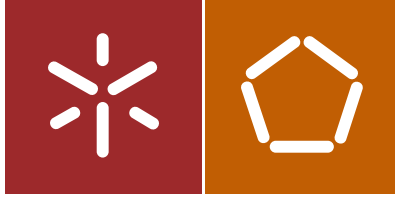




Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Fábio Miguel da Silva Teixeira

Avaliação do Desempenho de Equipas
em Serviços de Sistemas de Informação



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Fábio Miguel da Silva Teixeira

Avaliação do Desempenho de Equipas
em Serviços de Sistemas de Informação

Dissertação de Mestrado
Ciclo de Estudos Integrados Conducentes ao Grau de
Mestre em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação

Trabalho efectuado sob a orientação do
Professor Doutor Carlos Alberto Baptista Sousa Pinto
Professor Doutor João Eduardo Quintela Alves de Sousa
Varajão

DECLARAÇÃO

Nome: Fábio Miguel da Silva Teixeira

Número do Bilhete de Identidade: 14088959

Endereço de correio eletrónico: a61582@alunos.uminho.pt

Título dissertação: Avaliação do Desempenho de Equipas em Serviços de Sistemas de Informação

Orientador: Professor Doutor Carlos Alberto Baptista Sousa Pinto

Coorientador: Professor Doutor João Eduardo Quintela Alves de Sousa Varajão

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Mestrado integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação,
mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Universidade do Minho, 30/10/2015

Fábio Miguel da Silva Teixeira

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço à Universidade do Minho que me acolheu durante estes últimos 5 anos. Foi a minha segunda casa.

À Escola de Engenharia, que me proporcionou momentos fantásticos e onde passei a maior parte do tempo no seio da Universidade do Minho.

Ao Departamento de Sistemas de Informação e a todos os Professores que contribuíram para melhorar o meu percurso académico.

Ao meu Orientador Professor Carlos Sousa Pinto, e Coorientador Professor João Varajão, pela paciência que tiveram comigo e pela dedicação ao trabalho.

Agradeço à F3M a oportunidade que me deu de poder realizar o estudo nas suas instalações e com os seus recursos, em particular à Engenheira Ana Esteves Oliveira por me acompanhar em todas as visitas de campo.

A todos os colegas que conheci na Licenciatura em Tecnologias e Sistemas de Informação e posteriormente no Mestrado integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação.

Aqueles amigos do coração que entraram para ficar!

Agradeço à minha família pelo apoio, em especial aos meus Pais, ao meu Afilhado e à minha Irmã que me acompanharam e encorajam desde Sempre!

Para os meus Pais o maior Obrigado, por me terem proporcionado todos estes anos de estudo, por terem acreditado na minha potencialidade e estarem sempre do meu lado.

Para o meu Afilhado que esta dissertação seja fonte de inspiração e de conhecimento.

Um agradecimento particular à minha Namorada, que me atura, dá força e me apoia em todos os momentos que preciso.

A todos Muito Obrigado.

Avaliação de Desempenho de Equipas em Serviços de Sistemas de Informação

Resumo

A presente dissertação está focada na avaliação de desempenho de equipas em serviços de sistemas de informação.

O desempenho é o conjunto de características capazes de refletir as atitudes de um indivíduo. Este, ao desempenhar uma tarefa, individual ou em grupo, tem associado um determinado nível de desempenho.

O desempenho é avaliado através de métodos de avaliação de desempenho, desenvolvidos especificamente para avaliar o desempenho individual ou de equipas.

As equipas dividem-se em equipas reais virtuais e equipas reais físicas. As equipas possuem uma série de características potencialmente alvo de avaliações.

Em termos de serviços em sistemas de informação, estes estão constantemente a sofrer avanços tecnológicos. É uma área em evolução. As interações existentes entre clientes e fornecedores cocriam valor para ambos.

O trabalho que levou à escrita desta dissertação dividiu-se em três etapas. Numa primeira etapa, foi realizada uma revisão de literatura em três vertentes: avaliação de desempenho de equipas; serviços em sistemas de informação; métodos de avaliação de desempenho. Numa segunda etapa foi selecionado e caracterizado o serviço e a equipa associada. Por fim, numa terceira etapa, foi criado o processo de avaliação que permitiu avaliar os indivíduos e possibilitou colocá-los num *ranking*. Através do processo de avaliação foram recolhidos dados que permitiram concluir aspetos cruciais do desempenho dos avaliados.

Palavras-Chave: Avaliação; Desempenho; Equipas; Serviços; Serviços em sistemas de informação; Computação em nuvem; Modelos de avaliação de desempenho; Cocriação de valor; Sistemas de serviço.

Team Performance Assessment in Information Systems Services

Abstract

This thesis is focused on assessing team performance in information systems services.

The performance is the set of features capable of reflecting the attitudes of an individual, who has a certain level of performance when doing a task, whether individually or in groups.

The performance is assessed through performance assessment methods, specifically developed to evaluate the individual or the team performance.

The teams are divided into virtual real teams and physical real teams and they have a series of characteristics which might be assessed.

As far as the services in information systems are concerned, they are constantly undergoing technological advances, thus being an evolving area. The interactions between the customers and the suppliers co-create some value for both.

The work that was the basis of this thesis was divided into three stages. Firstly, a literature review was conducted in three areas: assessment of team performance; services in information systems; performance assessment methods. Secondly, the service and the associated team were selected and characterized. Thirdly, as a third stage, the assessment process was established. This process allowed the assessment of individuals and ranked them. Through the evaluation process we collected data that allowed us to conclude crucial aspects about the performance of the people assessed.

Keywords: *Evaluation; Performance; Teams; Services; Information Systems Services; Cloud Computing; Performance Assessment Models; Co-creation of Value; Service Systems.*

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
<i>Abstract</i>	vii
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xiii
Siglas e Acrónimos	xv
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Motivação.....	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Organização da dissertação	2
Capítulo 2 – Abordagem metodológica.....	3
2.1. Metodologia adotada na revisão de literatura.....	3
2.2. Metodologia de investigação e técnicas abordadas	5
Capítulo 3 – Enquadramento teórico.....	9
3.1. Avaliação e Desempenho de Equipas - Enquadramento	9
3.1.1. Avaliação.....	9
3.1.2. Desempenho.....	10
3.1.3. Equipas.....	13
3.2. Os serviços e os sistemas de informação - Enquadramento	21
3.2.1. Serviços.....	21
3.2.2. Cocriação de valor.....	25
3.2.3. Sistemas de Serviço	27
3.2.4. Os Serviços e as Tecnologias da Informação e Comunicação	27
3.2.4.1. Arquitetura SaaS.....	33
3.2.4.2. Caso prático – Cisco	34
3.3. Modelos de avaliação de desempenho - Enquadramento	35
3.3.1. Grupo “categoria por classes”	41
3.3.2. Grupo “comparativos”	50
3.3.3. Grupo “narrativos”	52
3.3.4. Grupo “especiais”	57

Capítulo 4 – Estudo de caso	61
4.1. Descrição	61
4.2. Trabalho realizado	63
Capítulo 5 – Resultados	71
5.1. Componente “autoavaliação”	71
5.2. Componente “360º”	73
5.3. Componente “escalas gráficas”	77
5.4. Componente “nota atribuída pelo cliente”	79
5.5. Resultados finais da aplicação do processo de avaliação	80
Capítulo 6 – Conclusões	95
6.1. Contribuições	95
6.2. Limitações do estudo.....	96
6.3. Trabalho futuro.....	96
Referências bibliográficas.....	97
Apêndices	104
Apêndice A.....	97
Apêndice B	107
Apêndice C	109
Apêndice D	121
Apêndice E.....	125
Apêndice F.....	133
Apêndice G	135

Índice de Figuras

FIGURA 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS ARTIGOS CONSULTADOS, POR ANO DE PUBLICAÇÃO.	4
FIGURA 2 – <i>DESIGN SCIENCE RESEARCH</i>	6
FIGURA 3 – GESTÃO DA COCRIAÇÃO DE VALOR	26
FIGURA 4 – SÍNTESE DE COMPUTAÇÃO NA <i>CLOUD</i>	31
FIGURA 5 – ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	40
FIGURA 6 – ESCALAS GRÁFICAS CONTÍNUAS	42
FIGURA 7 – ESCALAS GRÁFICAS SEMICONTÍNUAS	42
FIGURA 8 – ESCALAS GRÁFICAS DESCONTÍNUAS	42
FIGURA 9 – CURVA DE GAUSS.....	52
FIGURA 10 – GRÁFICO DO MÉTODO "AUTOAVALIAÇÃO".	73
FIGURA 11 – GRÁFICO DO MÉTODO "360°"	76
FIGURA 12 – GRÁFICO MÉTODO "ESCALAS GRÁFICAS".....	79
FIGURA 13 – GRÁFICO DA NOTA ATRIBUÍDA PELO CLIENTE.	80
FIGURA 14 – GRÁFICO DO PROCESSO APLICADO.....	81
FIGURA 15 – RESULTADOS MÉDIOS DOS MÉTODOS UTILIZADOS, DO CRITÉRIO APLICADO E DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA EMPRESA.	82

Índice de Tabelas

TABELA 1 – MÉTODO “ESCALAS GRÁFICAS” – ATRAVÉS DE GRAUS.....	43
TABELA 2 – MÉTODO “ESCALAS GRÁFICAS” – ATRAVÉS DE GRAUS (CONT.)	44
TABELA 3 – MÉTODO “ESCALAS GRÁFICAS” – ATRAVÉS DE PONTOS.....	44
TABELA 4 – MÉTODO “ESCALAS GRÁFICAS” – ATRAVÉS DE PONTOS (CONT.)	45
TABELA 5 – MÉTODO DE “ESCALA GRÁFICA”	46
TABELA 6 – MÉTODO “LISTAS DE CONTROLO OU VERIFICAÇÃO”	47
TABELA 7 – MÉTODO “ESCOLHA FORÇADA”	48
TABELA 8 – MÉTODO DE “FRASES DESCRITIVAS”	49
TABELA 9 – MÉTODO “COMPARAÇÃO POR PARES”	51
TABELA 10 – MÉTODO “INCIDENTES CRÍTICOS”	53
TABELA 11 – MÉTODO “PESQUISA DE CAMPO”	55
TABELA 12 – MÉTODO “PESQUISA DE CAMPO” – AVALIAÇÃO INICIAL E AVALIAÇÃO COMPLEMENTAR.....	55
TABELA 13 – MÉTODO “PESQUISA DE CAMPO” – PLANEAMENTO E ACOMPANHAMENTO.....	56
TABELA 14 – RESULTADOS DO MÉTODO “AUTOAVALIAÇÃO”	72
TABELA 15 – RESULTADOS DO MÉTODO “360º”	74
TABELA 16 – RESULTADOS DO MÉTODO “ESCALAS GRÁFICAS”	78
TABELA 17 – MÉDIA DA NOTA ATRIBUÍDA PELO CLIENTE A CADA COLABORADOR.	79
TABELA 18 – SÍNTESE DOS RESULTADOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	80
TABELA 19 – MATRIZ DE CONCEITOS.....	97
TABELA 20 – MATRIZ DE CONCEITOS (CONT.).....	98
TABELA 21 – MATRIZ DE CONCEITOS (CONT.).....	99
TABELA 22 – MATRIZ DE CONCEITOS (CONT.).....	100
TABELA 23 – MATRIZ DE CONCEITOS (CONT.).....	101
TABELA 24 – MATRIZ DE CONCEITOS (CONT.).....	102
TABELA 25 – MATRIZ DE CONCEITOS (CONT.).....	103
TABELA 26 – MATRIZ DE CONCEITOS (CONT.).....	104
TABELA 27 – MATRIZ DE CONCEITOS (CONT.).....	105
TABELA 28 – MATRIZ DE CONCEITOS (CONT.).....	106
TABELA 29 – EXEMPLO MÉTODO “ESCALAS GRÁFICAS” APLICADO NA F3M – COLABORADOR X.	125
TABELA 30 – EXEMPLO MÉTODO “ESCALAS GRÁFICAS” APLICADO NA F3M – COLABORADOR X (CONT.)	126
TABELA 31 – EXEMPLO MÉTODO “360º” APLICADO NA F3M – COLABORADOR X – AVALIADOR Y.	127

