	100,0%				100,0%
Q 7.13-Qualidade do trabalho					
	Bom	Muito Bom	Excelente		Total
Classe 1	100,0%				100,0%
Classe 2		70,0%	30,0%		100,0%
Classe 3		100,0%			100,0%
Q 7.14-Quantidade de produção					
	Bom	Muito Bom	Excelente		Total
Classe 1	100,0%				100,0%
Classe 2		60,0%	40,0%		100,0%
Classe 3		100,0%			100,0%
Q 7.15-Práticas de segurança					
	Bom	Muito Bom	Excelente		Total
Classe 1	100,0%				100,0%
Classe 2		70,0%	30,0%		100,0%
Classe 3		100,0%			100,0%

Tabela B.1. (continuação).

Q 7.16-Planeamento e Organização				
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1	100,0%			100,0%
Classe 2		80,0%	20,0%	100,0%
Classe 3		100,0%		100,0%
Q 7.17-Cuidado com o património				
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1	100,0%			100,0%
Classe 2		30,0%	70,0%	100,0%
Classe 3		100,0%		100,0%

Tabela B.2. Avaliação dos colaboradores pelo Superior, relativa aos itens da escala EAD-LVS, segundo as classes da partição selecionada.

Q 7.1-Habilidade para decidir				
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1	100,0%			100,0%
Classe 2	12,5%	75,0%	12,5%	100,0%
Classe 3	100,0%			100,0%
Q 7.2-Aceita mudanças				
	Bom	Muito Bom		Total
Classe 1		100,0%		100,0%
Classe 2		100,0%		100,0%
Classe 3	100,0%			100,0%
Q 7.3-Aceita direção				
	Bom	Muito Bom		Total
Classe 1	33,3%	66,7%		100,0%
Classe 2		100,0%		100,0%
Classe 3	100,0%			100,0%
Q 7.4-Aceita responsabilidades				
	Bom	Muito Bom		Total
Classe 1		100,0%		100,0%
Classe 2		100,0%		100,0%
Classe 3	100,0%			100,0%
Q 7.5-Atitude				
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1		100,0%		100,0%
Classe 2		87,5%	12,5%	100,0%
Classe 3	100,0%			100,0%

Tabela B.2. (continuação).

Q 7.6-Atendimento às regras				
	Muito Bom			Total
Classe 1	100,0%			100,0%
Classe 2	100,0%			100,0%
Classe 3	100,0%			100,0%
Q 7.7-Cooperação				
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1			100,0%	100,0%
Classe 2		100,0%		100,0%
Classe 3	100,0%			100,0%
Q 7.8-Autonomia				
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1	66,7%	33,3%		100,0%
Classe 2	12,5%	75,0%	12,5%	100,0%
Classe 3	100,0%			100,0%
Q 7.9-Atenção a custos				
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1		100,0%		100,0%
Classe 2		87,5%	12,5%	100,0%
Classe 3	100,0%			100,0%

Tabela B.2. (continuação).

Q 7.10-Iniciativa Pessoal					
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total	
Classe 1	100,0%			100,0%	
Classe 2	12,5%	62,5%	25,0%	100,0%	
Classe 3	100,0%			100,0%	
Q 7.11-Suporta pressão e tensão					
	Suficiente	Bom	Muito Bom	Excelente	Total
Classe 1	33,3%	66,7%			100,0%
Classe 2		37,5%	37,5%	25,0%	100,0%
Classe 3		100,0%			100,0%
Q 7.12-Conhecimento do trabalho					
	Bom	Muito Bom	Excelente	Total	
Classe 1		100,0%		100,0%	
Classe 2		87,5%	12,5%	100,0%	
Classe 3	100,0%			100,0%	
Q 7.13-Qualidade do trabalho					
	Muito Bom				Total
Classe 1	100,0%				100,0%
Classe 2	100,0%				100,0%
Classe 3	100,0%				100,0%
Q 7.14-Quantidade de produção					
	Bom	Muito Bom	Total		
Classe 1	66,7%	33,3%	100,0%		
Classe 2		100,0%	100,0%		
Classe 3	100,0%		100,0%		

Tabela B.2. (continuação).

