

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA:
PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO**

Inês Gonçalves Cardoso

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

2015

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA:
PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO**

Inês Gonçalves Cardoso

Dissertação Orientada pela Professora Doutora Maria Eduarda Duarte

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

2015

Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico	2
1.1. Avaliação de Desempenho	3
1.1.1. Evolução	3
1.2. Sistema de Gestão de Desempenho	6
1.2.1. O processo geral de SGD	7
1.2.2. Modelos de Competências.....	8
1.2.3. O Modelo de Oito Competências de Dave Bartram.....	9
1.2.4. Sistema de Gestão de Desempenho utilizado na Organização.....	10
1.3. Avaliação de desempenho e perspetivas de desenvolvimento	11
1.3.1. <i>Feedback 360º</i>	13
1.3.2. <i>Coaching</i>	14
1.3.3. <i>Mentoring</i>	15
1.3.4. <i>Counseling</i>	16
2. Enquadramento da Investigação, Problemática e Questões de Estudo	16
2.2. Instrumento.....	17
2.3. Participantes.....	17
2.4. Método de análise e procedimentos estatísticos	19
2.5. Questão genérica e hipóteses	19
3. Apresentação e análise dos Resultados	20
3.1. Apresentação de resultados.....	20
4. Discussão.....	26
5. Conclusão	29
5.1. Limitações e investigações futuras	30
6. Referências Bibliográficas	30

Agradecimentos

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que esta dissertação fosse realizada. A todos eles deixo aqui o meu sincero agradecimento.

Aos meus pais pela forma como me inculcaram a alegria de viver e a confiança necessária para realizar os meus sonhos. Por todo o apoio que me deram ao longo desta trabalho e de toda a minha vida académica.

À minha irmã pelo apoio, pelos mimos, pela compreensão e por estar sempre do meu lado.

À minha orientadora, Professor Doutora Maria Eduarda Duarte pela forma como orientou o meu trabalho. As notas dominantes da sua orientação foram, as suas recomendações e a cordialidade com que sempre me recebeu. Estou grata por ambas e também pela liberdade de ação que me permitiu, que foi decisiva para a realização desta dissertação.

Deixo também uma palavra de agradecimento à FPUL por me ter permitido o ingresso neste mestrado.

À instituição bancária que me cedeu com agrado e de livre vontade os dados necessários para a realização do estudo.

Resumo

Este trabalho visa analisar os resultados que decorrem da aplicação de um Sistema de Gestão de Desempenho. Este foi criado com o objetivo de apoiar a melhoria de desempenho de cada colaborador, clarificar responsabilidades, capacitar as competências necessárias através do acompanhamento e de formação exigente, rigorosa e habilitante.

A nível metodológico, utiliza-se como instrumento de pesquisa e análise um Sistema Gestão Desempenho assente em três componentes: Competências, Atitude pessoal e Objetivos.

A nível da análise e discussão de resultados, através da análise por *clusters* verifica-se a existência de elevadas frequências de avaliações negativas nos domínios comportamental, técnico e atitude pessoal. Com base na análise discriminada das competências com avaliação negativa são sugeridas medidas de intervenção capazes de melhorar o desempenho dos colaboradores na organização.

Face aos dados obtidos verifica-se que o Sistema de Gestão de Desempenho permite identificar e analisar competências, obtendo resultados que permitem à organização determinar medidas para melhorar o desempenho dos seus colaboradores e alinhar as atividades dos mesmos com os objetivos estratégicos da organização, intervindo especificamente para cada área ou função de modo a melhorar a avaliação em determinadas competências.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; sistema de gestão de desempenho; *executive coaching; mentoring; career counseling*.

Abstract

This work aims to evaluate the results that occurs from a Performance Appraisal System. This system was created to help improve each employee's performance, specify responsibilities, enabling the necessary skills so that employees feel committed to results.

Methodologically, it is used as a tool for research and analysis, a Performance Management System based on three components: Skills, Personal Attitude and Goals.

It is found through clusters consideration that high frequencies of negative evaluations are verified in behavioral, technical and personal attitude domains. Considering this, intervention measures that can improve employees' performance and the organizations' are suggested.

Given the obtained data it appears that through Performance Management System one can identify and analyze competencies, achieving results that enable the organization performance improvement, aligning the activities of employees with the organization's strategic goals, allowing intervening specifically within each area or function in order to improve workers competencies assessment.

Key words: Performance evaluation, Performance Management System; executive coaching; mentoring; career counseling

Introdução

A avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão que reforça a missão e os valores organizacionais e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços.

A gestão do desempenho é o objetivo final de qualquer avaliação de desempenho. (Adler, 2011) Na organização contribui para observar o desempenho dos colaboradores, confrontá-los com as expectativas e objetivos, orientá-los e aconselhá-los sobre quais as melhorias necessárias a inserir e o método para as conseguir. Para isso os sistemas de gestão de desempenho incluem, na sua estrutura, um conjunto de indicadores de desempenho que servem de apoio à tomada de decisões e ações, devendo também refletir os objetivos da estratégia da organização. Toda a informação recolhida por este processo é fulcral para a organização, pois assim é possível reconhecer o contributo de cada área funcional e/ou trabalhador para a eficácia da organização. A integração deste sistema promove uma cultura de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos e das equipas interligando-os com os objetivos da organização.

Numa primeira fase deste trabalho, pretende-se analisar diversas correntes teóricas sobre o conceito de avaliação de desempenho e em que consiste um sistema de gestão de desempenho.

Baseada na pesquisa bibliográfica efetuada aprofundam-se conceitos e modelos explicativos desta gestão de mudança, sendo que o modelo de competências apresentado por Dave Bartram, Robertson, & Callinan (2002) é a abordagem teórica que está na origem da construção do SGD, implementado na organização do sector bancário, onde decorreu o estudo.

Num segundo momento do presente trabalho entende-se como pertinente a abordagem de perspetivas de desenvolvimento, face a resultados da avaliação de desempenho. As perspetivas de desenvolvimento assentam ou podem ser encaradas através da utilização de algumas ferramentas, entre as quais, o *feedback 360°*, o *mentoring*, o *coaching* e o *counseling*, salientando as especificidades que as distinguem e contribuem para o sucesso dos processos de aprendizagem e desenvolvimento humano.

Enquadrado teoricamente na Psicologia Organizacional, surge o Sistema de Gestão de Desempenho como atual campo de estudo e de importância relevante. Assim, o presente trabalho tem como objetivo principal, avaliar os resultados que decorrem da

aplicação de um Sistema de Gestão de Desempenho, de uma dada organização do sector bancário português.

Para concretização do objetivo principal, foi utilizado como instrumento o SGD da referida instituição que, através da análise de competências dos colaboradores permite aferir o desempenho dos mesmos. A amostra consiste em trabalhadores que tiveram pelo menos uma competência com avaliação negativa, sendo constituída por 675 colaboradores (*n*). A análise dos dados foi efetuada através de estatística descritiva e de uma análise de *clusters*, com recurso ao programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.0.

Através da análise e discussão de resultados verifica-se que o SGD aplicado na organização, permite identificar e analisar competências, possibilitando a obtenção de dados que permitam à organização melhorar o desempenho dos colaboradores, assim como a produtividade e sua motivação. Consideraram-se nas conclusões possíveis estratégias de intervenção face aos resultados obtidos e sugestões para práticas futuras.

1. Enquadramento Teórico

No contexto atual, é cada vez mais necessário às organizações aumentar a produtividade, assim como manterem a satisfação dos colaboradores. Para tal, é necessário potenciar o seu capital humano através de mecanismos de incentivo e motivação, de modo a que o aumento da satisfação promova o desempenho dos colaboradores e com isso, maior rentabilidade para a organização.

A utilização de ferramentas de gestão, como a avaliação de desempenho (que adiante será referido como AD) e implementação de um sistema de gestão de desempenho (SGD) que inclua, na sua estrutura, um sistema de AD com o objetivo de fornecer um conjunto de indicadores de desempenho promovem a valorização do capital humano. Para que tal aconteça é necessário que o sistema de AD fundamente um conjunto de decisões como seja o encaminhamento dos colaboradores para treinos específicos (ações de formação de natureza técnica), ou para intervenções que promovam o desenvolvimento de competências na área do desenvolvimento pessoal, entre outros.

Temáticas como a AD, os SGD, a gestão por competências e os seus benefícios a nível de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais têm estado, nas duas últimas décadas, na origem de diversas ações na comunidade científica como a

organização de publicações, conferências, seminários e de números especiais de revistas científicas (Caetano e Pereira, 2010).

1.1. Avaliação de Desempenho

A AD consiste na análise sistemática dos resultados obtidos num conjunto de itens que indagam sobre a função desempenhada, as competências e outras características necessárias num colaborador para a boa execução da mesma. “A AD é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que esta desempenha, das metas e resultados a serem alcançados bem como do seu potencial de desenvolvimento” (Chiavenato, 2004, p.4).

Para Chiavenato (1981), a AD é uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento. O autor considera que através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planeamento, organização, responsabilidade, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, pro-atividade, criatividade e inovação. Salienta ainda aspetos como as competências dentro da função desempenhada, orientação para resultados, autodesenvolvimento, gestão de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoais e trabalho em equipa, como determinantes para a AD.

Posteriormente, o autor apresenta o conceito de AD “como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro” (Chiavenato, 2002, p. 324). Já para Lotta (2002) a AD é um mecanismo que visa conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização por meio da comparação entre o que é esperado e o que é realizado.

Por sua vez, para Camara, Guerra e Rodrigues (2010), a AD é um sistema com o objetivo de efetuar um juízo de valor sobre o trabalho desenvolvido pelo mesmo, relativamente ao ano anterior, atribuindo-lhe uma classificação global.