TABELA 32 – EXEMPLO MÉTODO “360°” APLICADO NA F3M – COLABORADOR X – AVALIADOR Z.	128
TABELA 33 – EXEMPLO MÉTODO “360°” APLICADO NA F3M – COLABORADOR X – AVALIADOR W.	129
TABELA 34 – EXEMPLO MÉTODO “360°” APLICADO NA F3M – COLABORADOR X – AVALIADOR K.	130
TABELA 35 – EXEMPLO MÉTODO DE “AUTOAVALIAÇÃO” APLICADO NA F3M – COLABORADOR X.	131
TABELA 36 – EXEMPLO NOTAS ATRIBUÍDAS PELO CLIENTE.	132
TABELA 37 – EXEMPLO DOS RESULTADOS RECOLHIDOS ATRAVÉS DO MÉTODO "360°" – COLABORADOR X.	133
TABELA 38 – SÍNTESE DOS VALORES RECOLHIDOS ATRAVÉS DOS MÉTODOS NA ESCALA [0 – 100].	135
TABELA 39 – VALORES DA PERCENTAGEM DOS MÉTODOS E RESULTADOS FINAIS.	137

Siglas e Acrónimos

CEO – *Chief Executive Officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

DSI – Departamento de Sistemas de Informação

ERP – *Enterprise Resource Planning*

IBM – *International Business Machines*

KPI – *Key Performance Indicator*

QoS – *Quality of Service*

SaaS – *Software as a Service*

SI – Sistemas de Informação

SLA – *Service Level Agreement*

SLO – *Service Level Objective*

TI – Tecnologias da Informação

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

Capítulo 1 – Introdução

Esta dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação, materializando a última etapa deste ciclo de estudos. Este primeiro capítulo está dividido em três secções. Na secção 1.1. contextualiza-se o estudo realizado, assim como são identificados os motivos para a sua realização. Na secção 1.2. apresentam-se os objetivos que se pretenderam alcançar. Por fim, na secção 1.3., apresenta-se a organização da dissertação.

1.1. Motivação

Ao fazer-se uma avaliação muitos fatores estão em causa. Ao aplicar uma avaliação, esta deverá ser imparcial e transparente. O avaliador tem naturalmente uma enorme responsabilidade. O processo de avaliar deve recorrer a métodos de avaliação capazes de medir o desempenho.

O desempenho é o reflexo das atitudes, positivas ou negativas, de um indivíduo. Todos os indivíduos e equipas de uma organização têm um desempenho associado. Uma equipa é constituída por um conjunto de indivíduos com objetivos comuns.

As equipas dos serviços têm características bastante específicas. Trabalhar com serviços é muito desafiante. Por si só, definir “serviço” é complexo. Esta complexidade advém da variedade de atividades que estão envolvidas. Existem diversas definições de “serviço”. De todas as definições, algumas são aceites outras controversas.

Esta dissertação é extremamente cativante pelo tema abordado e pelo estudo associado. O estudo permite uma aproximação ao mundo real dado o contacto com a empresa e interação com os seus colaboradores.

Relativamente à avaliação de desempenho, é necessário conhecer os métodos de avaliação de desempenho e conseguir criar um processo de avaliação de desempenho que se adeque às características da equipa do serviço selecionado.

Assim, o estudo na F3M visa contribuir com melhorias para a organização e para o seu funcionamento. As conclusões retiradas do estudo tornar-se-ão cruciais para tomar decisões sobre os avaliados.

1.2. Objetivos

Os objetivos do trabalho que deu origem à presente dissertação consistiram em caracterizar o estado da arte no que toca à avaliação do desempenho de equipas em serviços de sistemas de informação (SI) e na realização de um estudo de caso.

Muito concretamente, este trabalho visou:

- i) O enquadramento conceptual da área;
- ii) A identificação de modelos de avaliação do desempenho de equipas;
- iii) A caracterização de serviços em SI;
- iv) O estudo da adequação dos modelos atualmente existentes para a avaliação do desempenho de equipas em serviços de SI.
- v) A comparação entre os resultados do processo de avaliação de desempenho criado e os resultados obtidos pelo processo atualmente existente na empresa.

1.3. Organização da dissertação

Para além do capítulo 1, esta dissertação é composta por mais cinco capítulos (Abordagem metodológica; Enquadramento; Estudo de caso; Resultados; Conclusões). No capítulo 2, Abordagem metodológica, identifica-se a metodologia utilizada na revisão de literatura e na investigação. Além da metodologia, são ainda identificadas as técnicas de recolha de dados utilizadas.

No terceiro capítulo, Enquadramento, são apresentados diversos conceitos fundamentais das áreas: “avaliação de desempenho de equipas”, “serviços em sistemas de informação” e “métodos de avaliação de desempenho”.

O capítulo 4, Estudo de caso, descreve como foi realizado o trabalho de campo.

No quinto capítulo, Resultados, apresentam-se os resultados obtidos. São também analisados e discutidos esses resultados.

Por fim, no sexto capítulo, Conclusões, apresentam-se as contribuições do trabalho realizado, as limitações e as perspetivas de trabalho futuro.

Capítulo 2 – Abordagem metodológica

Este capítulo identifica e caracteriza a abordagem metodológica de investigação utilizada no trabalho que deu origem a esta dissertação e divide-se em três secções. Na secção 2.1. identifica-se e descreve-se o processo que orientou a revisão de literatura relativa ao tema de investigação e as técnicas de recolha de dados. Na secção 2.2. identifica-se e descreve-se a metodologia utilizada na investigação, é feita a justificação da escolha da mesma.

2.1. Metodologia adotada na revisão de literatura

Relativamente à identificação do estado de arte levado a cabo, a mesma baseou-se na revisão de literatura relativa à avaliação do desempenho de equipas, aos serviços em SI e aos métodos de avaliação de desempenho. Os documentos utilizados para identificar o estado de arte foram pesquisados em vários repositórios científicos de informação. Assim, foram utilizadas as seguintes plataformas:

- i) Scopus;
- ii) ScienceDirect;
- iii) RepositoriUM;
- iv) RepositorioUTAD;
- v) Web of Knowledge.

Além das plataformas utilizadas, foram utilizados livros em suporte físico, da Biblioteca Municipal Raúl Brandão e da Biblioteca da Universidade do Minho, em Guimarães.

Numa primeira fase, estipulou-se o período de 15 anos para antiguidade dos documentos consultados. Após analisar várias fontes, algumas de extrema importância tinham mais de 15 anos. Essas fontes foram ignoradas e a maioria das que foram utilizadas é posterior ao ano 2000.

Foram analisados vários documentos, com o objetivo de recolher informações capazes de enriquecer e contribuir para o conhecimento sobre a avaliação do desempenho de equipas em serviços de SI.

No gráfico da Figura 1 representa-se a distribuição dos artigos consultados, organizados por anos de publicação.



Figura 1 – Distribuição dos artigos consultados, por ano de publicação.

Esta dissertação é suportada por três áreas temáticas principais: avaliação e desempenho de equipas; serviços em SI; modelos de avaliação de desempenho. Para cada área, existem vários autores de referência. Os principais autores que suportam a “avaliação de desempenho de equipas” são:

- i) Eckes, com o livro “Six Sigma Team Dynamics” do ano 2003;
- ii) Nemiro, Beyerlein e Beyerlein, com o livro “The Handbook of High-Performance Virtual Teams” do ano 2008;
- iii) Fitzpatrick e Collins-Sussman, com o livro “Team Geek” do ano 2012.

Relativamente aos “serviços em sistemas de informação”, os principais autores referenciados são:

- i) Kotler, com o livro “Administração de marketing” do ano 2000;
- ii) Lovelock, com o livro “Services Marketing” do ano 2008;
- iii) Mele e Polese, com a secção “Key Dimensions of Service Systems in Value-Creating Networks”, do livro “The Science of Service Systems” do ano 2011;
- iv) Spohrer, Demirkan e Krishna, com a secção “The Science of Service Systems” do livro “The Science of Service Systems” do ano 2011.

Quanto aos “modelos de avaliação de desempenho”, os principais autores referidos na dissertação são:

- i) Chiavenato, com a secção “Avaliação do Desempenho” do livro “Recursos Humanos” do ano 2004;
- ii) Caetano, com o livro “Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam saber” do ano 2008.

O apêndice A contém a matriz de conceitos, obtida com base na leitura das referências bibliográficas selecionadas.

A revisão de literatura distribui-se por três fases. Numa primeira fase foi dada importância à avaliação de desempenho de equipas. Numa segunda fase, dedicou-se atenção aos serviços de SI. Finalmente, foram vistos os modelos de desempenho e analisada a relação da primeira com a segunda fase.

A avaliação de desempenho efetuada no âmbito desta dissertação abordou um serviço da empresa, no seio da qual se realizou parte significativa do trabalho.

2.2. Metodologia de investigação e técnicas abordadas

A abordagem metodológica usada foi a *design science research*. Esta metodologia é representada na Figura 2, onde são identificados os vários passos que a constituem, os resultados que podem ser obtidos em cada um desses passos e os vários pontos de ganho de conhecimento que podem realimentar o processo, enriquecendo em cada nova iteração a tomada de consciência acerca do problema objeto em estudo.

O processo é iniciado pela “tomada de consciência do problema”. Neste passo avalia-se o problema identificado. No caso concreto desta dissertação o problema identificado era: “como efetuar a avaliação do desempenho de equipas em serviços de sistemas de informação”.

Após este passo, segue-se a sugestão de uma solução. O trabalho inicia-se com uma revisão da literatura para caracterizar o estado da arte e prossegue com a identificação de uma solução para o problema identificado no passo anterior. No âmbito do trabalho que levou a esta dissertação, neste passo analisaram-se e selecionaram-se os métodos de avaliação de desempenho de equipas de serviços em SI.