Q 7.15-Práticas de segurança		
	Muito Bom	Total
Classe 1	100,0%	100,0%
Classe 2	100,0%	100,0%
Classe 3	100,0%	100,0%
Q 7.16-Planeamento e Organização		
	Muito Bom	Total
Classe 1	100,0%	100,0%
Classe 2	100,0%	100,0%
Classe 3	100,0%	100,0%
Q 7.17-Cuidado com o património		
	Muito Bom	Total
Classe 1	100,0%	100,0%
Classe 2	100,0%	100,0%
Classe 3	100,0%	100,0%

Tabela B.3. Matriz de dados simbólicos: Avaliação 360° (Questionário 2)

V3. Como classifica o empenho do/a Colaborador/a nas suas funções:	V4. O/A Colaborador/a tem iniciativa para resolver problemas ou aceitar novos desafios/projetos?
A MBom (0.55), Bom (0.45),	Sim (1.00), Não (0.00)
B MBom (0.18), Bom (0.64), Neutro (0.18)	Sim (0.59), Não (0.41)
C MBom (0.32), Bom (0.53), Neutro (0.05), Mau (0.11)	Sim (0.73), Não (0.27)
D MBom (0.05), Bom (0.53), Neutro (0.37), Mau (0.05)	Sim (0.75), Não (0.25)
E MBom (0.55), Bom (0.45)	Sim (1.00), Não (0.00)
F MBom (0.59), Bom (0.36), Neutro (0.05)	Sim (0.95), Não (0.05)
G MBom (0.77), Bom (0.23)	Sim (1.00), Não (0.00)
H MBom (0.73), Bom (0.27)	Sim (1.00), Não (0.00)
I MBom (0.41), Bom (0.59)	Sim (0.77), Não (0.23)
J MBom (0.45), Bom (0.55)	Sim (1.00), Não (0.00)
K MBom (0.57), Bom (0.43)	Sim (1.00), Não (0.00)
L MBom (0.50), Bom (0.50)	Sim (0.86), Não (0.14)
V5. Acha que o/a Colaborador/a em questão tem capacidade de adaptar-se a diferentes funções/situações, fora do cargo que possui de momento:	V6. O/A Colaborador/a trabalha bem em situações de pressão?
A Sim (0.95), Não (0.05)	Sim (0.95), Não (0.05)
B Sim (0.64), Não (0.36)	Sim (0.73), Não (0.27)
C Sim (0.73), Não (0.27)	Sim (0.73), Não (0.27)
D Sim (0.80), Não (0.20)	Sim (0.50), Não (0.50)

Tabela B.3. (continuação)

V5. Acha que o/a Colaborador/a em questão tem capacidade de adaptar-se a diferentes funções/situações, fora do cargo que possui de momento:		V6. O/A Colaborador/a trabalha bem em situações de pressão?
E	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>
F	<i>Sim (0.91), Não (0.09)</i>	<i>Sim (0.73), Não (0.27)</i>
G	<i>Sim (0.95), Não (0.05)</i>	<i>Sim (0.77), Não (0.23)</i>
H	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sim (0.95), Não (0.05)</i>
I	<i>Sim (0.95), Não (0.05)</i>	<i>Sim (0.95), Não (0.05)</i>
J	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sim (0.95), Não (0.05)</i>
K	<i>Sim (0.95), Não (0.05)</i>	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>
L	<i>Sim (0.95), Não (0.05)</i>	<i>Sim (0.95), Não (0.05)</i>
7. O/A Colaborador/a é produtivo/a e gera bons resultados nas suas funções?		8. O/A Colaborador/a colabora com os colegas?
A	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Muito (0.77), Suficiente (0.23)</i>
B	<i>Sim (0.82), Não (0.18)</i>	<i>Muito (0.27), Suficiente (0.45), Pouco (0.27)</i>
C	<i>Sim (0.90), Não (0.27)</i>	<i>Muito (0.60), Suficiente (0.35), Pouco (0.05)</i>
D	<i>Sim (0.84), Não (0.16)</i>	<i>Muito (0.60), Suficiente (0.35), Pouco (0.05)</i>
E	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Muito (0.82), Suficiente (0.18)</i>
F	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Muito (0.59), Suficiente (0.41)</i>
G	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Muito (0.73), Suficiente (0.27)</i>
H	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Muito (0.86), Suficiente (0.14)</i>
I	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Muito (0.55), Suficiente (0.45)</i>