1.1.1. Evolução

Atualmente, face ao quadro de dificuldades económicas e à crise globalizada, a AD mantém um lugar de destaque, ao nível da investigação e da definição de linhas condutoras de atuação no domínio dos sistemas de gestão das organizações. A AD e os SGD são assim utilizados atualmente por diversas organizações como um instrumento de

apreciação do trabalho. A avaliação de um colaborador ocorre, inevitavelmente, a partir do momento em que se estabelece o vínculo de empregador – empregado.

A orientação de topo das organizações encontra-se significativamente relacionada com a AD, uma vez que, contribui diretamente para o desenvolvimento das diversas componentes dos sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Com esta prática procura-se dotar, globalmente, as organizações de sistemas de avaliação que, permitam melhorar a gestão dos seus recursos humanos e contribuir para a adaptação aos tempos atuais; como refere, Caetano (2008, p.1), através do “(...) processo de controlo de desempenho (...) indiretamente, através da sua conexões com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização”. No entanto, a conceptualização da AD tem vindo a alterar-se ao longo do tempo.

Primeiramente, o desempenho dos indivíduos era medido de forma semelhante ao desempenho das máquinas. Os indicadores de desempenho equivaliam aos padrões de produtividade, tempo e qualidade. Segundo Anthony (1956, p. 27, *in* Adler, 2001, p. 252), a gestão de desempenho, à data apenas designada por "controlo de gestão", é definida como “o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na concretização dos objetivos da organização”. Os sistemas de AD nas organizações começaram como simples métodos para justificar lucros, ou seja, a avaliação era usada como fundamento para aferir se a remuneração de um colaborador era adequada. Este processo estava fortemente ligado a resultados materiais não ponderando muito a possibilidade de desenvolvimento da avaliação e das suas consequências.

Nas últimas décadas do século XX a temática da AD foi adquirindo um lugar de destaque na psicologia organizacional e na gestão dos recursos humanos, existentes em serviços ou empresas.

Segundo Kennerley e Neely (2002), com constantes renovações sociais, ambientais, económicas e até mesmo individuais, torna-se, necessário que as empresas acompanhem estas mudanças, alterando processos, valores, competências e, conseqüentemente, a sua forma de avaliar o desempenho. Neste sentido, vários autores propõem continuamente novos modelos, para que seja possível melhorar ou complementar alguns modelos até então existentes.

Chiavenato (2005) caracteriza o mundo moderno pelas tendências que envolve, como por exemplo, a globalização, a tecnologia, os serviços, a ênfase no cliente, a

qualidade, a produtividade e a competitividade. O autor refere que estas influenciam as organizações e a sua gestão estratégica.

A evolução da informação e da tecnologia criou a necessidade de gerir o conhecimento para obter uma vantagem competitiva. A modernização de sistemas informáticos tornou-se uma realidade nas organizações, principalmente pela quantidade de informação produzida e veiculada diariamente. A melhoria substancial no desempenho das organizações requer a constante capacidade de modernizar e inovar, sendo essencial a obtenção e disponibilização de informações para sustentação aos processos decisórios, em particular na área de recursos humanos (Mesquita, 2010).

De acordo com esta mudança, surgem estudos que possibilitaram a definição teórica de diferentes modelos de competências que estão na base de novos modelos de avaliação de desempenho (Neves, 2000). Nesta linha evolutiva, diversas organizações têm utilizado o desenvolvimento de competências como base da gestão estratégica dos seus sistemas e programas de recursos humanos.

Na definição de O'Reilly e Chatman (1986), competências são padrões observáveis e avaliáveis de capacidades, conhecimentos, comportamentos e outras características que um indivíduo necessita para desempenhar funções ocupacionais com sucesso.

Os modelos de competências têm uma longa e comprovada lista de aplicações no desenvolvimento dos recursos humanos. Nestes modelos, as competências essenciais, currículos e programas de formação são concebidos e desenvolvidos para fomentar a atualização da organização e produzir efeitos positivos na capacidade da força de trabalho, assim como nas necessidades estratégicas da empresa. Segundo Zarifian, (1999, p. 92), a organização é (no modelo da competência): um agregado de iniciativas e de papéis e, como tal, de indivíduos potenciais portadores dessas iniciativas, logo, de competências.

Conforme Argimon, Lopes e Nascimento (2005): “Desenvolver pessoas é uma tarefa árdua e morosa. Implica diagnosticar as competências exigidas pelos cargos e confrontá-las com as dos seus ocupantes, suprimindo as lacunas existentes, através da implementação e acompanhamento de planos de desenvolvimento – concisos, específicos, mensuráveis, praticáveis, direcionados para resultados, com prazos definidos e com o “*coach*” do líder” (p.2). De acordo com esta análise, a AD requer que os avaliadores possuam um vasto conhecimento do processo, que estejam preparados cientificamente, assim como para o desenvolvimento de estratégias face às implicações dos resultados da avaliação.

A sustentabilidade de uma organização aumenta com o valor da mesma e com a qualidade dos resultados obtidos. Este processo de valorização torna imperativo que a empresa disponha de mecanismos que permitam melhorar a performance dos seus colaboradores. Assim, a AD pode ser utilizada como um instrumento para melhorar a cultura organizacional, assim como na concretização de objetivos de negócios cruciais, nas mais diversas organizações, incluindo as governamentais ou organismos oficiais.

1.2. Sistema de Gestão de Desempenho

O Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) é um instrumento que visa conhecer o desempenho de um colaborador, durante um determinado período de tempo, no exercício da sua função. Dantas e Queiroz (2011) referem que o desempenho no trabalho é o resultado alcançado por um colaborador numa determinada função, dependendo de diversos fatores. Como tal, o SGD é rico em informação promotora de um melhor crescimento pessoal e profissional.

O SGD deve estar de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Kaplan e Norton (1996) observam que o sistema de avaliação de desempenho deve estabelecer uma gestão integrada capaz de contemplar todos os fatores que influenciam a organização.

Assim, com o decorrer da avaliação, são recolhidos dados e informações sobre o desempenho dos colaboradores assim como dos diversos fatores que a influenciam permitindo verificar que o desempenho de um colaborador pode ser afetado por diversas variáveis, nem sempre fáceis de identificar. Este é o motivo pelo qual os SGD requerem a medição do desempenho, isto é, para que seja possível obter conhecimento acerca da origem de qualquer deficiência no desempenho. (Aguinis & Kraiger, 2009).

Para identificar a origem dos resultados é necessário efetuar um processo de avaliação, no qual são definidos indicadores de desempenho. Esta é a principal vantagem da medição do desempenho.

Harrington (1993) defende que os indicadores de desempenho são importantes na medida em que proporcionam o aperfeiçoamento da gestão das organizações. Ao avaliar o colaborador obtém-se informações acerca da origem de qualquer défice na execução de uma função.

1.2.1. O processo geral de SGD

Os indicadores de desempenho utilizam-se para avaliar as diferenças entre colaboradores e para obter dados sobre o desempenho dos mesmos. Essa informação, proveniente da análise da AD, servirá para identificar e resolver problemas, de forma a aumentar a sua produtividade e, conseqüentemente, a melhoria da organização.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.11) “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até ao individual, passando pelo divisional e o grupal”. Esta ideia é mais tarde referida por Chiavenato (2004), quando também o autor refere que a AD é feita de modo circular e por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. É possível identificar neste processo, cinco etapas:

i) **Direcionamento Estratégico e Formulação de Objetivos:** se a gestão do desempenho for considerada como um ciclo, este é o ponto inicial. Nesta etapa, a gestão e trabalhadores devem desenvolver um plano específico para o ciclo que deverá ser pensado e elaborado de modo a dar resposta aos resultados obtidos no ciclo anterior, assim como aos objetivos estratégicos das empresas. Segundo Chiavenato, (2004, p. 23) “A definição de objetivo é um passo importante na definição das expectativas para o funcionário, ou seja, daquilo que este deve ter em consideração quanto ao seu desempenho”. Deste modo, a definição de metas assenta em objetivos específicos e mensuráveis, permitindo que os colaboradores reconheçam o que é esperado da sua parte. Este processo define as expectativas dos envolvidos e sistematiza as fases da avaliação de desempenho (Sahai e Srivastava, 2012).

ii) **Execução e Monitorização (Implementação do SGD):** tem como principal fundamento a conservação de registos dos desempenhos dos trabalhadores em cada ciclo de gestão do desempenho, sendo essencial para o êxito de todo o processo. A conservação dos registos permite a existência de referências anteriores do desempenho do colaborador. Essa informação irá ser útil para delinear mais especificamente um novo plano. É ainda necessária a existência de uma comunicação eficaz entre a gestão e os trabalhadores.

iii) **Avaliação do desempenho:** a avaliação do desempenho dos trabalhadores é efetuada de acordo com os indicadores de avaliação estabelecidos. Segundo, Chiavenato (2004), a avaliação trata de verificar se os objetivos foram alcançados e de que forma é que o desempenho poderá ser melhorado, de modo a elevar cada vez mais os objetivos e

os resultados. O autor salienta ainda que, o desempenho deverá estar focalizado no alcance dos objetivos e a avaliação de um colaborador dependerá diretamente disso.

iv) Cálculo da avaliação e análise aplicada: Uma vez que a avaliação se traduz numa classificação, o cálculo do desempenho é uma avaliação dos resultados, anteriores ou atuais, sobre o desempenho de um colaborador (Berber Leković e Slavić, 2014). A pontuação final de um colaborador resulta da soma das notas obtidas em cada um das componentes do modelo: ‘Competências’, ‘Atitude’ e ‘Objetivos’, ponderadas em função do peso das componentes atribuídas a cada grupo funcional.

v) Feedback do desempenho: no final do ciclo do desempenho, a gestão deve reunir com os trabalhadores e, de acordo com os resultados obtidos nas avaliações do desempenho deve agir e estimular a comunicação entre ambas as partes para assim, melhor compreender as adversidades sentidas pelos trabalhadores e poder auxiliá-los na sua resolução. O feedback do desempenho tem como objetivo melhorar o desempenho a nível individual e em equipa, no envolvimento do trabalhador, motivação e satisfação associada ao trabalho (Aguinis, Gottfredson, e Joo, 2012).