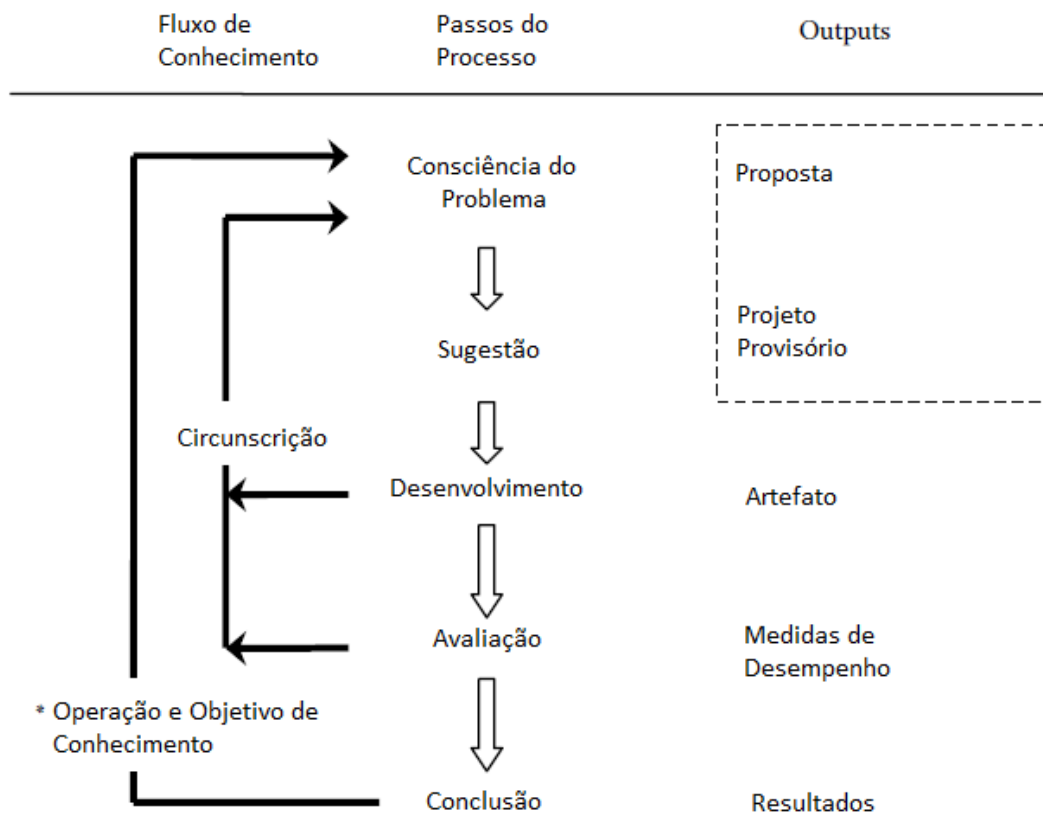


Figura 2 – *Design science research* [Adaptado de (Vaishnavi & Kuechler, 2008)].

Em seguida, após a definição do problema e a sugestão da solução, inicia-se o desenvolvimento, de que deve resultar um artefacto. No âmbito do trabalho que levou à escrita desta dissertação, o artefacto desenvolvido consistiu num método de avaliação de desempenho de equipas, obtido a partir da combinação de um conjunto de métodos conhecidos. De acordo com a metodologia adotada, o passo seguinte refere-se à avaliação de todo o trabalho produzido.

O serviço abordado envolveu uma equipa de profissionais que trabalharam diariamente em equipa na prestação do serviço selecionado, tendo sido possível identificar o modelo de trabalho subjacente à execução do referido serviço. Após esta fase, selecionou-se o método de avaliação de desempenho de equipas, tendo o mesmo sido aplicado.

De acordo com a metodologia de investigação escolhida, o último passo consiste nas conclusões, onde se inclui a discussão e apresentação dos resultados obtidos com a realização do trabalho.

Este é um processo iterativo, podendo ser repetido várias vezes, a partir do passo inicial, “tomada de consciência do problema”, até se chegar a uma conclusão considerada satisfatória.

Para a recolha de dados, optou-se pela realização de inquéritos com base em questionário. Esta técnica permitiu obter informações qualitativas relativas à aplicação dos métodos de avaliação de desempenho à equipa do serviço.

Sendo uma técnica flexível de obtenção de informações qualitativas, requer um excelente planeamento e uma análise cuidada. A aplicação desta técnica presume: adaptar a linguagem ao nível dos avaliados; evitar questões longas; sugerir todas as respostas a uma pergunta, ou então não sugerir nenhuma.

Capítulo 3 – Enquadramento teórico

A avaliação do desempenho tem como função diagnosticar, avaliar e melhorar de forma gradual o desempenho (Tai, 2012).

Uma avaliação tem por base duas questões (Nemiro, Beyerlein, & Beyerlein, 2008): o que correu bem; e o que precisa de ser melhorado.

A avaliação do desempenho de equipas é fundamental de modo a que os serviços sejam prestados da melhor forma, não sendo os serviços em SI uma exceção.

Ao proceder à avaliação de desempenho, dever-se-á garantir que todos os elementos da equipa estejam presentes (Eckes, 2003). O resultado do contributo de todos os elementos será sempre melhor do que o de um elemento isolado (Fitzpatrick & Collins-Sussman, 2012).

O processo de avaliação do desempenho deverá assentar numa grande proximidade dos avaliadores com as equipas. Esta proximidade possibilitará que o avaliador consiga monitorizá-las e prestar-lhes um *feedback* rápido e eficaz (Sanyal & Biswas, 2014).

Em relação aos serviços, o conceito baseia-se em bens ou produtos intangíveis (Fonseca & Pinto, 2014), e existe uma constante cocriação de valor (Mele & Polese, 2011).

Neste capítulo será efetuado um breve enquadramento histórico da avaliação do desempenho de equipas, bem como um breve enquadramento aos serviços em SI. Para fazer esta junção de conceitos será necessário:

- i) Revisão de literatura sobre a evolução de conceitos de avaliação, desempenho e equipas;
- ii) Caracterização genérica dos serviços e, em particular, os serviços em SI;
- iii) Identificação e caracterização de modelos que se adequem à avaliação do desempenho de equipas em serviços de SI.

3.1. Avaliação e Desempenho de Equipas - Enquadramento

Esta secção aborda diversos conceitos referentes à avaliação, desempenho e equipas.

3.1.1. Avaliação

O conceito de avaliação é definido segundo critérios objetivos e subjetivos. Num processo de avaliação, deverão ser tidos em conta aspetos como a segurança, a integridade, a qualidade, a capacidade, e o papel que cada um desempenha na equipa (Tuhovčák, Tauš, & Míka, 2014).

Existem essencialmente dois tipos de métodos de avaliação:

- i) Método direto;
- ii) Método indireto.

O método direto define-se como uma avaliação sem recorrer a dados anteriores. Já o método indireto utiliza dados históricos, ambientais e de operação (Tuhovčák *et al.*, 2014).

O processo de avaliar é bastante complexo. A avaliação poderá chegar ao fim e o resultado da avaliação ser uma surpresa (positiva ou negativa). Os resultados da avaliação dependerão dos critérios aplicados em tal avaliação (Eckes, 2003).

3.1.2. Desempenho

Para os autores Bernadin, Kane, Ross, Spina e Jhonson (Bernadin *et al.*, 1995), citados por Sanyal e Biswas (Sanyal & Biswas, 2014), o desempenho é o resultado do trabalho. É possível medir e controlar o desempenho individual. O desempenho individual poderá ser integrado, na equipa, com o objetivo da organização alcançar os resultados esperados.

Segundo os autores Bandyopadhyay e Coppens (Bandyopadhyay & Coppens, 2005), desempenho é definido através de quatro indicadores. Estes autores consideram esses indicadores cruciais e acrescentam que poderão ser combinados entre si. Os indicadores referenciados pelos autores são:

- i) Nível de serviço;
- ii) Custo do serviço;
- iii) Satisfação do cliente;
- iv) Melhoria do serviço.

Sabry (Sabry, 2014) baseia-se nos *Key Performance Indicator* (KPI) para explicar a definição de desempenho, ou seja, os indicadores chave de desempenho. Estes indicadores deverão ajudar as organizações a definir, clarificar e a avaliar a organização. Assim, esta deverá ser simplificada e deverá conseguir alcançar o sucesso a longo prazo.

Os KPI utilizam-se para melhorar continuamente o sistema de qualidade, identificando as áreas de excelência, comparando o desempenho real com o estipulado. Com os resultados obtidos deverá conseguir-se aplicar medidas corretivas, caso sejam necessárias (Sabry, 2014).

O desempenho está diretamente ligado à motivação (Belfo & Sousa, 2011). A motivação é a intenção de tentar fazer alguma coisa. Esta é sinónimo de alguma energia, persistência ou direção.

Assim, a motivação divide-se em:

- i) Motivação intrínseca;
- ii) Motivação extrínseca.

Ryan e Deci (Ryan & Deci, 2000) referem que a motivação produz-se, ou seja, é uma grande preocupação da sociedade para que os indivíduos consigam agir em conformidade.

Exemplificando, na sociedade atual “Os pais, professores, treinadores e gestores tentam motivar aqueles de quem eles são os orientadores com a finalidade de encontrar uma energia capaz de mobilizar os esforços e persistir nas tarefas que vão sendo propostas a trabalhar”.

No parágrafo anterior, o comportamento humano está relacionado com o desempenho. Este poderá variar de indivíduo para indivíduo. As pessoas deverão apostar em níveis de desempenho elevados. Assim, potencia-se a obtenção de excelentes resultados. O trabalho deverá ser interessante e motivador. Os indivíduos deverão conseguir envolverem-se de forma satisfatória. Este caso é aplicado à motivação intrínseca.

Por outro lado, a motivação extrínseca, está associada ao trabalho de resposta a alguma coisa além-fronteiras do trabalho. Esta motivação é vista como uma recompensa ou reconhecimento.

Ryan e Deci (Ryan & Deci, 2000) referem que a motivação intrínseca tem por base fazer alguma coisa agradável, interessante e com valor.

Já a motivação extrínseca refere-se a fazer alguma coisa que esteja associada a uma recompensa. Tal recompensa poderá ser de valor monetário ou alguma coisa que satisfaça a outra parte.

Assim, a motivação extrínseca inclui (Belfo & Sousa, 2011):

- i) Avaliação;
- ii) Preocupações de reconhecimento;
- iii) Problemas de concordância;
- iv) Foco na perspectiva monetária;
- v) Foco sobre os outros.

Por outro lado, a motivação intrínseca inclui elementos como (Belfo & Sousa, 2011):

- i) Determinação;
- ii) Competência;
- iii) Envolvimento através da tarefa;
- iv) Curiosidade;
- v) Diversão.

Com a caracterização da motivação intrínseca e extrínseca, foi necessário encontrar instrumentos capazes de ajudarem a proceder a análises de motivação. Assim, foram identificados e criados um conjunto de instrumentos de avaliação, tais como (Belfo & Sousa, 2011):

- i) *General Causality Orientations Scale*;
- ii) *Work Preference Inventory*;
- iii) *Harter's instrument*;
- iv) *Academic Motivation Scale*;
- v) *Human Resources Survey, Work-Life Questionnaire and Intrinsic Motivation Inventory*.