Tabela B.3. (continuação)

	7. O/A Colaborador/a é produtivo/a e gera bons resultados nas suas funções?	8. O/A Colaborador/a colabora com os colegas?
J	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Muito (0.73), Suficiente (0.23), Pouco (0.05)</i>
K	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Muito (0.77), Suficiente (0.23)</i>
L	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Muito (0.73), Suficiente (0.27)</i>
	9. O/A Colaborador/a mostra ética no seu trabalho?	10. O/A Colaborador/a mostra respeito pelas opiniões e ideias das outras pessoas?
A	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sempre (0.91), Às Vezes (0.09)</i>
B	<i>Sim (0.91), Não (0.09)</i>	<i>Sempre (0.45), Às Vezes (0.45), Nunca (0.10)</i>
C	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sempre (0.55), Às Vezes (0.45)</i>
D	<i>Sim (0.95), Não (0.05)</i>	<i>Sempre (0.75), Às Vezes (0.25)</i>
E	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sempre (0.90), Às Vezes (0.10)</i>
F	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sempre (0.82), Às Vezes (0.18)</i>
G	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sempre (0.67), Às Vezes (0.33)</i>
H	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sempre (0.73), Às Vezes (0.27)</i>
I	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sempre (0.68), Às Vezes (0.32)</i>
J	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sempre (0.73), Às Vezes (0.27)</i>
K	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sempre (0.55), Às Vezes (0.45)</i>
L	<i>Sim (1.00), Não (0.00)</i>	<i>Sempre (0.73), Às Vezes (0.27)</i>

Tabela B.3. (continuação)

	11. O/A Colaborador/a responsabiliza-se pelas decisões tomadas?	12. De acordo com a seguinte escala, como avalia o desempenho do/a Colaborador/a:
A	<i>Sempre (0.95), Às Vezes (0.05)</i>	<i>Excelente (0.68), Bom (0.27), Suficiente (0.05)</i>
B	<i>Sempre (0.50), Às Vezes (0.41), Nunca (0.09)</i>	<i>Excelente (0.14), Bom (0.55), Suficiente (0.32)</i>
C	<i>Sempre (0.64), Às Vezes (0.36)</i>	<i>Excelente (0.23), Bom (0.68), Suficiente (0.09)</i>
D	<i>Sempre (0.63), Às Vezes (0.37)</i>	<i>Excelente (0.15), Bom (0.50), Suficiente (0.35)</i>
E	<i>Sempre (1.00)</i>	<i>Excelente (0.41), Bom (0.59)</i>
F	<i>Sempre (0.82), Às Vezes (0.18)</i>	<i>Excelente (0.41), Bom (0.45), Suficiente (0.14)</i>
G	<i>Sempre (0.86), Às Vezes (0.14)</i>	<i>Excelente (0.55), Bom (0.45)</i>
H	<i>Sempre (1.00)</i>	<i>Excelente (0.68), Bom (0.32)</i>
I	<i>Sempre (0.77), Às Vezes (0.23)</i>	<i>Excelente (0.27), Bom (0.73)</i>
J	<i>Sempre (0.82), Às Vezes (0.18)</i>	<i>Excelente (0.45), Bom (0.55)</i>
K	<i>Sempre (0.77), Às Vezes (0.23)</i>	<i>Excelente (0.50), Bom (0.50)</i>
L	<i>Sempre (0.82), Às Vezes (0.18)</i>	<i>Excelente (0.50), Bom (0.50)</i>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anthony, R. N., Gavindarajan, V. (2002). *Sistema de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.

Araújo, L. C. G. (2006). *Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.

Bacelar-Nicolau, H. (1980). *Contribuições ao Estudo dos coeficientes de Comparação em Análise Classificatória*. Tese de Doutorado, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

Bacelar-Nicolau, H. (1987). One the distribution equivalence in cluster analysis. In Devijer, P.A. & Kittler, J. (Eds.) *Pattern Recognition Theory na Applications*, NATO ASI Series F: Computer and Sistemas Sciences. 30, 73-79. Springer – Verlag, New York.