Existe, na gestão do processo de AD nas organizações uma grande variedade de técnicas e tipos de intervenção passíveis de utilizar para desenvolver um programa de mudança. O critério para seleção das técnicas baseia-se nas necessidades da situação organizacional. O processo indicado ou selecionado deve responder e ser adequado à situação específica. (Duarte, 2009)

Atualmente é exigido às organizações uma capacidade de adaptação e mudança rápida e eficaz pelo que as estratégias de Gestão de Recursos Humanos procuram desenvolver processos de trabalho que promovam e motivem o capital humano das organizações. De acordo com este grande objetivo, surge a necessidade de desenvolver modelos teóricos, instrumentos de medição e planos de intervenção de forma a aumentar o desenvolver o crescimento profissional e pessoal, a satisfação dos colaboradores, bem como a melhoria global na organização.

1.2.2 Modelos de Competências

Para que uma estratégia organizacional possa conduzir aos resultados pretendidos é essencial a criação de um modelo de competências, onde os comportamentos adequados para a implementação da mesma sejam descritos. Com as atuais práticas organizacionais pretende-se obter desempenhos de excelência que concretizem a estratégia e os objetivos de acordo com os valores das organizações, fundamentadas no conceito de competência.

A definição de “competência” é difícil, tem sido alvo de alguma controvérsia, tendo vindo a originar dificuldades quer na sua operacionalização quer na construção de instrumentos de AD. Autores como Warr e Connor (1992) mostram a necessidade de sistematizar a investigação existente, promovendo um quadro referencial para a análise de competências.

Este foco da análise das competências levou alguns autores a designarem este período como a “Era da Competência”, fazendo com que a avaliação se reflita na aplicação prática da ferramenta (Caetano, 2008; Ceitil, 2006; Silva, 2006). Os Modelos de Competências procuram descrever um conjunto de aspetos de índole pessoal; isto é, características que o indivíduo deve ter para poder assumir um desempenho bem-sucedido da função. Estes modelos visam identificar as variáveis relacionadas com a totalidade organizacional: as características pessoais, visão organizacional e a envolvente externa das organizações.

Conscientes da necessidade de articulação destas dimensões, Dave Bartram e Colaboradores (2002) desenvolveram um Modelo de Competências com o intuito de prever o desempenho profissional. Este modelo foi alvo de diversos estudos de meta-análise que fundamentam a sua robustez, razão pela qual foi escolhido como referencial para a apresentação do modelo utilizado pela empresa onde decorreu o estudo.

1.2.3 O Modelo de Oito Competências de Dave Bartram

Com o objetivo de desenvolver um modelo teórico para análise do desempenho (Dave Bartram, 2001) deu início a um conjunto de estudos, partindo do pressuposto que a análise do desempenho em contexto de trabalho exige a avaliação de um conjunto de dimensões, das relações que existem entre elas e da forma como as mesmas se relacionam com o contexto organizacional.

De acordo com os autores, são os fatores organizacionais que promovem ou inibem o desenvolvimento e posterior demonstração de determinada competência. A competência é entendida em termos de atividade e não de uma predisposição, devendo a sua operacionalização ser realizada através de comportamentos observáveis dos colaboradores com o intuito de atingir um objetivo.

Este modelo surge com a preocupação de desenvolver ferramentas que, tendo em conta o contexto e as características da função, permitam prever o desempenho profissional e estabelecer relações entre as diferentes dimensões e fatores que contribuem

para o desempenho (Bartram, 2005). Tratando-se de um modelo triárquico e por isso multifatorial, o seu desenvolvimento tem como ponto de partida um conjunto de estudos de análises fatoriais e multidimensionais de escalas de avaliação de desempenho.

Este modelo apresenta uma estrutura completa para dar resposta às necessidades das organizações. Para tal, estabelece relações entre um conjunto de dimensões e fatores que contribuem para o desempenho, a estrutura universal de competências. Numa estrutura tridimensional, na dimensão mais profunda, estão agrupados 110 componentes de competências; na parte intermédia existem 20 dimensões de competências e, na dimensão mais superficial, encontram-se Oito Grandes fatores de competências, sendo estas: Liderança e Decisão; Suporte e Cooperação; Interação e Apresentação; Análise e Interpretação; Criação e Conceptualização; Organização e Execução; Adaptação e Coping; Empreendedorismo e Desempenho. Estes fatores são designados por *Great Eight* devido à posição de relevância que assumem no domínio do desempenho profissional (Bartram, 2005; Kurz, Bartram e Baron, 2004).

A flexibilidade existente na Estrutura Universal de Competências permite ajustar o modelo às diferentes necessidades das organizações, criando conjuntos particulares de competências de trabalho, realçando não só os aspetos do indivíduo mas também a sua interação com o contexto organizacional (Bartram, 2005). Com base no modelo apresentado, várias organizações fundamentam o seu SGD, uma vez que este lhes permite definir o conjunto de competências que desejam avaliar.

1.2.4. Sistema de Gestão de Desempenho utilizado na Organização

O SGD implementado na organização onde foi realizado o presente trabalho, foi desenvolvido de acordo com o modelo de competências apresentado por Dave Bartram *et al* (2002). Este é um sistema criado com o objetivo de apoiar a melhoria de desempenho de cada colaborador, definir responsabilidades, proporcionar as competências necessárias através do acompanhamento dos colaboradores, de formação exigente, rigorosa e habilitante de modo a comprometer os colaboradores com os resultados.

O SGD implementado na instituição bancária onde decorreu este estudo assenta em três componentes de avaliação: atitude pessoal, competências, e objetivos. Pretende-se que estas componentes permitam ao avaliador efetuar uma análise do desempenho do avaliado, de acordo com a atitude manifestada ao longo do ano. Deste modo, as

componentes verificadas, de exclusiva responsabilidade da organização bancária, são as seguintes:

i) Componente atitude pessoal: esta componente pressupõe a análise de características pessoais que diferenciam o nível de desempenho na função e que se traduzem em comportamentos observáveis, com impacto no desempenho atual e futuro dos colaboradores. Podem-se verificar as seguintes competências: *Comportamento profissional; Disponibilidade; Empenhamento.*

ii) Componente Competências: permite uma apreciação, por parte do avaliador, da forma como a atividade é desempenhada, incluindo aspetos como o esforço realizado, interesse e o empenho na consecução de objetivos e desempenho da função. Estas podem ser Técnicas ou Comportamentais sendo que as competências comportamentais se designam por um conjunto de comportamentos observáveis ou características pessoais que garantem o êxito na função. A saber: *Capacidade de Adaptação e Flexibilidade; Autoconfiança e Autonomia; Trabalho em equipa e relacionamento interpessoal; Capacidade de decisão; Disponibilidade e empenhamento profissional; Pontualidade; Relações interpessoais* As competências técnicas são integrantes de um conjunto de conhecimentos necessários para desempenhar a função. Estas são: *Formação e Desenvolvimento Pessoal; Formação e Desenvolvimento Pessoal; Capacidade de análise e sentido crítico; Capacidade Prospetiva; Iniciativa e Inovação; Orientação para o Cliente; Orientação para a Qualidade; Orientação para Resultados; Comunicação; Negociação e Persuasão; Liderança e desenvolvimento de pessoas; Qualidade na execução do trabalho.*

iii) Componente Objetivos: entendidos como os resultados pretendidos de um colaborador ou de uma equipa, num determinado período de tempo, com vista a orientar, motivar e comprometer o colaborador e a estrutura, para a melhoria do desempenho. Refere-se nesta componente os Objetivos de Negócio e os Objetivos Individuais de Melhoria, sendo os primeiros direcionados para o trabalho em equipa em prol da organização; e os segundos estão relacionados com o aprimoramento pessoal e profissional para atingir um melhor desempenho dentro da equipa.

1.3. Avaliação de desempenho e perspetivas de desenvolvimento

O objetivo do presente estudo é avaliar os resultados que decorrem da aplicação de um SGD. Na sequência dos resultados obtidos foi possível verificar quais as

competências, funções e colaboradores que beneficiariam de intervenção. Esta traduz-se em perspetivas de desenvolvimento que podem ser encaradas através da utilização de ferramentas como o *feedback 360°*, o *coaching*, o *mentoring* e o *counseling*. A informação de quais as competências que necessitam de intervenção e as características das mesmas permitem-nos adequar a ferramenta a utilizar para um desenvolvimento eficaz. A relação de proximidade entre a AD e estas estratégias refere-se à complementaridade de processos. O processo de desenvolvimento profissional nas organizações necessita de aprofundamento e de metodologias mais sistemáticas que garantam resultados concretos e mensuráveis.

A AD começa quando termina, uma vez que, os dados dos resultados da avaliação devem servir não apenas como um elemento que justifique benefícios e acompanhamento do desempenho profissional, mas, principalmente, como dados de monitoração do processo de desenvolvimento. Este é o verdadeiro caminho para o alcance de resultados.

No contexto das organizações, o objeto de estudo no campo da psicologia da carreira tem sido a relação dos indivíduos com a organização. (Duarte, 2009)

Segundo Duarte (2009) a psicologia da carreira vê cada trabalhador como colaborador da organização. Esta visão torna-se crucial na psicologia da carreira, uma vez que, este não se foca apenas no trabalhador ou na organização, mas sim na relação que existe entre os dois. Nesta perspetiva, o desenvolvimento da carreira procura reter os colaboradores que mostram potencial para o desenvolvimento e adaptação e ao mesmo tempo tem como objetivo ajudar os que não se adaptam aos requerimentos da organização.