Estes instrumentos possibilitaram a resolução de alguns problemas existentes e o aumento da produtividade das equipas, assim como a avaliação das suas motivações.

Segundo os autores Hackman e Morris (Hackman & Morris, 1975), o desempenho de uma equipa dependerá das capacidades individuais dos elementos da equipa. Este dependerá de como os elementos interagirão entre si. Para estes autores é importante que os elementos da equipa funcionem eficazmente e se consigam relacionar bem. Assim, o desempenho, tanto individual como de grupo deverá ser satisfatório.

O desempenho de uma equipa poderá ser avaliado tanto em termos de execução, como em termos de confiança nos seus elementos. Segundo a literatura, o excesso de confiança leva a conseqüências desastrosas, ao passo que na dúvida os factos justificam a confiança (Tröster, Mehra, & Knippenberg, 2014).

Por outro lado, as equipas virtuais, normalmente, precisam de um bom acompanhamento para um eficaz desempenho no decorrer do projeto. Para uma equipa virtual funcionar bem, não lhe basta possuir bons recursos tecnológicos, precisará de boa formação na área para conseguir alcançar o sucesso (Nemiro *et al.*, 2008).

Para os autores Austin, Drakos e Mann (Austin, Drakos, & Mann, 2006) as reuniões de equipas virtuais poderão ser ineficazes. Na opinião destes autores, o desempenho durante as reuniões poderá ficar bastante limitado. Um dos principais benefícios de uma reunião virtual baseia-se em poupar tempo e dinheiro. Para proceder a uma reunião virtual, basta o acesso a um computador com internet. O espaço que cada indivíduo ocupa para a realização da mesma não é importante. Contudo, os custos de alimentação e deslocação poderão ser reduzidos. Como a reunião é real e só o espaço virtual, esta poderá não ter o efeito desejado. Nesta situação, o espaço virtual deverá ser substituído por um espaço real.

Como caso de sucesso de trabalho em equipa é de referir a Microsoft. A Microsoft desenvolve e licencia *software*, serviços pessoais e produtos eletrónicos.

Num estudo de 2006 (Nemiro *et al.*, 2008), realizado nesta organização, sobre o impacto da colaboração no desempenho da empresa, foi possível apurar algumas conclusões. No estudo é referida uma organização que obriga os seus colaboradores a utilizarem uma determinada tecnologia. Neste caso, o desempenho dos colaboradores não atinge os valores que poderia atingir caso estes pudessem seleccionar a tecnologia.

Deste estudo a empresa concluiu que a colaboração é um fator chave do desempenho da organização. Esta tem um impacto significativo no lucro e crescimento de venda e na satisfação do cliente.

Todo o indivíduo é responsável pelas suas atitudes e comportamentos. Existem várias razões que influenciam o indivíduo a ter determinado comportamento. Independentemente de decisões corretas ou erradas, todos os indivíduos deverão estar conscientes das suas opções (Eckes, 2003).

O desempenho de uma equipa fica condicionado por comportamentos e atitudes negativas dos seus elementos. O desempenho de uma equipa deverá ser aconselhado, por superiores, e proposto a melhorar (Eckes, 2003).

3.1.3. Equipas

Equipa segundo Hackman (Hackman, 1987) é definida como "Unidade de produção de bens ou prestação de serviços cuja composição é geralmente estável".

Sundstrom, de Meuse e Futrell (Sundstrom, de Meuse, & Futrell, 1990) definem equipas como "Pequeno grupo de indivíduos interdependentes, que partilham responsabilidades pelos resultados das suas organizações".

Salas, Dickinson e Tannenbaum (Salas, Dickinson, & Tannenbaum, 1992), citados por Bohorquez e Cruz (Bohorquez & Cruz, 2012) definem equipas sendo um "Agrupamento de duas ou mais pessoas que interagem de forma dinâmica, interdependente e adaptável a uma missão ou objetivo tendo atribuído papéis ou funções para o desenvolver".

Existem outras definições, como por exemplo: "Uma equipa é constituída por dois ou mais indivíduos associados" (Eckes, 2003). Esta definição assenta no seguinte paradigma: ambos os indivíduos, associados, deverão possuir os mesmos objetivos, para conseguirem alcançar resultados positivos.

Kozlowski e Ilgen (Kozlowski & Ilgen, 2006) citados por Bohorquez e Cruz (Bohorquez & Cruz, 2012): "Dois ou mais indivíduos que interagem socialmente, tendo um ou mais alvos comuns que se uniram para desenvolver uma tarefa organizacional relevante para demonstrar a interdependência sobre a carga de trabalho".

Como se verifica, existem diversas definições de equipa, considerando aspetos diferentes.

Relativamente à definição de equipa, os autores identificados, dividem-se em: autores que enfatizam a produção de bens ou serviços; realçam o grupo de indivíduos que se juntará para produzir um resultado.

A responsabilidade e a partilha do mesmo objetivo são fatores muito importantes no conceito de equipa, mas a interdependência e a especialização nunca deverão ser esquecidas no conceito de equipa (Bohorquez & Cruz, 2012).

Nos dias de hoje existe um termo muito usado: equipas virtuais. Estas equipas, como já referido, funcionam à distância usando tecnologias como, por exemplo, *chat*, *email*, mensagens instantâneas ou conferência *WEB*. Assim, uma equipa virtual é uma equipa real, mas não presencial. Desta forma as organizações são alimentadas e conseguem realizar atividades, conseguindo juntar pessoas de várias partes do mundo. Tais reuniões acontecem, em muitos casos, nas habitações dos indivíduos e até em fusos horários diferentes (Nemiro *et al.*, 2008).

Segundo Wilson, George e Wellins (J. Wilson, George, & Wellins, 1994), citados por Nemiro, Beyerlein e Beyerlein (Nemiro *et al.*, 2008), os líderes de equipas virtuais são diferentes dos líderes de equipas tradicionais. A principal diferença é: o líder torna-se membro da equipa e ao mesmo tempo desempenha a função de líder. Em equipas tradicionais, o líder, apenas desempenha a função de líder.

Segundo Cascio (Cascio, 1999) as equipas virtuais possibilitam benefícios claros para uma organização.

Segundo uma definição presente no livro *Business Gestion* (Nemiro *et al.*, 2008), uma equipa virtual refere-se a pessoas que trabalham além-fronteiras de tempo, lugar, cultura e com espírito crítico em relação às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

"Uma equipa virtual consiste num grupo de pessoas que interagem para completar tarefas interdependentes e trabalhar em direção a um objetivo comum" (Nemiro *et al.*, 2008).

Um elemento para pertencer a uma equipa virtual, poderá ser encontrado em diversas partes do mundo. Os benefícios das equipas virtuais assentam em (Nemiro *et al.*, 2008): boa utilização de recursos humanos; utilização de consultores externos (sem obrigatoriedade de gastos em

hospedagem, viagens, etc.). A criação de equipas virtuais possibilitou a redução dos custos e não obriga os indivíduos a grandes deslocações.

Para todas as equipas, a colaboração virtual permite encontrar soluções para problemas comuns, recorrendo ao uso da tecnologia. Para formar uma equipa virtual, existem alguns obstáculos que se consideram normais para um grupo de pessoas que se juntam com um objetivo único. Assim, a colaboração virtual deverá ser planeada e apoiada com o avançar do trabalho a fim de garantir o sucesso (Popescu, Suciu, & Raoult, 2014).

As equipas virtuais conseguem igualar-se às equipas presenciais. A eficácia deverá igualar-se em ambas as equipas segundo o nível de cada indivíduo (Nemiro *et al.*, 2008).

Segundo Fisher e Fisher (Fisher & Fisher, 2001), citados por Nemiro, Beyerlein e Beyerlein (Nemiro *et al.*, 2008) uma equipa virtual que não esteja a ter sucesso, não deverá desistir. Segundo este autor, o importante será trabalhar mais, para conseguir alcançar a concordância e o sucesso. Com isto Dyer (Dyer, 1995), citado por Nemiro, Beyerlein e Beyerlein (Nemiro *et al.*, 2008), conclui dizendo “mesmo os elementos das equipas que não têm conhecimento sobre os outros elementos da equipa, não devem desistir do projeto, independentemente do desempenho inicial”.

Numa organização, as equipas poderão estar divididas em vários grupos. Assim, os grupos poderão estar relacionados com o tipo de tarefas, com os objetivos da equipa, do tamanho, da composição e dos termos de operação (Popescu *et al.*, 2014).

Em relação ao tipo de tarefa, estas poderão estar numa sequência lógica invertida ou por forma repetitiva. Uma das características que identificará as tarefas será a sua identidade, ou seja a característica única de cada tarefa.

Relativamente às tarefas que se poderão encontrar interdependentes umas das outras, este problema poderá tornar-se fácil de resolver. Desde que haja comunicação, todas as interdependências tornar-se-ão bastante mais fáceis de resolver. Os objetivos da equipa, mesmo podendo ser difíceis de medir e avaliar, deverão ser claros (Popescu *et al.*, 2014).

Segundo uma pesquisa realizada por Popescu, Suciu e Raoult (Popescu *et al.*, 2014) uma equipa deverá ser composta no mínimo por três indivíduos, contrariando a definição de Dickinson.

O livro de Six Sigma, (Eckes, 2003) refere que as equipas deverão existir segundo um conjunto de normas que estabelecem a forma como a equipa deverá comportar-se. A equipa deverá conseguir manter um bom comportamento, o tempo deverá ser utilizado de forma eficiente e eficaz.

Os profissionais de tecnologias de informação (TI) devem possuir várias competências para desempenhar adequadamente o seu trabalho. Num departamento de TI de uma organização

encontram-se vários tipos de profissionais (com diferentes níveis de experiência) como, por exemplo, gestores de sistemas de informação, analistas, programadores, técnicos de informática, entre outros (Trigo *et al.*, 2014). A competência encontra-se diretamente ligada à experiência das equipas. Proporcionar suporte aos utilizadores é uma das competências mais importante das equipas de TI. O conhecimento de negócio e a gestão de infraestruturas tecnológica são outros exemplos (Varajão, Trigo, Figueiredo, & Barroso, 2007).

As competências poderão ser identificadas para auxiliar a determinar “as melhores pessoas para as melhores posições”. Por exemplo, Varajão e Cunha (J Varajão & Cunha, 2013), propõem o uso conjunto o referencial ICB com AHP para identificar os gestores de projeto mais adequados para liderar um determinado projeto.

As TI são essenciais para a produtividade das empresas nacionais. As principais motivações para a adoção das TI nas empresas nacionais são (Varajão *et al.*, 2007): aumento da produtividade dos empregados; redução dos custos operacionais; melhoramento das operações ou processos; melhoramento das comunicações entre empregados; melhoramento da qualidade dos produtos/serviços.

Uma equipa deverá ser constituída por indivíduos que trabalhem eficazmente. Juntos deverão conseguir alcançar os objetivos e resultados estratégicos (Nemiro *et al.*, 2008).

Um *Chief Executive Officer* (CEO) não deverá fazer parte de uma equipa. As atitudes do CEO afetarão bastante a equipa através das suas atitudes, comportamentos e ordens (Eckes, 2003).