Bacelar-Nicolau, H. (1988). *Two Probabilistic Models for Classification of Variables in Frequency Tables*. IN BOCK, H.-H. (Ed.) *Classification and Related Methods of Data Analysis*. North Holland: Elsevier Scienses Publishers B.V.

Bacelar-Nicolau, H. (2000). *The Affinity Coefficient*. IN BOCK, H.-H. & DIDAY, E. (Ed.) *Analysis of Symbolic Data: Exploratory Methods for Extracting Statistical Information from Complex Data*. Series: *Studies in Classification, Data Analysis, and Knowledge Organization*. Berlin:Springer-Verlag.

Barney, J. B. (1992). Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In P. Shrivastava, A. S. Huff, and J. E. Dutton (Eds.). *Advances in strategic management*. 8, 39-61. Greenwich - CN: JAI Press.

Bock, H.-H. & Diday, E. (2000). *Analysis of Symbol Data: Exploratory Methods for Extractins Statistical Information from Complex Data*. Series: *Studies in Classification, Data Analysis, and Knowlegde Organization*. Berlin: Springer-Verlag.

Boudreau, J. et al. (2003). On the interface between operations and Human Resource Management. *Manufacturing & Services Operations Management*, 5 (3), 179-202.

Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis and significance. In: Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick. (Ed.). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press, 1-16.

Brandão, H. P., Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?, *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 41 (1), 8-15

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O Essencial que Avaliadores e Avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A. e Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: RH Editora,

- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Edições Dim Quixote
- Carroll, S. e Schneier, C. (1982). *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement and development of performance in organizations*. Illinois: Scott, Foresman and Comp.
- Chang, S., Sing, H. (2000). Corporate and industry effects on business unit competitive position. *Strategic Management Journal*, New Jersey. 21 (7), 739-752.
- Chiavenato, I. (1998), *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas S.A
- Chiavenato, I. (1999) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Cockerell, L. (2008), *Creating magic: 10 common sense leadership strategies from a life at Disney*, Doubleday Publishing Group, Nova Iorque
- Collins, J. C.; Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, Boston, 74 (5), 65-77.
- Conner, K. (1991). Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*. 17, 121–154.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- De Cenzo, D. e Robbins, S. (1996). *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- de Sousa, A. S. T., Batista, M. G. e Arruda, A. C. (2015). Statistical Analysis of the Leadership Perceptions in a Public Administration Office. *Global Disclosure of Economics and Business*. 4 (2), 143-154
- de Souza, V. L. (2002). *Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Dewes, F., Domingos, L. P., Milnitsky, L. (2008). *Avaliação de desempenho nas organizações: tendências de pesquisa*.
- Drucker, P. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo:Pioneira
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann effectiveness: A case study. *Public Personnel Management*, 25 (2), 151-164.
- Fellipe, M. I. (2005). Avaliação de Desempenho – Qual o momento de utilizar a de 360°. *São Paulo*, 28.

- Flanagan, J. (1954). The critical incidents technique, *Psychological Bulletin*. 51, 327-358.
- Franco, R. (2009). *Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho. Projeto de Intervenção numa Empresa Farmacêutica de Genéricos*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa: Business School,
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 28-54.
- Guimarães, T. A. (1998). Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: *CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD*, 3., Madrid. Anais... Madrid : Clad.
- Guimarães, T. A., Nader, R. M., Ramagem, S. P. (1998) Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 32 (6), 43-61.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 617-626
- Hage, J. (1980). *Theories of organizations: form, process and transformation*. New York: John Wiley.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Ivancevich, J. M. (2008) . *Gestão de Recursos Humanos*, São Paulo: McGraw-Hill.
- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. D. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2012). Human resource management and operational performance: empirical evidence. *Gestão & Produção*, 19(2), 347-360.
- Johnson, JW., Ferstl, KL. (1999). The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following upward feedback. *Pers. Psychol.* 52(2),271–303.
- Kluger, AN., DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychol. Bull.* 119(2), 254–84.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002), *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, Wiley, São Francisco, CA. Lerman, I.C. (1970), “Sur l’analyse des données préalable à une classification automatique (Proposition d’une nouvelle mesure de similarité)”, *Rev. Mathématiques et Sciences Humaines*. 32 (8), 5-15.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2012). Perceived training intensity and knowledge sharing: Sharing for intrinsic and prosocial reasons. *Human Resource Management*, 51(2), 167-187.