A AD é fundamental para identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores e traçar caminhos para proporcionar o desenvolvimento da carreira dos mesmos, dos processos e das organizações. A AD é observar e avaliar o comportamento na execução de uma função. No entanto, o comportamento humano é não só uma função da pessoa, mas também do meio ambiente. Independentemente de quão estáveis forem os traços pessoais de cada pessoa, o ambiente está sempre a mudar (Duarte, *et al* 2009). Desta forma, cresce a necessidade de desenvolvimento pessoal e profissional, tal como aponta Duarte (2009) a constante mudança da nossa sociedade requer respostas baseadas em novas competências, acima de tudo, na assunção de novas responsabilidades para encontrar um caminho para a sobrevivência e satisfação.

Duarte, *et al* (2009) salientam que os conceitos chave da teoria da carreira e orientação de carreira do séc. XX devem ser reformulados para se adequarem à economia

moderna. As teorias e técnicas de desenvolvimento de carreira atuais enfrentam uma crise em que o seu pressuposto fundamental de preditividade baseada na estabilidade e fases é discutível e, mais importante pode já não ser funcional. Pois o contexto de mudança em que vivemos torna necessários os modelos técnicos para enfatizar a flexibilidade, adaptabilidade e aprendizagem para a vida.

Ao apostar nos modelos técnicos para enfatizar essa flexibilidade a organização está a apostar no desenvolvimento dos colaboradores e a “transformar as limitações em mais-valias” (Duarte, 2009, p.12).

Na sequência dos resultados obtidos na AD é possível prever qual o melhor caminho para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. Neste estudo ferramentas como o *feedback 360°*, o *coaching*, o *mentoring* e o *counseling* surgem como uma complementaridade à AD.

1.3.1. *Feedback 360°*

O *feedback 360°* é um sistema, que visa a melhoria da qualidade da informação sobre o desempenho dos colaboradores, recorrendo a diversas fontes de informação. A seleção dos avaliadores é uma parte importante neste processo, sendo obrigatório que estes conheçam suficientemente bem o trabalho do avaliado e as condições em que este as desempenha.

O sistema de *feedback 360°* é desenvolvido de modo participativo, envolve o *input* de vários colaboradores e exige um consenso entre as avaliações. As fontes de informação devem ser aquelas sobre quem recai o impacto dos comportamentos do colaborador, além de uma autoavaliação. Através de um questionário específico, é efetuada a recolha de percepções de fontes como: “o seu supervisor, colegas, subordinados e, possivelmente, os seus clientes externos e internos” (Edwards e Ewen, 1996, p.4).

Segundo Edwards e Ewen, (1996) o sistema valoriza tanto a definição de objetivos e avaliação individuais como de grupo; considera múltiplas fontes de informação, exige rigor e confidencialidade na recolha, elimina respostas inválidas, e por isso tem critérios de avaliação uniformes e estandardizados que implicam a existência de algumas salvaguardas de justiça e igualdade e aponta para uma gestão de tempo e recursos eficiente.

Ao considerar as informações reunidas que servirão de base para a avaliação, superiores e subordinados, debatem novas estratégias para corrigir eventuais desvios

sobre os objetivos delineados. De acordo os resultados da avaliação, estes identificam novas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

O resultado final do feedback 360° deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e execução de um plano de ação a nível da organização e individual (Fleener & Prince, 1997).

1.3.2. Coaching

As definições de *coaching* são vastas e diversificadas no entanto, pode considerar-se como *coaching*, um relacionamento que envolve duas pessoas no qual, o *coach* lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula e impulsiona o *coachee* (Chiavenato, 2008).

Stober & Grant (2006), definem *coaching* como uma relação colaborativa e igualitária entre o *coach* e o cliente, onde através de uma definição sistemática de objetivos se criam soluções para proporcionar o autoconhecimento e o crescimento pessoal do cliente. Krausz (2006), por sua vez, define *coaching* como uma atividade especializada cujo foco assenta no aperfeiçoamento do desempenho e nas capacidades dos indivíduos como um todo, facilitando e desenvolvendo qualidades pessoais do cliente.

Pela importância dada aos recursos humanos como diferencial competitivo nas organizações, o processo de *coaching* surge aliado a um modelo de gestão da mudança, que tem vindo a adquirir forte importância no contexto organizacional. Assim o processo de *coaching* em conformidade com programas de desenvolvimento no contexto organizacional tem como objetivo ajudar os colaboradores a desenvolverem novas atitudes e competências (Milaré & Yoshida, 2007). Um número crescente de organizações reconhece as vantagens de utilização do *coaching*, e promove a sua aplicação como ferramenta essencial na preparação das pessoas - chave de que necessita para atingirem objetivos cada vez mais exigentes e, simultaneamente, níveis mais elevados de realização pessoal e profissional dos seus colaboradores (Egor, 2011).

Todas as oportunidades de melhoria durante o processo de gestão do desempenho podem ser utilizadas como elementos a serem transformados pela metodologia de *coaching*, que orienta a mudança do padrão do comportamento para melhor alinhamento na empresa (Milaré & Yoshida, 2007). O processo de *coaching* pode ter impacto positivo nos níveis de produtividade individual, principalmente em gestores a nível de topo,

umentando potencialmente a produtividade da organização inteira (Cavanagh, Grant e Kemp, 2005).

1.3.3. Mentoring

Frequentemente confundido com *coaching*, *mentoring* é um conceito igualmente complexo e importante no contexto organizacional. Apesar de muitos não entenderem as disparidades entre os dois termos mencionados, essa diferença é demarcada pelo contexto em que cada um dos conceitos se insere, nas percepções dos acionistas e nas considerações éticas, comerciais e práticas dos termos (Bluckert, 2000).

Segundo o estudo realizado (Kram 1985, *cit in* Allen, Eby, Lentz, Lima e Poteet 2004) o *mentoring*, traduz-se na relação entre um jovem adulto e uma pessoa mais experiente, onde o último ajuda o primeiro a avançar no mundo adulto e do trabalho. Num contexto organizacional, tem como propósito o crescimento pessoal e profissional do “protegido”. A principal diferença para o *coaching* assenta no facto de o mentor ser necessariamente membro da organização em causa (Kram 1985, *cit in* Allen, Eby, Evans, NG, DuBois, 2007). Associado a uma fase inicial, à carreira e ao desenvolvimento, o *mentoring* tem como foco principal a evolução da carreira profissional dentro da organização, através da transferência de conhecimento (Garvey, 2004).

De facto, trata-se de uma estratégia que se baseia numa aprendizagem por modelagem, teoria criada pelo psicólogo Albert Bandura nos anos 60. Segundo Bandura (1977), aprendemos por imitação e observação de modelos competentes a desempenhar ações que produzem resultados positivos. Quanto mais próxima for a relação com o mentor, maior será a admiração e logo, maior a necessidade de o indivíduo se assemelhar ao mentor.

Além do crescimento profissional, do alargamento da *network*, dos conselhos práticos a nível do funcionamento da organização, da transferência de conhecimento há também desenvolvimento pessoal para o indivíduo que usufrui do *mentoring*. Clutterbuck (2011) evidencia que o impacto positivo desta prática para a organização também é significativo. O autor defende que *mentoring* é uma das mais eficazes práticas no desenvolvimento organizacional, principalmente quando analisado o custo-benefício para a organização já que promove a retenção dos mais qualificados recursos-humanos; facilita o recrutamento, permite uma melhor planificação dos quadros da organização; contribui para o aumento da confiança entre colaboradores; auxilia na gestão da diversidade organizacional e melhora, de forma geral a cultura da organização.

1.3.4. *Counseling*

Visto como mais um conceito difícil de definir e passível de uso em várias circunstâncias, *counseling* é considerado como uma forma de ajuda para quem precise, através do aconselhamento em alguma matéria específica (Feltham, 1995). Para Gladding (2004) *counseling* é a utilização da saúde mental, psicológica ou princípios de desenvolvimento humano através da cognição, de afetos, de comportamentos e de intervenções estratégicas, a fim de melhorar a condição de saúde de uma pessoa ou potenciar o seu desenvolvimento de carreira.

Num contexto organizacional, onde a diversidade de colaboradores é imensa, e onde eles próprios apresentam um número vasto de necessidades e dilemas - relações instáveis entre colegas, problemas no seio familiar, problemas com as chefias ou dificuldade em assimilar novos conhecimentos - é crucial o apoio e o incentivo ao desenvolvimento por parte da organização (Sue et al., 1998).

O *counseling* é então, visto por alguns autores como a resposta a esses dilemas já que de uma forma parcimoniosa a organização vai conseguir prestar apoio a cada um dos seus colaboradores, ficar ciente das suas preocupações, reconhecer possíveis impasses e melhorá-los, de forma a motivar, criar confiança e fomentar um ambiente mais produtivo, o que trará benefícios a médio-longo prazo para a organização (Carroll & Walton, 1997).

Na sequência desta apresentação teórica verifica-se que ao trabalhar os resultados existentes no processo de AD nas organizações, surge uma oportunidade de desenvolvimento de competências individuais e de aquisição de novas aprendizagens. O desenvolvimento da carreira dos colaboradores fará com que estes sejam mais capazes e tenham recursos como resposta para as mais diversas situações. O *feedback 360°*, o *coaching*, o *mentoring* e o *counseling* fazem parte de uma grande variedade de técnicas e tipos de intervenção para desenvolver um programa de desenvolvimento de carreira, complementando desta forma a AD.