Por outro lado, um *Chief Information Officer* (CIO) tem como papel compreender o negócio das organizações. Torna-se crucial para o desempenho da função, assim como a capacidade de comunicar com eficiência. Um CIO deverá possuir diversas características, entre as quais (Varajão *et al.*, 2007): capacidade de comunicar com eficiência; capacidade de pensamento e definição de estratégias; capacidade de resolução de problemas operacionais.

Para formar uma equipa, será necessário reunir um conjunto de fatores essenciais para juntar alguns indivíduos. Assim, a finalidade de todos esses indivíduos será formar uma equipa para juntos alcançarem o objetivo comum.

Para tal, antes de formar uma equipa será necessário cumprir um conjunto de requisitos (Eckes, 2003):

- i) Selecionar os indivíduos que irão constituir a equipa;
- ii) Formular o problema existente;
- iii) Identificar os objetivos do projeto;
- iv) Alocar os recursos para que estejam reunidas as condições necessárias para iniciar o projeto;
- v) Identificar um possível líder para a equipa;
- vi) Falar com cada possível membro da equipa sobre o problema que existe para resolver;
- vii) Estabelecer o papel e responsabilidade que cada elemento ocupará.

Ao mesmo tempo que se forma a equipa, deverá existir um documento que formule corretamente o que será necessário fazer e qual será exatamente o problema existente. Tal declaração deverá constar o seguinte (Eckes, 2003):

- i) Descrever a data de início e fim do problema;
- ii) Descrever o problema especificamente;
- iii) Descrever o impacto que o problema terá nos vários fatores;
- iv) Descrever as diferenças entre o estado atual e o futuro;

Existem ainda, algumas regras básicas que servem como normas (para quando já existem equipas formadas) para quando se realizam reuniões. Em seguida serão enumeradas algumas dessas regras (Eckes, 2003):

- i) Regra número 1 – Começar e acabar no tempo previsto;
- ii) Regra número 2 – Uma pessoa deverá falar de cada vez;
- iii) Regra número 3 – Definir o limite de conversas laterais;
- iv) Regra número 4 – Todos os indivíduos deverão participar da mesma forma;
- v) Regra número 5 – Todos os indivíduos terão que ser intervenientes ativos;
- vi) Regra número 6 – Telefones de todos os intervenientes só em modo de vibração;
- vii) Regra número 7 – Todas as siglas ditas terão que ser primeiramente definidas;
- viii) Regra número 8 – Ter o poder de gestão e atenção de um grupo de indivíduos.

Estas regras enunciadas ajudam uma equipa. Num primeiro instante permitem melhorar a eficiência do grupo pela identificação do código de conduta que fará a equipa trabalhar melhor. Este pré-acordo permitirá que comportamentos que não sejam adequados ocorram com uma menor

frequência. Estas regras poderão ser estabelecidas para que um negócio ocorra nas devidas condições.

Frequentemente as equipas perdem bastante tempo para começar as reuniões, justificando-o com a falta de experiência. Estas equipas conseguem falar de tudo, perdendo vários minutos até chegarem à conclusão de que o tempo alocado à discussão está a ser desviado para outras conversas.

As equipas terão de chegar a um consenso e para tal, terá de existir o total envolvimento da equipa.

Após uma análise ao que as equipas fizeram, deverá existir um relatório sobre o que correu bem e o que correu mal. Assim, será possível evitar que aconteçam novamente os mesmos erros. As equipas deverão identificar e descrever as vantagens e desvantagens da equipa e o seu desempenho.

Uma das regras básicas para o bom funcionamento em equipa é a participação equilibrada de todos os indivíduos que formam a equipa.

Relativamente ao contexto de equipas, estas têm alguns problemas associados. Um dos maiores é a resistência à mudança ou aceitação de ideias por parte de outros indivíduos (Eckes, 2003).

As interdependências são vistas como o trabalho estruturado, ou seja como o trabalho é organizado em função das equipas. Numa equipa, um elemento dessa equipa poderá depender de outro elemento da mesma, ou de outra equipa para conseguir concluir a sua tarefa, de forma correta e eficaz (Ramamoorthy, Flood, & Kulkarni, 2014).

A interdependência está diretamente ligada com o desempenho de cada indivíduo. Assim, cada indivíduo contribuirá para o sucesso do produto. Em projetos que existem interdependências, estas deverão ser alinhadas com a meta que se estipula inicialmente (Ramamoorthy *et al.*, 2014).

Tarefas interdependentes em projetos poderão surgir a meio de um projeto. Os projetos poderão ser alterados com a entrada de outros elementos para a equipa, ou com a substituição dos mesmos onde o sucesso ou o fracasso poderá estar inerente a estas substituições de indivíduos, cargos e processos (Ramamoorthy *et al.*, 2014).

As equipas (tradicionais ou virtuais) deverão trabalhar em conjunto com a finalidade de obterem melhores resultados, melhorias contínuas e otimizar os processos. Os indivíduos de uma equipa deverão interagir entre si, a fim de se conhecerem melhor.

Há alguns aspetos que podem levar as equipas a não produzir resultados positivos, tais como (Eckes, 2003):

- i) A equipa não identificou um líder;
- ii) Não foram estabelecidos papéis e responsabilidades, ou seja têm falta de organização;
- iii) Não foram estabelecidas metas e objetivos;
- iv) Não foram estabelecidos tempos e uma ordem cronológica do que se deverá fazer;
- v) Não foi estabelecido o método de como chegar a um acordo;
- vi) Não estabelecem regras a cumprir sempre que existirem reuniões;
- vii) Não escolheram/utilizaram ferramentas de qualidade;
- viii) Não estabeleceram regras básicas para o bom funcionamento das reuniões;
- ix) Não estabeleceram punições para o mau comportamento;
- x) Perderam tempo até começar a reunião com assuntos que não pertencem à reunião.

Atualmente, a sociedade vive de individualismos. Todos querem evoluir a nível profissional e fazer alguma coisa em que possam ser reconhecidos individualmente.

Recorrendo à história, a maioria das conquistas foram possíveis através do trabalho em equipa. Todos os dias os indivíduos tomam decisões, umas importantes, outras irrelevantes, umas rápidas, outras lentas (Eckes, 2003).

Exemplificando tais decisões: o que vestir; o que comer; ou até que transporte usar. Exemplos simples diários. Quando estas decisões passam a ser tomadas com outra, ou outras pessoas, poderá surgir o caos. As pessoas em grupo têm tendência a complicarem as coisas, e é necessário cumprir uma série de boas práticas.

Relativamente ao comportamento da equipa, este deverá ser ajustado. O objetivo é manter as boas práticas e educação entre os seus elementos. Internamente, poderão estabelecer-se regras de bom comportamento.

O principal aspeto que as equipas deverão ter presente é (Eckes, 2003): todo o indivíduo ou conjunto de indivíduos poderá errar ou falhar.

As falhas poderão ocorrer, e quando isso acontece a principal causa deve-se à pouca comunicação e a indivíduos pouco ativos. Este autor considera que algumas equipas têm os seus elementos com comportamentos desajustados.

Relativamente aos erros, praticamente todas as equipas cometem um erro inicial. Este erro tem como causa habitual as equipas pensarem que já sabem tudo o que têm de fazer. Isto é explicado

através da ansiedade de obter resultados. Esta ansiedade deverá ser contornada com compreensão (Eckes, 2003).

Segundo o livro *Business Gestion* (Nemiro *et al.*, 2008) a melhor forma para gerar ideias, numa equipa, é a técnica de *brainstorming*. Esta tornar-se-á a mais rentável quando é feita cara a cara. Assim, esta técnica deverá ser aplicada em reuniões presenciais.

Atualmente, com o uso da tecnologia é possível aplicar *brainstorming* em reuniões virtuais, ou seja, com ajuda de quadros interativos ou audioconferência. Para tal existe *software* que permite registar e ajudar a analisar ideias. Contudo, esta técnica é mais correta de aplicação em reuniões presenciais. O modo de os indivíduos interagirem torna-se diferente (Nemiro *et al.*, 2008).

Relativamente à cultura das equipas, esta está associada aos valores e princípios que fundamentam a própria cultura organizacional. Esta reflete um conjunto de variáveis comportamentais. A cultura advém de valores, crenças e princípios que servem como base a uma organização, mas também influenciam o comportamento do indivíduo e dos outros indivíduos (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003).

A cultura está inerente às equipas. Cada elemento tem a sua cultura, a sua origem e os seus hábitos. As equipas terão de lidar com a cultura de cada elemento. Em todos os casos, a cultura está indexada ao objetivo de cada elemento da equipa (Nemiro *et al.*, 2008).

Relativamente às equipas, um elemento numa parte do mundo poderá ter elevados objetivos de vida, enquanto outro poderá não os ter, logo a forma como cada um aborda o problema será diferente (Nemiro *et al.*, 2008).

A cultura influencia bastante como os indivíduos encaram o mundo. O importante é todos os indivíduos, numa equipa, respeitarem-se e estarem motivados a alcançarem o sucesso (Nemiro *et al.*, 2008).

Um dos fatores que ajuda no sucesso de uma equipa é a prevenção. Med Hartzler, autor de um capítulo do livro *Six Sigma* (Eckes, 2003) é conhecido através da célebre frase “Um grama de prevenção vale mais do que um quilo de intervenção”. A prevenção é uma das prioridades para o sucesso de uma equipa, e de uma organização. Existem outros fatores que são bastantes importantes e influenciáveis para que toda a equipa consiga obter sucesso.

A resiliência é também uma característica importante dos indivíduos, dado que permite superar dificuldades. Atualmente, o ambiente nas empresas é muito exigente e instável, criando desafios únicos para o desempenho e para a sustentabilidade (Amaral, Fernandes, & Varajão, 2015).

Numa equipa, por muito experiente que seja, existem normalmente comportamentos desajustados. Assim, uma equipa deverá estar preparada para lidar com comportamentos menos próprios. Estas deverão conseguir tomar as devidas atitudes e gerir as devidas consequências

Tais intervenções deverão ser proporcionadas com a frequência necessária para resolver comportamentos desajustados. As intervenções terão de ser muito bem analisadas. Existem comportamentos desajustados por vontade própria e outros que são projetados “inocentemente”. As intervenções deverão ser feitas dentro da organização e o sigilo deverá ser mantido (Eckes, 2003).

3.2. Os serviços e os sistemas de informação - Enquadramento

Esta secção aborda os serviços em sistemas de informação com recurso à utilização de TIC. Assim, e nesse contexto, apresentam-se algumas definições mais comuns, e conceitos fundamentais necessários ao entendimento do trabalho realizado nesta dissertação.

3.2.1. Serviços

Sendo os “serviços” uma área de estudo com uma evolução mais vincada na gestão e no *marketing*, muita da informação que é possível recolher em relação ao tema, está relacionada com essas áreas de conhecimento. Só mais recentemente se começou a abordar o tema no contexto dos sistemas de informação e do uso das TIC.

Tradicionalmente, o conceito de serviços recorre à definição de bens ou produtos intangíveis (Fonseca & Pinto, 2014), para os quais existe cocriação de valor (Mele & Polese, 2011).