- Lacome, B. M. B.; Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e Mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, 43 (1), 5-16.
- Latham, G.P. & Wexley, K.N. (1981). Increasing productivity through performance appraisal. Mass., Addison-Wesley Publishing Company, Inc. *an Resource Management Scope, Analysis, and significance*. Oxford University Press: Oxford.
- Lazer, R. e Wikstrom, W. (1977). *Appraising managerial performance: current practices and futures directions*, New York: Conference Board.
- Lerman, I.C. (1972) Étude Distributionnelle de Statistiques de Proximité entre Structures Algébriques Finies du Même Type: Application à la Classification Automatique, *Cahiers du B.U.R.O.*, 19, Paris.
- Lerman, I.C. (1981). *Classification et Analyse Ordinale des Données*. Paris: Dunod.
- Lins, S. L. B., (2007). Dimensões Básicas de Análise das Organizações. *Revista de Administração da UNIMEP*, 5 (3)
- London, M., Smither, JW. (1995). Can multisource feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theorybased applications and directions for research. *Pers. Psychol.* 48(4), 803–39.
- Longenecker, C. O. e Nykodym, N. (1996). Public sector performance appraisal.
- Longenecker, C. O.; Fink, L. S. (1999). Creating Effective Performance Appraisals. *Industrial Management*. 41 (5), 18-23.
- Madureira, C. (2002). A avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública. *A reinvenção da Função Pública—livro de actas do 3º Encontro INA*.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Mcgregor, D. (1957). “An uneasy look at performance appraisal”, *Harvard Business Review*. 35, 89-94.
- McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, 35, 89-94.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Mitchell, T. R., & Danies, D. (2003). Motivation. In W.C. Borman, D. R. Ilgen. & R.J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook os psychology: Industrial Organization Psychology*. 12, 225-254. New York: Willey
- Neely, A. (1999). The performance revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (2), 205-228. MCB University Press.

Neves, J. G. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas*. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.) *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa : RH Editores.

Noe, R., Hollenbeck, J., Wright, P. M. & Gerhart, B. (1999). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Pfeffer, J. (1994). *Vantagem Competitiva através das pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

Reeds, R.; DeFillippi, R. J. (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, (1), 88-102

Reilly, RR., Smither JW., Vasilopoulos NL. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Pers. Psychol.* 4 (3), 599–612.

Rynes, S. L., Gerhart, B., Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annu. Rev. Psychol.* 56, 571–600.

Senge, P. (1994). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

sharing: Sharing for intrinsic and prosocial reasons. *Human Resource Management*,51(2) 167-188.

Smith, K.G. & Locke, E.A. (1990). Goal Setting, Planning and Organizational Performance: An Experimental Simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 118-134.

Smither, JW., London, M., Reilly, RR. (2004). A meta-analysis of longitudinal studies of multi-source feedback. *Soc. Ind. Organ. Psychol. Conf.* Chicago (Apr.)

Sparrow, P. R., Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). *Managing learning*. London : Routledge, 57-69.

Sousa, Á., Bacelar_Nicolau, H., Nicolau, F.C., & Silva, O. (2015), On Clustering interval data with diferente scales of measures: Experimental results, *Asian Journal of Applied Science an Engineering*. 4, 17-25.

Trigo, J. R., & Costa, J. A. (2008). Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, 16(61), 561-582.

Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy: Towards a General Theory of HRM*. London: Pitman Publishing.

WEBER, M. (1965), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*. 2 ed. (Piero Burresti, Trad.). Firenze: Sansoni, 1965.

Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75-94

Yaremko, R. K., Harari, H., Harrison, R. C., & Lynn, E. (1986). *Handbook of research and quantitative methods in psychology*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zarifian, P. (1996). A gestão da e pela competência. In: *SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia. Mimeo.