2. Enquadramento da Investigação, Problemática e Questões de Estudo

A gestão do desempenho faz parte da visão de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos

(entre outros), objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização (Brandão e Guimarães, 2001).

O processo de gestão do desempenho tem maior probabilidade de êxito se for considerado como um ciclo integrado que garante ao colaborador o que a empresa espera dele, qual a sua contribuição no quadro geral e de que forma o seu desempenho irá ser avaliado. Este sistema engloba os indicadores de desempenho, a definição de objetivos, a avaliação de desempenho, o plano de desenvolvimento pessoal dos colaboradores, atividades de aprendizagem e é encarado de acordo com os valores da empresa (Moura, 2000).

2.2. Instrumento

O Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) foi o instrumento utilizado neste estudo. O SGD assenta em três componentes: Componente Competências, Componente Atitude Pessoal e Componente Objetivos sendo constituído por 22 parâmetros de avaliação. Assim, através da atribuição de uma classificação por parâmetro, é permitido ao avaliador efetuar uma análise do desempenho do trabalhador.

A pontuação final de um colaborador resulta da soma das notas obtidas em cada uma das componentes do modelo, ‘Competências’, ‘Atitude’ e ‘Objetivos’. Estas são ponderadas em função do peso, de acordo com o grupo funcional a que cada colaborador pertence. Cada grupo funcional varia nas competências avaliadas, estas são definidas tendo igualmente em consideração as especificidades de cada função.

Para avaliação das competências descritas em anexo (Anexo I) é utilizada uma escala de *Likert* com os níveis de profundidade considerados com a seguinte legenda: Não Adequado (1 - 1,99); Necessita Melhorar (2 – 2,99); Adequado (3 – 3,74); Bom (3,75 – 4,49); Muito Bom (4,45 – 5,24); Excelente (5,25 - 6).

2.3. Participantes

A organização X (assim designada por uma questão de confidencialidade) é constituída por 10244 colaboradores. O critério de seleção utilizado foi a existência de uma ou mais competências negativas na AD de cada um dos colaboradores, sendo que destes, 675 constituem a amostra.

O número de participantes decorre da análise dos resultados da AD ter sido focada nas competências que os colaboradores tinham como negativas.

2.3.1. Caracterização da amostra

Passa-se agora à caracterização da amostra ($n=675$). Dos 675 (n) trabalhadores que obtiveram desempenho negativo em pelo menos uma competência da AD verifica-se que a distribuição do sexo dos colaboradores é bastante próxima, pois 321 (47.6%) são do sexo feminino e 354 (52.4%) do sexo masculino.

No que se refere à idade, a distribuição desta variável tem um peso mais pronunciado nos colaboradores entre os 45 e 54 anos (43.3%), que correspondem a 292 pessoas. De seguida surgem as faixas etárias dos 55 a 59 anos (20.7%) com 140 colaboradores e dos 36 aos 44 anos (19.3%), com 130 colaboradores. As faixas etárias com número mais reduzido de colaboradores são as dos mais jovens, com idade igual ou inferior a 35 anos ($n= 72$, 10.7%) e dos mais velhos, com pelo menos 60 anos ($n= 41$, 6.1%).

Relativamente ao tipo de contrato, a maior parte dos colaboradores está em regime de contrato de provimento (54.7%) e a quase totalidade dos restantes em regime de contrato individual de trabalho (44.1%). Apenas sete colaboradores tinham um contrato a termo certo e um, contrato a termo incerto.

O grau de ensino dos colaboradores varia entre o inferior ao ensino secundário ($n= 180$, 26.7%), o ensino secundário, onde são observados grande parte dos inquiridos ($n= 307$, 45.5%) e o ensino universitário ou politécnico ($n= 188$, 27.9%).

Tal como se pode observar na Tabela 1, a grande maioria dos colaboradores pertence à função Administrativa (83%). A função Técnica é desempenhada por cerca de 4.6% dos colaboradores, o que corresponde a 30 indivíduos. Para além destes foram identificados 20 Gestores de Clientes (3%), 15 colaboradores com Funções Equiparadas (2.2%) e ainda acima dos dez elementos, o grupo dos Analistas (1.6%).

Tabela 1 - Distribuição dos colaboradores por função

Função	<i>n</i>	%
Administrativo	559	83.0%
Técnica	31	4.6%
Gestor de clientes	20	3.0%
Funções equiparadas	15	2.2%
Analista	11	1.6%
Subgerente	7	1.0%
Assistente	6	0.9%
Trabalhador de limpeza	5	0.7%
Gerente	4	0.6%
Especialista	3	0.4%
Auditoria	2	0.3%
Gestor proc. Contencioso	2	0.3%
Inspeção	2	0.3%

Função	n	%
Cambista sénior	1	0.1%
Chefe de equipa	1	0.1%
Cobrador	1	0.1%
Medidor orçamentista	1	0.1%
Operador	1	0.1%
Programador	1	0.1%
Subchefe administrativo	1	0.1%

Considerando a amostra deste estudo, 675 (*n*), foi integrado uma análise de *clusters*, uma técnica da Estatística Descritiva (não inferencial), geralmente utilizada como uma ferramenta exploratória e descritiva. Foram formados 3 *clusters*: o *cluster* 1 identifica todos os colaboradores que demonstram apenas uma competência negativa na Avaliação de Desempenho (inferior a “3,00 – Adequado”). Por sua vez, o *cluster* 2 identifica os colaboradores que na sua Avaliação de Desempenho demonstram entre 2 a 5 competências negativas e o *cluster* 3 identifica os colaboradores que demonstram 5 ou mais competências negativas.

2.4. Método de análise e procedimentos estatísticos

Do ponto de vista da investigação, importa salientar o facto de no dicionário de competências utilizado na Organização X, constarem 15 competências (divididas em 5 grupos dimensionais), no entanto com a análise da base de dados observam-se 22 competências, fazendo com que 7 não estejam integradas em nenhum dos grupos. Desta forma, as competências foram analisadas independentemente.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado através da utilização do programa estatístico SPSS, versão 22.0.

As competências foram analisadas numa escala de Likert de 6 pontos que variam de 1 (Não Adequado) a 6 (Excelente) e posteriormente recodificadas em competência positiva (≥ 3) ou competência negativa (< 3).

As análises exploratórias foram realizadas com recurso à determinação da média, desvio padrão, frequências absolutas e relativas.

2.5. Questão genérica e hipóteses

De acordo com a metodologia utilizada neste estudo, com a configuração de abordagem quasi-experimental, coloca-se uma questão genérica e testa hipóteses.

A Avaliação de Desempenho contribui para a identificação das necessidades e consequente desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores contribuindo para uma melhoria global na organização?

H₁: A monitorização e Avaliação de Desempenho são essenciais para definir a qualidade de desempenho dos colaboradores.

H₂: A Avaliação de Desempenho permite identificar quais as competências e comportamentos que necessitam de intervenção.

H₃: A Avaliação de Desempenho permite implementar ou desenvolver medidas de intervenção específicas.

H₄: Na sequência dos resultados obtidos na Avaliação de Desempenho é possível executar perspetivas de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores através de ferramentas como o *feedback 360°*, o *mentoring*, o *coaching* e o *counseling*.

3. Apresentação e análise dos Resultados

3.1. Apresentação de resultados

A Figura 1 evidencia a distribuição do número de competências negativas através de uma distribuição logarítmica, com grande parte dos colaboradores com uma (43%) ou duas competências negativas (27.3%). Salienta-se que cerca de 30% dos colaboradores tiveram pelo menos três competências negativas. O valor médio de competências negativas por funcionário foi de 2.44 (D.P.= 2.12).

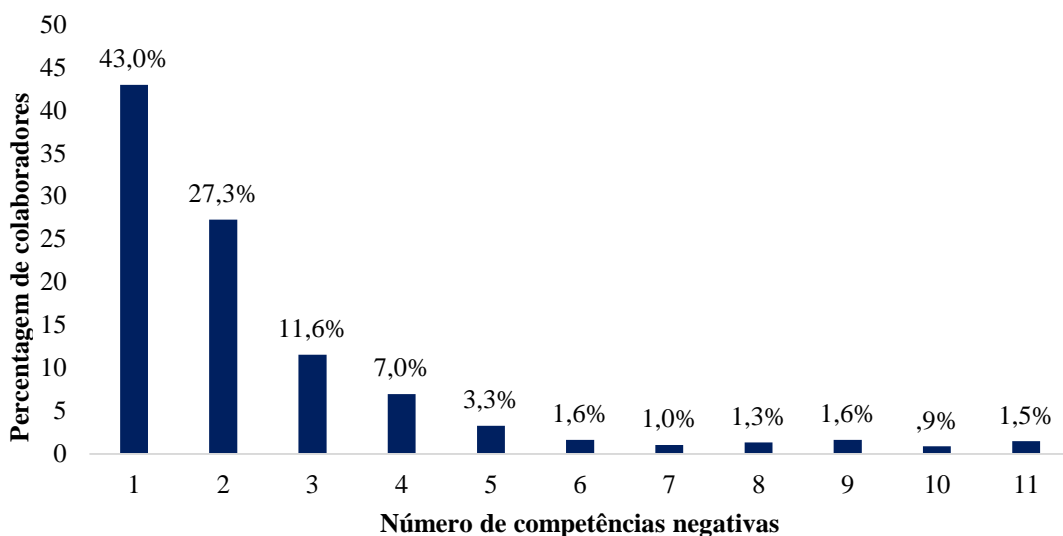


Figura 1 - Distribuição da porcentagem de colaboradores por número de competências negativas

Na tabela 2, verifica-se a distribuição de colaboradores, considerando o total de colaboradores com avaliação de desempenho negativa. É possível constatar que a maioria dos trabalhadores, 52,9% se enquadra no *cluster 1*, ou seja, uma competência com avaliação negativa. No *cluster 2*, entre 2 a 5 competências com avaliação negativa, enquadram-se 39,7% dos trabalhadores e os restantes 7,4% no *cluster 3*, tendo obtido 5 ou mais competências negativas.