Assim, os produtos são o trabalho da inteligência do homem sobre a natureza, máquinas e equipamentos para a sua produção. O homem, ao interagir com as máquinas, é capaz de produzir um produto e satisfazer as suas necessidades. Contudo um produto tem características tangíveis e intangíveis. As características tangíveis são: tamanho; modelo; peso; embalagem; rotulagem; personalização; *design*. Por outro lado, os produtos intangíveis têm características tais como: durabilidade; cor; qualidade; marca; instalação; garantia; devoluções; imagem. Assim, um produto tangível é um bem físico e um produto intangível é, por exemplo, a informação.

Por outro lado, um bem possui valor económico se for possível convertê-lo em dinheiro. Este terá valor quando palpável, concreto e visível. Este deverá permitir aplicar trabalho sobre ele, satisfazer as necessidades das pessoas e das empresas. Assim, um bem tangível é tocável, como por exemplo, veículos, terreno e dinheiro. Por outro lado, um bem intangível é, por exemplo, uma patente, os direitos sobre alguma coisa.

Um serviço é o resultado dos esforços de uma entidade, que poderá ter valor para outras entidades (Spohrer, Demirkan, & Krishna, 2011).

Os serviços podem ser encontrados em várias áreas de saber. Como referido, têm sido mais explorados nas áreas de *marketing*, finanças, recursos humanos, gestão de operações e contabilidade, entre outras. Cada uma destas áreas define serviços à sua maneira, mas é no *marketing* e na gestão de operações que o conceito assenta numa melhor definição. Para Hill (Hill, 1977), citado por Parry, Newnes e Huang (Parry, Newnes & Huang, 2011), serviço é definido como sendo “uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a alguma unidade económica, que é trazido como resultado da atividade de outra unidade económica”. Ainda relacionado com a área de *marketing*, Vargo e Lusch (Vargo & Lusch, 2004) definem serviço como “a aplicação por parte de uma entidade, de competências especializadas, de ações, de processos e desempenho, beneficiando uma outra entidade ou a própria entidade”.

O autor Gronroos (Gronroos, 2006) define serviço como “uma atividade ou conjunto de atividades de natureza mais ou menos intangíveis, que normalmente ocorrem durante as interações entre os consumidores e os prestadores de serviço. Estas interações poderão ocorrer ainda, entre os consumidores e os recursos ou entre os consumidores e os bens físicos. Tais interações poderão também ocorrer entre os consumidores e os sistemas do fornecedor de serviços, que são fornecidos como soluções para os problemas dos consumidores”.

Em 1996 surge outra definição de serviços para a mesma área. É apresentada pelos autores Zeithaml, Bitner e Gremler (Zeithaml, Bitner & Gremler, 1996), citados por Gonçalves (Gonçalves, 2012), que referem que “serviços são ações, processos e desempenho prestados ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa para outra entidade ou pessoa”.

Uma definição importante nos serviços é a de Kotler, (Kotler, 2000) que diz que “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra, podendo a execução de um serviço estar ou não vinculada a um produto, devendo criar valor e fornecer benefício aos consumidores”.

Na área do *marketing*, e não menos importante do que a definição de Kotler, Lovelock (Lovelock, 2008) defende que “serviço é uma atividade económica que cria valor para os consumidores, por meio de uma mudança desejada no/ou em nome do destinatário do serviço.”

Já Cardoso, Carvalho e Santos (Cardoso, Ferreira, Carvalho, & Santos, 2009), citados por Gonçalves (Gonçalves, 2012), referem que serviço é “o fornecimento de bens intangíveis que são valorizados e negociados no mercado”.

Outra definição encontrada é defendida por O’Sullivan, Edmon e Hofstede (O’Sullivan, Edmon, & Hofstede, 2002), citados por Gonçalves (Gonçalves, 2012). Nessa definição “serviço é uma ação realizada por uma entidade em nome de outra entidade e que essa ação envolve valor”.

Para os autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000), citados por Gonçalves (Gonçalves, 2012), serviço é “um bem perecível, intangível, produzido para um consumidor que pode assumir o papel de coprodutor”.

Mais recentemente, Teboul (Teboul, 2006), citado por Gonçalves (Gonçalves, 2012), define serviço para a área de gestão de operações como sendo algo que envolve um contrato, isto é, uma interação entre o prestador e o consumidor. Os consumidores fazem parte do processo de prestação de serviços. Assim, as interações que acontecerão entre o prestador do serviço e o consumidor farão com que aconteça a transação e em seguida, a integração do serviço.

De acordo com Becker, Böttcher e Klingner (Becker, Böttcher, & Klingner, 2011) serviço é definido como uma perspectiva de criação de valor em vez de um tipo de oferta ao mercado. Por sua vez, Hill (Hill, 1999), propôs a separação dos bens tangíveis, dos bens e serviços intangíveis.

Na área de gestão de operações os autores Johnston e Clark (Johnston & Clark, 2008) definem serviço como “combinação dos resultados e experiências entregues e recebidos por um consumidor. A experiência refere-se à forma como o consumidor é tratado pelo prestador de serviço...”.

De acordo com Sampson e Froehle (Sampson & Froehle, 2006), os serviços possuem as seguintes cinco características fundamentais:

- i) Intangibilidade;
- ii) Heterogeneidade;
- iii) Inseparabilidade;
- iv) Perecibilidade;
- v) Participação do cliente.

A “intangibilidade” tem sido a característica mais associada aos serviços, embora na abordagem mais recente da ciência de serviços, fundada pela International Business Machines (IBM), essa característica tenha sido desvalorizada.

De acordo com Lowendahl, Lovelock e Gummesson (Lowendahl, 2000; Lovelock & Gummesson, 2004), citados por Gonçalves (Gonçalves, 2012), o conceito de intangibilidade é ambíguo, sendo difícil de definir, pois podem existir bens/ produtos que são intangíveis (por exemplo, software ou patentes) e serviços que proporcionam resultados tangíveis (por exemplo, projetos de arquitetura ou de engenharia, relatórios de consultores, etc.).

Em relação à “heterogeneidade”, Sampson e Froehle (Sampson & Froehle, 2006), citando Nie e Kellogg (Nie & Kellogg, 1999), afirmam que esta corresponde à constatação de que as unidades individuais de produção de serviços tendem a ser únicas, principalmente quando comparadas com os processos de produção de bens ou produtos. Dessa singularidade, associada aos processos individuais de produção de serviços, resulta logicamente uma diferença entre os mesmos, isto é, a referida heterogeneidade.

Por seu turno, a “inseparabilidade” é a característica dos serviços que associa a produção e o consumo dos mesmos a um mesmo instante temporal, ao contrário do que acontece com os bens ou produtos, em que o consumo ocorre, na maioria dos casos, após a sua produção.

Já a “percebibilidade” está relacionada com a natureza temporal da capacidade de produção dos serviços por parte dos fornecedores. Não estão em causa os serviços propriamente ditos, mas sim a capacidade de os produzir ou fornecer. A título de exemplo, poder-se-á considerar o serviço prestado por um cabeleireiro. Não está em causa o corte de cabelo (serviço), mas sim, eventualmente, a disponibilidade de uma cadeira para o cliente poder usufruir desse serviço.

A última característica, “participação do cliente”, consiste na participação deste no processo produtivo, também designado por coprodução. Assim, os clientes poderão participar na produção não só comparticipando com trabalho, mas também com informação ou materiais (Sampson & Froehle, 2006).

Em relação aos serviços existem outros dois conceitos que deverão ser abordados nesta dissertação. O primeiro é a propriedade e o segundo, o acesso. A música é um bom exemplo do segundo caso. Quando alguém ouve uma música, apenas acede à mesma, não se tornando dono dela, ainda que tenha adquirido um exemplar do tipo CD ou outro dispositivo de armazenamento.

Outro exemplo que poderá ser apresentado está relacionado com a utilização de um automóvel. A utilização de um automóvel poderá estar ou não associada à posse do mesmo. Se o automóvel tiver sido adquirido, o utilizador é simultaneamente proprietário do mesmo, não havendo lugar também a qualquer tipo de serviço por parte da entidade que produziu o automóvel. Contudo, se alguém alugar um automóvel numa empresa de aluguer de automóveis, utilizará o bem (o

automóvel), mas não se tornará dono do mesmo. Neste caso estaremos em presença da prestação de um serviço, com o fornecedor e o consumidor perfeitamente identificados, assim como o início e o fim da prestação do serviço claramente localizados no tempo (Spohrer *et al.*, 2011).

Relativamente ao fornecimento de serviços de uma organização, estes envolvem a participação de equipas em espaços virtuais (não presenciais) e espaços reais (presenciais).

3.2.2. Cocriação de valor

A cocriação de valor está fortemente associada aos serviços. A Figura 3 representa o envolvimento de fornecedores e clientes no processo de cocriação de valor, em que cada uma das partes acrescenta valor no âmbito desse envolvimento ou relacionamento (Payne, Storbacka, & Frow, 2008).

O ponto de partida do referencial representado na Figura 3 inicia-se com o reconhecimento de que na base da cocriação de valor estão processos, incluindo procedimentos, tarefas, mecanismos atividades e interações, tornando-se necessário perceber que o relacionamento entre fornecedores e clientes é caracterizado por um conjunto de atividades e experiências interativas executadas por ambos.

Tal relacionamento envolve o processo de criação de valor por parte do cliente, quando este executa atividades destinadas a atingir determinado objetivo, utilizando para isso informação, conhecimento, competências ou outros recursos a que pode aceder e usar.

O relacionamento também envolve processos de criação de valor por parte do fornecedor, através do conhecimento resultante das experiências dos clientes, utilizando para tal um processo de avaliação de oportunidades de cocriação, planeamento e implementação (Payne *et al.*, 2008).

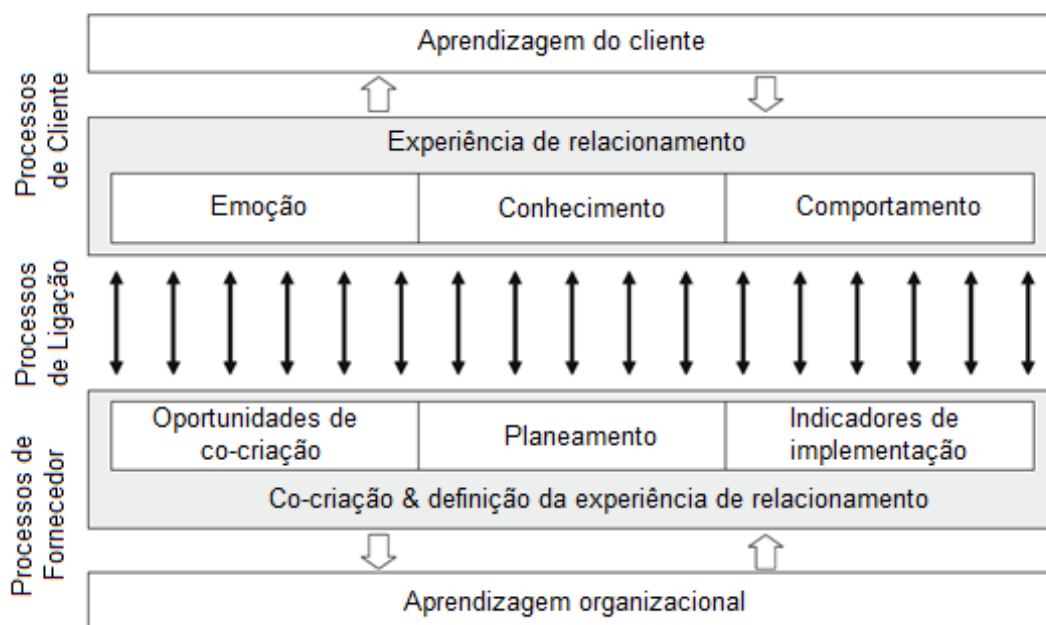


Figura 3 – Gestão da cocriação de valor [Adaptado de (Payne *et al.*, 2008)].

Conforme se pode verificar na Figura 3, estas duas vertentes do relacionamento entre ambas as partes tem como resultado a cocriação de valor, quando os contributos de uns e de outros se encontram, numa situação que na Figura 3 é representada pelas setas bidirecionais.

A maior parte das vezes, uma oportunidade está associada a avanços tecnológicos. Estes poderão consistir em soluções tecnológicas já disponíveis ou em novas soluções de tecnologia a desenvolver. Assim, são criadas novas formas para os fornecedores se relacionarem com os clientes. O objetivo é cocriarem produtos, serviços e experiências inovadoras.

A identificação de métricas que possam ser usadas no processo do fornecimento de serviços é de primordial importância. É necessário encontrar as melhores formas de medir a entrega de valor ao cliente. Estas poderão refletir-se em métricas de *marketing* e medidas que deverão significativamente avaliar o potencial valor de cocriação dos relacionamentos com os clientes.

Em relação à aprendizagem organizacional, os conhecimentos sobre os processos de criação de valor dos clientes não deverão ser baseados exclusivamente em dados concretos. A título de exemplo poder-se-ão frisar as medidas de satisfação. Estas deverão incorporar uma profunda compreensão de experiências e processos dos clientes (Payne, Storbacka, & Frow, 2008).

3.2.3. Sistemas de Serviço

Segundo Alter (Alter, 2008), citado por Fonseca e Pinto (Fonseca & Pinto, 2014), um sistema de serviço é um sistema de trabalho em que máquinas ou seres humanos executam trabalho usando informação, tecnologia e outros recursos para produzir produtos e serviços para clientes internos ou externos.

Por seu lado, Spohrer, Vargo e Caswell (Spohrer, Vargo, & Caswell, 2008), citados também por Fonseca e Pinto (Fonseca & Pinto, 2014), referem que os sistemas de serviços são uma abstração constituída por uma configuração de pessoas, tecnologias e outros recursos que interagem com outros serviços criando mutuamente valor.

Em relação aos prestadores de serviços, estes poderão agregar valor através de uma boa gestão de recursos, ou seja, através de desdobramentos de cocriação de valor. A título de exemplo refira-se a empresa Nike. Inc. Esta não fabrica nem lida com o movimento dos seus produtos tangíveis. Pelo contrário, utiliza a informação como alavanca no seu negócio aplicando as suas competências na conceção de produtos, na criação de marcas, nas práticas de *marketing* e entregando a terceiros outras atividades no âmbito da cadeia de valor (Kwan & Yuan, 2011).

Um outro exemplo de sucesso do relacionamento de fornecedores com clientes é a IKEA. A empresa concebe o mobiliário, trata da logística e vende os produtos, entregando a produção a terceiros e, o mais engenhoso, passando para os clientes a tarefa da montagem dos móveis. O fornecedor ganha ao diminuir os custos de produção e o cliente ganha porque lhe podem ser oferecidos produtos de que precisa, mais baratos.

3.2.4. Os Serviços e as Tecnologias da Informação e Comunicação

A importância da informação é hoje pacificamente aceite, constituindo um dos recursos cuja gestão e aproveitamento mais influência o sucesso das organizações (Amaral & Varajão, 2007; A. Gouveia, Oliveira, & Varajão, 2007; J Varajão, Trigo, & Barroso, 2009; João Varajão, 2005). Neste contexto, os sistemas de informação definem-se como conjuntos de recursos e interações, suportados ou não por tecnologias, capazes de recolher, processar, analisar, armazenar e transmitir informação (Fraga, 2010).

Os serviços em sistemas de informação estão presentes em diversas áreas que englobam serviços. Como exemplos poder-se-ão referir o ensino, a saúde, as autarquias, entre outros.

Para um bom fornecimento de serviços em sistemas de informação é necessária uma boa gestão de um conjunto de recursos (humanos, tecnológicos, informação, etc.).

De notar que a informação condiciona o valor de um determinado bem, seja produto ou serviço.

A satisfação do cliente é um ponto crucial na prestação de um serviço. Esta dependerá da capacidade de resposta do prestador do serviço, da qualidade do mesmo e do serviço prestado. O prestador de serviços tem de responder de forma rápida e eficaz (João Varajão, 2003).

Existe um conjunto de serviços assentes ou suportados na internet. A internet representa-se pela infraestrutura física em cima da qual os serviços estão assentados (SMTP, FTP, HTTP, etc.).

Exemplificando serviços em sistemas de informação no ensino, podemos referir o serviço de *e-learning*. Este permite o ensino/aprendizagem à distância dispensando o mesmo tempo e o mesmo local para a interação aluno/professor. Um outro exemplo poderá ser encontrado no contexto das autarquias. Estas desenvolvem práticas de *local e-government*, capazes de criar uma interação entre o cidadão e o município (L. B. Gouveia & Ranito, 2004).

Em Portugal existiu a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços, referente aos serviços de saúde. Estas melhorias passam pela redução de documentos em papel e o acesso rápido à informação (Fraga, 2010). Os sistemas de informação na saúde pretendem facilitar o trabalho aos médicos, enfermeiros e utentes. Por exemplo, o serviço de *e-Agenda* possibilita a marcação de consultas, no médico de família, a qualquer indivíduo através de meios não presenciais (Espanha, 2010).

É de salientar a prescrição eletrónica como outro exemplo. Como principal vantagem advém a eliminação da prescrição ilegível, que durante muitos anos potenciou erros na entrega de medicamentos. De referir que as receitas ao passarem de manuscritas a escritas em suporte digital, justificou todo o financiamento investido (Espanha, 2010).

Os dados dos serviços em sistemas de informação, deverão encontrar-se em suporte digital, para proporcionar uma melhor qualidade ao serviço em questão. É possível afirmar que a qualidade dos serviços públicos prestados, dependerão da quantidade e da qualidade dos dados recolhidos, da informação que estará disponível e dependerá dos recursos em suporte físico ou digital (Pedro, 2011).

Um outro caso de serviços em sistemas de informação é o que está relacionado com práticas de *e-procurement*. Estes baseiam-se na recolha de propostas eletrónicas dos fornecedores e consultas de preços e compras *online* (L. B. Gouveia & Ranito, 2004).

Através dos serviços de sistemas de informação, é possível poupar dinheiro, tempo e evitar erros que ocorrem com frequência quando os processos são executados manualmente. Repare-se no seguinte exemplo: Para entrega convencional de uma declaração de IRS, os contribuintes preenchem

a declaração manualmente, o que lhes ocupa bastante tempo. Primeiro têm de ir às finanças levantar o requerimento, preencher a declaração e voltar às finanças procedendo à entrega. No momento da entrega não é possível validação eficaz e, após horas incalculáveis de fila de espera, o documento é entregue. Em casos específicos, poderão existir erros e o contribuinte é posteriormente notificado por carta. Outros erros poderão surgir, e o processo repetir-se-á. A entrega eletrónica da declaração resolve muitos destes problemas e os serviços em sistemas de informação, neste caso concreto são sem dúvida uma mais-valia.

Assim, uma organização que investe fortemente em tecnologia da informação e comunicação e mantém o mesmo número de colaboradores, não melhora os serviços prestados, estará a desperdiçar recursos. Com a ajuda dos sistemas de informação e com o mesmo número de colaboradores, a empresa terá de melhorar as condições do serviço prestado (Pedro, 2011).

Um caso marcante ao nível dos serviços em sistemas de informação foi o acordo assinado entre a KODAK e a IBM em 1989. A KODAK transferiu as telecomunicações e a microinformática, para a Digital Equipment Corp e para a Businessland. Apesar da grande agitação na indústria de tecnologias da informação, tornou-se num marco na história do *outsourcing* (João Varajão, 2001).

O *outsourcing* é o uso de recursos fora da organização, para execução das atividades que são tradicionalmente executadas pelos recursos internos (Cunha, 2007). Aalders (Aalders, 2002) define *outsourcing* como “estratégia que consiste na contratação de serviços a fornecedores externos, eficientes e especializados, para tratar de algumas das funções da organização, tornando-se estes fornecedores em parceiros de negócio e de geração de valor”.

No âmbito da revisão de literatura realizada, foi possível identificar um conjunto de serviços envolvendo tecnologias de informação que são muitas vezes sujeitos a *outsourcing* (João Varajão, Amaral, Fraga, & Bulas-Cruz, 2012). Listam-se de seguida alguns desses serviços (Fraga, 2010; João Varajão, 2001; Varajão, Trigo, Figueiredo, Barroso, & Bulas-Cruz, 2009):

- I. Manutenção de *hardware*;
- II. Suporte de *software*;
- III. Desenvolvimento e gestão de aplicações;
- IV. Serviços profissionais de consultadoria;
- V. Suporte para a infraestruturas computorizada distribuída;
- VI. Gestão de redes;
- VII. Recuperação de desastre;
- VIII. Hospedagem dedicada/armazenamento;

- IX. Segurança (física e de rede);
- X. Gestão de *data center*;
- XI. Suporte dos utilizadores;
- XII. Formação técnica à equipa interna de tecnologias de informação;
- XIII. Gestão de servidores;
- XIV. Gestão de projetos;
- XV. Gestão de segurança;
- XVI. Gestão de bases de dados;
- XVII. Desenvolvimento *WEB* e serviços *WEB*;
- XVIII. Plataformas e serviços de comunicações;
- XIX. Serviços de *email* e mensagens;
- XX. *Helpdesk*.

As organizações recorrem ao *outsourcing* principalmente para (Fraga, 2010; Varajão *et al.*, 2007):

- I. Alojamento *WEB*;
- II. Plataformas e serviços de comunicações;
- III. Desenvolvimento e manutenção de aplicações;
- IV. Serviços de *email* e mensagens;
- V. Redes e gestão de redes.

As tecnologias da informação evoluíram com a finalidade de facilitar o trabalho de gestão da informação. Assim, foi possível modificar algumas atividades, melhorar outras e contribuir para uma melhor gestão da informação. Com isto, as tecnologias da informação proporcionaram alterações que permitem melhorar os serviços, a satisfação do cliente e proporcionar mais valor e entrega ao cliente (Cordeiro, 2000).