Tabela 2 – Distribuição de colaboradores por *cluster*

<i>Clusters</i>	Frequência	Porcentagem
1 Competência Negativa	357	52,9%
2 a 5 Competências Negativas	268	39,7%
5 ou mais Competências Negativas	50	7,4%
Total	675	100,0%

Na tabela 3, verifica-se a frequência de trabalhadores com avaliação negativa por competência, estando estas discriminadas de modo a permitir uma melhor compreensão do universo de competências em análise. O total de trabalhadores avaliados por competência, isto é, independentemente do resultado obtido (inferior ou igual ou superior a 3), revela-se particularmente útil dado que este não é constante. Os parâmetros de avaliação dos trabalhadores são adaptados consoante a função desempenhada o que influencia a frequência total de avaliados e de resultados com avaliação negativa. Tanto

a frequência como a percentagem observadas na tabela 3, correspondem ao número de colaboradores avaliados para determinada competência para o total de *clusters*.

Tabela 3 – Total de competências negativas e número total de avaliados nas mesmas

Competências com Avaliação Negativa	Frequência	Percentagem por total de <i>Clusters</i>	Total de Avaliados
Autoconfiança e Autonomia	153	22,9%	669
Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	227	33,6%	675
Capacidade de Análise e Sentido Crítico	9	8,8%	102
Capacidade de Decisão	2	11,1%	18
Capacidade Prospetiva	3	16,7%	18
Comunicação	17	12,1%	140
Formação e Desenvolvimento Pessoal	159	24,4%	651
Iniciativa e Inovação	30	29,4%	102
Liderança e Desenvolvimento de Pessoas	5	27,8%	18
Negociação e Persuasão	250	47,3%	529
Orientação para a Qualidade	111	17,1%	651
Orientação para o Cliente	88	13,2%	669
Orientação para Resultados	283	42,3%	669
Planificação e Organização	2	11,1%	18
Trabalho em Equipa e Relacionamento Interpessoal	69	10,6%	651
Comportamento Profissional	57	8,5%	669
Disponibilidade	91	13,6%	669
Empenhamento	80	12,0%	669
Pontualidade	1	16,7%	6
Qualidade na Execução do Trabalho	4	66,7%	6
Relações Interpessoais	2	33,3%	6
Disponibilidade e Empenhamento Profissional	3	50,0%	6

Na tabela 3, é possível observar que as funções com menor número total de colaboradores avaliados são “Pontualidade”, “Qualidade na Execução do Trabalho”, “Relações Interpessoais” e “Disponibilidade e Empenhamento Profissional”, com 6 indivíduos. Também para as competências “Planificação e Organização”, “Liderança e Desenvolvimento de Pessoas”, “Capacidade Prospetiva” e “Capacidade de Decisão”, é verificado um reduzido número de colaboradores avaliados (n=18). O total de avaliados para as restantes competências que compõem o SGD é já superior a 100 colaboradores sendo que a competência “Capacidade de Adaptação e Flexibilidade” é a única para a qual se verifica o total da amostra em análise no presente trabalho, 675 colaboradores. Considerando a significância do universo de cada competência verifica-se que 33,6% dos trabalhadores obteve avaliação negativa para esta mesma competência. Para a competência “Orientação para Resultados”, verifica-se 42,3% de colaboradores com

avaliação negativa e 22,9% na competência “Autoconfiança e Autonomia”, (n=669). Analisando a competência “Negociação e Persuasão” (n=529), constata-se uma frequência de 47,3%.

As tabelas C1 à C22 (ver Anexo II) apresentam as frequências de resultados obtidos, por competência avaliada, por *cluster*. Considerando os três *clusters*, a maioria dos indivíduos enquadra-se no *cluster 2*. Para as seguintes competências “Autoconfiança e Autonomia”, “Capacidade de Adaptação e Flexibilidade”, “Formação e Desenvolvimento Pessoal”, “Negociação e Persuasão”, “Orientação para a Qualidade”, “Orientação para o Cliente”, “Orientação para Resultados” e “Disponibilidade” é verificado que a maior frequência de indivíduos com avaliação negativa tem, no geral, entre 2 a 5 competências negativas.

É possível observar na tabela 4 que, tanto para a competência “Comunicação” (n=140), “Trabalho em Equipe e Relacionamento Interpessoal” (n=651), “Comportamento Profissional” (n=669) e “Empenhamento” (n=669), considerando as avaliações com resultado negativo, é verificada maior frequência no *cluster 3*, isto é, indivíduos com 5 ou mais competências negativas.

Tabela 4 - Frequência de colaboradores com maior incidência no 3º *cluster*

Competências	Comunicação			Trab. em Equipe e Relacionamento Interpessoal			Comportamento Profissional			Empenhamento		
	<i>Clusters</i>	Freq.	%	Total por <i>Cluster</i>	Freq.	%	Total por <i>Cluster</i>	Freq.	%	Total por <i>Cluster</i>	Freq.	%
1 Competência Negativa	5	7,5%	67	16	4,7%	341	11	3,1%	354	7	2,0%	354
2 a 5 Competências Negativas	5	8,2%	61	26	10,0%	261	19	7,2%	265	31	11,7%	265
5 ou mais Competências Negativas	7	58,3%	12	27	55,1%	49	27	54,0%	50	42	84,0%	50
Total	17	NA	140	69	NA	651	57	NA	669	80	NA	669

É no entanto de realçar que do universo total de avaliados para estas competências, a frequência de avaliações negativas é reduzida quando comparada com o total de avaliados.

Face ao *cluster 1*, é possível verificar que as competências em que se observa maior número de resultados negativos são “Capacidade de Adaptação e Flexibilidade”, “Negociação e Persuasão” e “Orientação para os Resultados”, tal como é possível

observar na tabela 5. Para estas competências, tal como referido anteriormente, a maior incidência de resultados negativos, verifica-se no *cluster 2*.

Tabela 5 - Frequência de avaliações negativas relativamente ao 1º *Cluster*

Competências	Capacidade de Adaptação e Flexibilidade			Negociação e Persuasão			Orientação para Resultados			
	<i>Clusters</i>	Freq.	%	Total por <i>Cluster</i>	Freq.	%	Total por <i>Cluster</i>	Freq.	%	Total por <i>Cluster</i>
1 Competência Negativa		79	22,1%	357	92	32,1%	287	84	23,7%	354
2 a 5 Competências Negativas		102	38,1%	268	124	60,8%	204	152	57,4%	265
5 ou mais Competências Negativas		46	92,0%	50	34	89,5%	38	47	94,0%	50
Total		227	NA	675	250	NA	529	283	NA	669

No que se refere ao número de competências negativas por função, apresentado na Tabela 6, o grupo com maior frequência é o de uma competência negativa (n= 357).

A tabela 6 permite observar a relação entre a função dos indivíduos e os *clusters*. Através da análise da mesma, é possível verificar que a função Administrativa é a que apresenta maior frequência de colaboradores com avaliações negativas (n=560) para qualquer um dos *clusters* verificando-se especificamente, 50,9% no *cluster 1*, 41,6% no *cluster 2* e 7,5% no terceiro. Relativamente às restantes funções o número total de colaboradores diminui significativamente.

Considerando a função Técnica (n=31) verifica-se a mesma ordem de frequência sendo que 54,8% dos colaboradores tem apenas uma competência negativa, 35,5% apresenta entre duas a cinco competências negativas e 9,7% apresenta um número de competências negativas superior a cinco. O mesmo se verifica para a função de Gestor de Clientes (n=20) e Funções Equiparadas (n=15), isto é, observa-se também uma maior frequência no *cluster 1*, verificando-se 70% e 66,7%, por sua vez, para o *cluster 2*, 25% e 20% e para o *cluster 3* 35% e 13,3% de colaboradores com avaliação negativa, respetivamente.

Tabela 6. Análise por *clusters*, por função

Função		1 Competência Negativa	2 a 5 Competências Negativas	5 ou mais Competências Negativas	Total
Administrativo	Contagem	285	233	42	560
	% em Função	50,9%	41,6%	7,5%	100,0%
Analista	Contagem	7	2	2	11
	% em Função	63,6%	18,2%	18,2%	100,0%
Assistente	Contagem	3	3	0	6
	% em Função	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Auditoria	Contagem	2	0	0	2
	% em Função	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Cambista sénior	Contagem	0	1	0	1
	% em Função	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Chefe de equipa	Contagem	0	1	0	1
	% em Função	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Cobrador	Contagem	1	0	0	1
	% em Função	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Especialista	Contagem	3	0	0	3
	% em Função	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Funções Equiparadas	Contagem	10	3	2	15
	% em Função	66,7%	20,0%	13,3%	100,0%
Gerente	Contagem	2	2	0	4
	% em Função	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Gestor de clientes	Contagem	14	5	1	20
	% em Função	70,0%	25,0%	5,0%	100,0%
Gestor Proc. Contencioso	Contagem	1	1	0	2
	% em Função	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Inspeção	Contagem	2	0	0	2
	% em Função	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Medidor Orçamentista	Contagem	1	0	0	1
	% em Função	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Operador	Contagem	0	1	0	1
	% em Função	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Programador	Contagem	0	1	0	1
	% em Função	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Subchefe administrativo	Contagem	1	0	0	1
	% em Função	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Subgerente	Contagem	6	1	0	7
	% em Função	85,7%	14,3%	0,0%	100,0%
Técnica	Contagem	17	11	3	31
	% em Função	54,8%	35,5%	9,7%	100,0%
Trabalhador de limpeza	Contagem	2	3	0	5
	% em Função	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%
Total	Contagem	357	268	50	675
	% em Função	52,9%	39,7%	7,4%	100,0%

4. Discussão

Através da análise dos resultados é permitido adquirir um amplo panorama da estrutura orgânica assim como do SGD utilizado. Na análise descritiva dos resultados da avaliação das competências hipotetizou-se que H₁: A monitorização e Avaliação de Desempenho são essenciais para definir a qualidade de desempenho dos colaboradores. H₂: A Avaliação de Desempenho permite identificar quais as competências e comportamentos que necessitam de intervenção. H₃: A Avaliação de Desempenho permite implementar ou desenvolver medidas de intervenção específicas e H₄: Na sequência dos resultados obtidos na Avaliação de Desempenho é possível executar perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores através de ferramentas como o *feedback 360°*, o *mentoring*, o *coaching* e o *counseling*. As quatro hipóteses são confirmadas conforme é abordado adiante, na presente discussão.

A partir dos resultados da AD é possível fazer uma análise sistemática em função das atitudes, comportamentos, e concretização dos objetivos. Esta análise conduz ao conhecimento do desempenho dos indivíduos na organização e permite efetuar a comparação entre o que é esperado e o que é realizado (Chiavenato, 2004; Lotta 2002). Confirmando assim a hipótese (H₁).

Considerando as frequências de resultados obtidos, por competência, por *cluster*, constata-se que a prevalência de indivíduos é verificada no *cluster 2*, ou seja, para grande parte das competências avaliadas discriminadamente, observa-se uma maior frequência de indivíduos com avaliação negativa, tendo no geral, entre duas a cinco competências negativas. Verifica-se maior frequência de avaliações negativas, tanto para competências do domínio comportamental, atitude pessoal, como técnico: “Autoconfiança e Autonomia”, “Capacidade de Adaptação e Flexibilidade”, “Disponibilidade”, “Formação e Desenvolvimento Pessoal”, “Negociação e Persuasão”, “Orientação para a Qualidade”, “Orientação para o Cliente” e “Orientação para Resultados”. Para as competências “Capacidade de Adaptação e Flexibilidade”, “Negociação e Persuasão” e “Orientação para Resultados” verifica-se também uma elevada frequência de colaboradores com apenas uma competência negativa (*cluster 1*) sendo estas essencialmente do domínio técnico. De acordo com os resultados obtidos, e tal como podemos observar na tabela 3, a AD permite identificar quais as competências que necessitam de intervenção, confirmando-se a hipótese (H₂).

Relativamente às competências técnicas mencionadas, o desempenho dos colaboradores face às mesmas poderá ser alvo de melhoria através de uma intervenção focada no indivíduo como seja um programa de mentorado. O programa de mentorado quando enquadrado numa organização contribui em muito para o crescimento pessoal e

sendo benéfico tanto para o “protegido” como para o mentor e assim, também para a organização (Herbohn, 2004; Ghosh e Reio, 2013; Smith, 2008). De acordo com o estudo realizado salienta-se, em particular, competências de domínio técnico como “Orientação para resultados” ou “Negociação e Persuasão” cujo desempenho dos colaboradores pode beneficiar desta estratégia em particular. Também Underhill (2006), indica que o *mentoring* tem impacto positivo nos resultados da carreira dos indivíduos demonstrando que os mentorados percebem uma elevada satisfação no trabalho e autoestima, um maior compromisso para com a organização e maior percepção de oportunidades de progressão na carreira, menor *stress* relacionado com o trabalho assim como menor conflito na relação trabalho-família. Tanto a estratégia de *mentoring* como a de *counseling* são estratégias que fornecem apoio ao colaborador e como tal, contribuem para o aumento da percepção do trabalhador face ao apoio organizacional. De acordo com Panaccio and Vandenberghe (2009), se o indivíduo perceber um forte apoio por parte da organização, irá desenvolver uma relação afetiva com a mesma o que irá mediar de forma positiva o seu bem-estar. O *counseling* é tido, cada vez mais, como uma medida proativa de apoio ao desenvolvimento individual e não como uma solução corretiva de situações problemáticas (Duarte, 2007).

Segundo Carroll e Walton (1997) através de sessões de *counseling* a organização vai prestar um apoio individualizado a cada um dos seus colaboradores, ao reconhecer as suas dificuldades, poderá atuar de forma a motivar, criar confiança e fomentar um ambiente mais produtivo o que trará benefícios a médio-longo prazo para a organização.

Considerando as competências de domínio comportamental a abordagem poderá ser através da implementação/ desenvolvimento de *coaching*, isto porque o *coaching*, enquanto estratégia versátil e universal, pode ser adaptada para melhorar o desempenho profissional dos indivíduos no geral. O *coaching* revela-se estrategicamente útil no sentido em que pode ser adaptado específica e gradualmente, com base na análise dos momentos críticos, como seja desempenhos negativos (Hann, 2008).

Considerando as competências onde existem piores desempenhos, pode ser desenvolvida uma estratégia de *coaching* adequada, numa relação função-competência. Isto é, a abordagem de *coaching*, considerando a função do indivíduo e a competência cujo desempenho é negativo. O *coaching* revela-se assim uma ferramenta útil no desenvolvimento de competências como a “Capacidade de Adaptação e Flexibilidade” e “Autoconfiança e Autonomia”. Segundo Passmore, Rawle-Cope, Gibbes e Holloway (2006), o *coaching* tem um impacto positivo nas pessoas e na sua *performance* no trabalho. Os *coaches* podem identificar as práticas mais adequadas para as circunstâncias

observadas na organização (Rosinski, 2011). Também Whitworth (2007), reconhece o benefício a nível individual e organizacional do *coaching*.

Já as competências “Comunicação”, “Trabalho em Equipa e Relacionamento Interpessoal”, “Comportamento Profissional” e “Empenhamento” apresentam, no *cluster* 3, maior frequência de colaboradores com avaliação negativa. Constata-se assim que os colaboradores que apresentam 5 ou mais competências com avaliação negativa, têm avaliação negativa em competências essencialmente técnicas e de atitude pessoal. Ferramentas como o “*Myer Brigg’s Type Indicator*” (Mbti) (1980) poderão ser úteis em particular para os indivíduos que constam neste *cluster*. Este é um dos testes psicométricos mais utilizados em liderança e desenvolvimento de equipa (Passmore, *et al* 2005). É utilizado com *coaches* executivos como parte do processo de ajudar os *coachees* executivos a refletirem as suas próprias preferências pessoais e encorajar reflexão sobre formas de trabalho e relações interpessoais.

O *coaching*, enquanto estratégia versátil e universal, pode ser adaptada para melhorar o desempenho profissional dos indivíduos no geral. Sendo o *coaching* uma estratégia que é possível adaptar, por exemplo a desempenho negativos, este torna-se estrategicamente útil (Hann 2008). Deste modo, considerando as competências onde existem piores desempenhos, pode ser desenvolvida uma estratégia de *coaching* adequada, numa relação função-competência. Isto é, a abordagem de *coaching* individual, considerando a função do indivíduo e a competência cujo desempenho é negativo.

Segundo Passmore (2006), tal como o *counseling*, o *coaching* está a começar a mover-se para uma posição onde é possível afirmar que o *coaching* tem um impacto positivo nas pessoas e na sua *performance* no trabalho.

Neste sentido, os resultados obtidos neste estudo e a literatura consultada, considerando as competências negativas de cada componente é possível implementar ou desenvolver medidas de intervenção adequadas a cada situação específica, confirmando a hipótese (H₃).

Segundo a literatura, a aposta na valorização e desenvolvimento dos colaboradores tende a influenciar o comportamento destes na organização. Assim, o reconhecimento da atitude da organização em proporcionar as condições para o desenvolvimento de competências dos indivíduos pode aumentar o comprometimento destes para com a mesma (Arnold & Cohen, 2008).

Segundo Duarte (2009) a psicologia da carreira não se foca apenas no trabalhador ou na organização, mas sim na relação que existe entre os dois, pois considera cada trabalhador como colaborador da organização. O desenvolvimento da carreira procura reter os colaboradores que mostram potencial para o desenvolvimento e adaptação e ao

mesmo tempo tem como objetivo ajudar os que não se adaptam aos requerimentos da organização. Ao apostar em práticas de *coaching*, *mentoring* e *counseling*, para enfatizar essa flexibilidade a organização está a apostar no desenvolvimento dos colaboradores e a transformar as limitações em recursos.

No seguimento desta apresentação teórica verifica-se que existe no processo de AD nas organizações, uma oportunidade de desenvolvimento de competências individuais e de aquisição de novas aprendizagens. O desenvolvimento da carreira dos colaboradores fará com que estes sejam mais capazes e tenham recursos como resposta para as mais diversas situações, de modo a valorizar e melhorar a organização, confirmando a hipótese (H4).

Para responder a este grande objetivo, surgem preocupações, como a necessidade de desenvolver modelos teóricos, instrumentos de medida e planos de intervenção visando o aumento da produtividade individual, a satisfação, bem como a melhoria global na organização. Nestas condições, o importante é oferecer aos colaboradores perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional tendo como finalidade única reter os indivíduos com elevado potencial, tendo em vista a vantagem que podem oferecer em termos de eficácia organizacional.

5. Conclusão

Atualmente é exigido às organizações uma capacidade de adaptação e mudança rápida e eficaz pelo que as estratégias de Gestão de Recursos Humanos procuram desenvolver processos de trabalho que promovam e motivem o capital humano das organizações. Para se manterem competitivas, as organizações têm de procurar continuamente melhorar o desempenho dos colaboradores. Articulado competências, são definidos objetivos para tornar a avaliação de desempenho de um processo estruturado e construtivo. Os indivíduos, com as suas características pessoais, conhecimentos e aptidões são o principal alicerce das organizações. Cada vez de forma mais intensa, os indivíduos procuram o desenvolvimento das suas competências.

As novas relações de capital e trabalho e também a necessidade de garantir o seu grau de empregabilidade requerem dos indivíduos uma perfeita integração de desempenho e potencial.

O desempenho dos colaboradores reflete-se no sucesso da própria organização e talvez por isso é uma das características-chave a ser medida. Definir os comportamentos e competências necessárias proporciona à organização e aos colaboradores uma perspectiva clara do que é esperado deles e do que é valorizado.

Da amostra em análise, constata-se que grande parte dos colaboradores tem uma ou duas competências negativas e ainda, uma parte significativa, uma competência negativa. Os resultados apresentados permitem assim conhecer de facto o panorama geral da organização e estabelecer estratégias de atuação focadas no indivíduo, pelo impacto que o desempenho deste terá na organização. Permite ainda que a estratégia seja definida de uma forma específica para cada área ou função de modo a melhorar a avaliação em determinadas competências.

Considera-se assim necessário para uma organização, manter uma avaliação de desempenho tecnicamente elaborada e que o mesmo se reflita posteriormente, no quotidiano organizacional.

5.1. Limitações e investigações futuras

Do ponto de vista da investigação, importa salientar o facto de na análise da base de dados existirem 22 competências e no dicionário de competências utilizado na Organização X, apenas 15 (divididas em 5 grupos dimensionais). Desta forma, 7 das competências não estão integradas em nenhum dos grupos e as mesmas foram analisadas independentemente.

Outra das limitações possíveis a apresentar é não ser possível conhecer quais, ou se, existem estratégias de intervenção/ melhoria do desempenho dos colaboradores já implementadas anteriormente.

Salienta-se ainda o facto de este ter sido um estudo de carácter transversal e de não ter sido possível estudar os eventuais efeitos das práticas organizacionais propostas. No futuro, seria importante o desenvolvimento de estudos longitudinais que permitissem avaliar o desempenho dos colaboradores e o desenvolvimento das competências.

A realização deste estudo evidencia necessidade de atuar especificamente sobre os resultados negativos da avaliação de desempenho pelo que se considera pertinente: identificar as causas a nível organizacional, das avaliações de desempenho negativas e desenvolver estratégias preventivas de atuação e implementação/ desenvolvimento das medidas de intervenção e acompanhamento a eficácia das mesmas que possam conduzir ao desenvolvimento pessoal e profissional e posteriormente à melhoria da organização.

6. Referências Bibliográficas

Adler, R. (2011) Performance management and organizational strategy: How to design systems that meet the needs of confrontation strategy firms, *The British Accounting Review*, 43(4), 251-263. doi:10.1016/j.bar.2011.08.004.

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. (2012), Performance management universals: Think globally and act locally. *Business Horizons*, 55(4), 385-392. doi:10.1016/j.bushor.2012.03.004.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505.
- Argimon, I., Lopes, R. e Nascimento, R. (2005, Junho). Avaliação de Desempenho nas Organizações. *O Portal dos Psicólogos*. Retirado de: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0241.pdf>.
- Arnold, J. & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial-organizational settings: a critical but appreciative analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23, 1-44.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bartram, D. (2001). *Predicting competency dimensions from components: A validation of the two-step process*. Thames Ditton, UK: SHL Group.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1185.
- Bartram, D., Robertson, I. T. & Callinan, M. (2002). Introduction: A framework for examining organizational effectiveness. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 1–10). Chichester, UK: Wiley.
- Berber, N., Leković, B. & Slavić, A. (2014) Performance management in international human resource management: Evidence from the cee region. *Serbian Journal of Management*, 9 (1) 45-58.
- Brandão, H., Guimarães, T. (2001) Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Constructo? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15. doi: 10.1590/S0034-75902001000100002.
- Bluckert, P. (2006). *The Psychological Dimensions of Executive Coaching*. Maidenhead, UK: Open University Press.
- Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliadores precisam de saber*. Lisboa, PT: Livros Horizonte.

- Caetano, A. e Pereira T. (2010), Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia*, 10 (2), 159-176. ISSN 1984-6657.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa, PT: Publicações Dom Quixote.
- Carroll, M., & Walton, M. (1997). *Handbook of Counselling in Organizations*. London, UK: SAGE Publications.
- Cavanagh, M., Grant, A.M., Kemp, T. (2005) *Evidence Based Coaching: Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences*. Bowen Hills, Qld: Australian Academic Press.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa, PT: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1981) *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, BR: Atlas.
- Chiavenato, I. (2002) *Recursos Humanos*. São Paulo, BR: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004) *Gestão de Pessoas*. RJ, BR: Campus-Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005) *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro, BR: Campus-Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, BR: Campus-Elsevier.
- Clutterbuck, D. (2007) *Coaching Eficaz*. São Paulo, BR: Editora Gente.
- Duarte, M. E., Paixão, M. P., & Lima, M. R. (2007) Perspectives on Counseling Psychology: Portugal at a glance. *Applied Psychology: An International Review*, 56 (1), 119-130.
- Duarte, M. E. (2009). Um século depois de Frank Parsons: Escolher uma profissão ou apostar na psicologia da construção da vida? *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(2), 5-14.
- Duarte, M. E., Lassance, M. C., Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & van Vianen, A. E. M. (2009). A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Revista Interamericana de Psicología/ Interamerican Journal of Psychology*, 44(2), 392-406.
- Edwards, M. & Ewen, A. (1996). *360-Degree Feedback: The powerful new model for assessment and performance improvement*. New York, USA: AMACOM.

- Egor (2011, Fevereiro). *O presente e o futuro do Coaching em Portugal*. Comunicação apresentada no Congresso International Coach Federation, Lisboa, PT.
- Fleenor, J. W. & Prince, J. M. (1997). *Using 360-Degree Feedback in Organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Feltham, C. (1995). *What Is Counselling? The Promise and Problem of the Talking Therapies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Garvey, B. (2004) The mentoring/counseling/coaching debate: Call a rose by any other name and perhaps it's a bramble? *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 18(2), 6 – 8.
- Gladding, S. T. (2004). *Counseling: a comprehensive profession*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Ghosh, R., Reio Jr., T. (2013, Agosto) Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.011>.
- Haan, E. (2008). I doubt therefore I coach: Critical moments in coaching practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 91-105. doi: 10.1037/1065-9293.60.1.91
- Harrington, H. J. (1993). *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. São Paulo, BR: Makron Books.
- Herbohn, K. (2004). Informal mentoring relationships and the career processes of public accountants. *The British Accounting Review*, 36(4), 369-393. doi: 10.1016/j.bar.2004.05.002.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaufman, L., & Rousseeuw, P. J. (1987). Clustering by means of medoids. In Y. Dodge (Ed.), *Statistical data analysis based on the L1-norm and related methods* (pp. 405 – 416). North-Holland: Birkhäuser Basel.
- Kram, K. E. (1985). Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. In Allen, T., Eby, L., Poteet, M., Lentz, E. e Lima, L. (2004) Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 89(1), 127–136. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.127.
- Kram, K. E. (1985). Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. In Allen, T., Eby, L., Evans, S., Ng, T, DuBois, D. (2007) Does mentoring

- matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 254–267.
- Krausz, R. R. (2006). *Coaching Executivo: A Conquista da Liderança*. São Paulo, BR: Nobel.
- Kennerley, M. e Neely, A. (2002). Performance measurement frameworks: A review. In A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement – Theory and Practice*. (145-155). Cambridge University Press.
- Lotta, G. (2002, jul-dez). Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspetivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-eletrônica*. Retirado de: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1463&Secao=EMPRESA%20JR&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>.
- Mesquita, J. (2010). Avaliação de desempenho para a gestão por competências. In XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Sto. Domingo, Rep. Dominicana.
- Milaré, S., & Yoshida, E. (2007). Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. *Psicologia: teoria e prática*, 9(1), 86-99. ISSN 1516-3687.
- Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos. Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Neves, J. G. (2000). *Cultura/clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa, PT: Editora RH.
- O'Reilly C. e J. Chatman (1986), Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.002
- Passmore, J., Rawle-Cope, M., Gibbes, C., & Holloway, M. (2006). MBTI types and executive coaching. *The Coaching Psychologist*, 2(3), 6–16.
- Rosinski, P. (2011). Global Coaching for Organizational Development International *Journal of Coaching in Organizations*, 30(8/2) 61.
- Sahai, S. & Srivastava, A. K. (2012) Goal / target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37, 241-246. doi:10.1016/j.sbspro.2012.03.290.

- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*, 40(1), 30-33.
- Silva, G. (2006). Avaliação de competências: etapa essencial do desenvolvimento pessoal e organizacional. In M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 183-193). Lisboa: Edições Sílabo.
- Stober, D.R., Grant, A.M. (eds) (2006) *Evidence Based Coaching Handbook: Putting best practices to work for your clients*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Sue, D. W., Carter, R. T., Casas, J. M., Fouad, N. A., Ivey, A. E., Jensen, M., Vazquez-Nutall, E. (1998). *Multicultural Aspects of Counseling Series 11: Multicultural counseling competencies: Individual and organizational development*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781452232027.
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292-307. doi: 10.1016/j.jvb.2005.05.003.
- Warr, P. & Connor, M. (1992). Job competence and cognition. *Research in Organizational Behaviour*, 14, 91–127.
- Whitworth, L. (2007). *Co-active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life*. Mountain View, CA: Davies-Black Pub.
- Zarifian, P. (1999) *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris, FR: Editions Liaisons.