Com advento da *World Wide WEB* e evolução das TIC, era inevitável que os serviços passassem a ocupar também um espaço relacionado e suportado por esses recursos. Fenómenos como o comércio eletrónico deram origem a diversos serviços (A. Gouveia *et al.*, 2007; Silva, Moreira, & Varajão, 2010). Hoje, uma das áreas da disponibilização de serviços em maior expansão está relacionada com a *cloud*. Segundo a *Webpage* da Kinghost (Kinghost, 2014), *cloud* é definida como “sistema de processamento e armazenamento de dados formado por uma *cloud* virtual, com capacidade robusta”. A *cloud* é uma solução especial para quem precisa de bastante espaço, para o armazenamento de dados. Esta solução é recomendada por especialistas, para quem necessita de

maior processamento, memória, espaço em disco ou recursos exclusivos (Kinghost, 2014). O conceito apareceu e tem-se imposto, trazendo consigo também mudanças significativas na forma como os utilizadores se relacionam com as aplicações e com as possibilidades de armazenamento de informação, assim como com os próprios fornecedores dos serviços. Com o passar do tempo, foi possível fornecer um novo nível de flexibilidade no fornecimento de aplicações e de dados (Cisco, 2014).

As plataformas *cloud* permitem guardar os dados em discos *raid*, permitindo um alto nível de segurança e um elevado desempenho. Consegue-se, assim, ter uma plataforma flexível, e cada utilizador utiliza-a da maneira que mais precisar. Assim, as principais características da *cloud* são (Kinghost, 2014):

- i) Diminuição de custos com a administração de servidores;
- ii) Otimização das despesas com as infraestruturas de TI;
- iii) Maior escalabilidade;
- iv) Segurança;
- v) Disponibilidade;
- vi) Garantia de processamento.

As plataformas de *cloud* fornecem aos utilizadores apenas o que será necessário para garantir o negócio (Cisco, 2014). Em relação aos serviços existentes na *cloud*, estes conseguem grandes alterações no que toca ao fornecimento e consumo de serviços, aplicações e conteúdo de TI (Cisco, 2014).

A *cloud* permite o fornecimento de serviços, independentemente do local onde os mesmos são solicitados e dos dispositivos que os solicitam, e está disponível 24h por dia. Com esta abordagem, o desempenho e a fiabilidade estarão garantidos (Cisco, 2014).

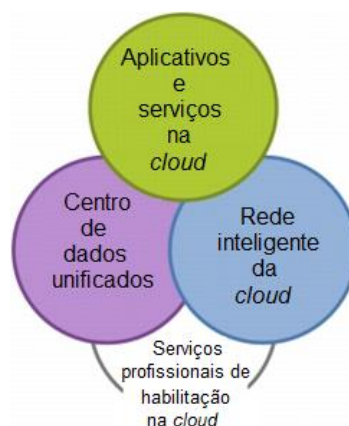


Figura 4 – Síntese de computação na *cloud* [Adaptado de (Cisco, 2014)].

O conceito de *cloud* e a sua implementação permitiu criar mudanças significativas nos serviços de TI, nos aplicativos e nos conteúdos. Existem várias *clouds*. A comunicação poderá ser feita numa *cloud* ou entre *clouds*. Em relação às *clouds* existem vários tipos, tais como (Cisco, 2014):

- i) *Cloud* privada;
- ii) *Cloud* pública;
- iii) *Cloud* híbrida.

Os elementos da equipa não preferem o que é diferente, mas sim o que será melhor para eles e para o sucesso do seu trabalho (Cisco, 2014).

A utilização do sistema de computação em *cloud*, deverá ser transparente, simples e invisível. Em relação às equipas, qualquer que seja a implementação que esteja a ser utilizada, tradicional ou em *cloud*, a única preocupação dos utilizadores deverá ser (Cisco, 2014):

- i) Conclusão das tarefas;
- ii) Experiência segura e consistente.

Um aspeto importante a ter em conta quando se equaciona a possibilidade de adotar a *cloud* como solução para uma organização, prende-se com os potenciais riscos em que se pode incorrer e com os mecanismos de segurança disponíveis. A segurança é um conceito que refere que o que hoje está seguro, amanhã poderá não estar. Já no que toca aos riscos, todas as decisões tomadas poderão comportar riscos (Cisco, 2014).

As organizações para conseguirem ter sucesso com a computação em *cloud* deverão utilizar os serviços de um fornecedor cujo sistema assente numa arquitetura que permita estabelecer políticas de segurança baseada em *clouds* consistentes. Assim, para estarem abrangidas por níveis elevados de segurança, deverão receber informações sobre as ameaças que poderão surgir e deverão poder contar com diferentes níveis de escalabilidade (Cisco, 2014).

Atualmente, o fornecimento de serviços é uma realidade na *cloud*. Com esta realidade, as organizações obtêm benefícios significativos tais como (Cisco, 2014):

- i) Acesso a versões de aplicações sempre atualizadas;
- ii) Consistência no serviço entre dispositivos;
- iii) Implementação rápida à escala;
- iv) Em relação aos gastos de TI passarão de gastos de capital para gastos de funcionamento;

A título de exemplo refira-se a “Amazon” que oferece serviços de utilidade pública associados a compras via *WEB*. A Amazon tem por base uma infraestrutura de computação em *cloud*. Esta é

suportada por uma estrutura tecnológica de virtualização. Estas enriquecem as suas ofertas através de serviços elementares de valor acrescentado para a gestão e para o *hardware* subjacente (Blau, Kramer, & Dinther, 2009).

Outro exemplo é a Strikelro, que oferece um enorme portfólio de serviços *WEB*. Estão, neste caso, incluídas funcionalidades no contexto da comunicação, gestão e relacionamento com clientes (Blau *et al.*, 2009).

Já no setor financeiro existem empresas como a Xignite que assentam a sua atividade na venda de serviços de dados e prestação de informações financeiras. Como exemplos dos serviços prestados pela empresa, podem referir-se as cotações em tempo real de ações e opções de investimento, entre outras (Blau *et al.*, 2009).

3.2.4.1. Arquitetura SaaS

A arquitetura *Software as a Service* (SaaS) é um caso particular da utilização da *cloud* que visa a simplificação e o aprovisionamento de serviços flexíveis e escaláveis acessíveis a partir da internet. Esta tecnologia é caracterizada pela oferta aos utilizadores do acesso à computação ou ao armazenamento de recursos. Para tal, o prestador do serviço irá cobrar taxas pela sua utilização (Anselmi, Ardagna, & Passacantando, 2014).

Um serviço do tipo SaaS é suportado por tecnologia de computação em *cloud*, sendo que esta poderá ser influenciada por vários fatores (Yang *et al.*, 2015).

Na computação em *cloud* o utilizador apenas paga pelo que usa. Este acederá a aplicações disponíveis na *WEB* (Anselmi, Ardagna, & Passacantando, 2014).

Existem hoje muitas empresas a oferecer os seus serviços de computação em *cloud*. A título de exemplo podem referir-se (Anselmi *et al.*, 2014):

- i) Google;
- ii) Amazon;
- iii) Microsoft.

Tais empresas disponibilizam o *Google App Engine*, o *Elastic Compute Cloud* ou o *Microsoft Windows Azure*, respetivamente (Anselmi, Ardagna, & Passacantando, 2014).

Os grandes centros de dados fornecem a infraestrutura por trás da *cloud*. Através da virtualização foi possível a criação de várias máquinas virtuais na mesma máquina física. Atualmente, é possível uma maior eficácia e eficiência tanto para o cliente como para o fornecedor (Anselmi, Ardagna, & Passacantando, 2014).

No caso concreto de um fornecedor SaaS, o seu objetivo é a maximização do lucro, em conformidade com os requisitos de *Quality of Service* (QoS) dos utilizadores finais (Anselmi *et al.*, 2014). Como vantagens da adoção deste tipo de solução, são identificadas a compatibilidade e a facilidade de uso (Yang *et al.*, 2015).

Um QoS, baseia-se na qualidade do serviço prestado e abrange aspetos como (Guérout *et al.*, 2014):

- i) Desempenho;
- ii) Confiabilidade;
- iii) Segurança dos dados;
- iv) Custos.

É de referir ainda os *Service Level Agreement* (SLA). Estes definem-se como um contrato estabelecido entre o utilizador e o prestador do serviço. Em relação ao contrato deverá descrever o serviço, as suas metas, o nível do serviço e ainda os papéis e as responsabilidades de todos os envolvidos (Guérout *et al.*, 2014).

Em relação ao *Service Level Objective* (SLO), este tem a função de fornecer informações mais precisas. O SLO é definido como um prestador de serviços que terá a função de satisfazer e de garantir um determinado QoS (Guérout *et al.*, 2014).

Os QoS são uma forma de medir e qualificar o desempenho. Por vezes são uma forma de evitar mal entendidos entre o SLA e o SLO, que normalmente são confundidos (Guérout *et al.*, 2014).

3.2.4.2. Caso prático – Cisco

As aplicações Cisco *Collaboration Cloud* ajudam as empresas a fornecer aos utilizadores o que precisam para colaborar. Assim, as aplicações permitem uma colaboração natural conseguindo ajudar as pessoas a ouvirem, a verem e a partilharem ideias e conteúdos. Contudo e para frisar uma ideia, as aplicações Cisco *Collaboration Cloud* incluem (Cisco, 2014):

Cisco WebEx Conferencing

- i) Permite a gestão de todas as etapas de uma reunião;
- ii) Permite a reunião em qualquer lugar através de dispositivos móveis;
- iii) Idealiza promoções e eventos *online*.

WebEx Connect Instant Messaging and Presence

- i) Possibilidade de trabalhar em qualquer lugar e dispositivo;
- ii) Possibilidade de selecionar com quem interagir;
- iii) Experiência única em computadores, *tablets* e telemóveis.

Cisco TelePresence Callway

- i) Possibilidade de registar um serviço alojado por subscrição para pequenas e médias empresas;
- ii) Possibilidade de ativar um serviço;
- iii) Chamadas de vídeo ilimitadas;
- iv) Suporte de classe empresarial disponível 24h por dia.

3.3. Modelos de avaliação de desempenho - Enquadramento

Nesta secção são apresentadas diversas perspetivas sobre os métodos de avaliação de desempenho.

Wilson e Aguiar (Wilson & Aguiar, 2013) referem a avaliação de desempenho como uma apreciação da evolução no desempenho do cargo de cada indivíduo que desempenhará dentro da organização.

Os indivíduos estão constantemente, direta ou indiretamente, a serem avaliados nas organizações.

Numa organização, o potencial de cada indivíduo deverá ser aproveitado ao máximo. Assim, constituir-se-á um conjunto de indivíduos, onde será refletido o potencial humano de toda uma organização.

Em termos de objetivos, a avaliação de desempenho pretenderá ajudar na tomada de decisão. Estes relacionam-se com incentivos salariais, progressão na carreira e demissões. Por outro lado, têm como objetivo perceber as dificuldades e potencialidades de cada colaborador. Assim, os objetivos tanto da organização como do colaborador deverão estar bem definidos para que o avaliador consiga fazer um bom trabalho.

Os objetivos da avaliação de desempenho refletem-se na melhoria da produtividade, capacidade de perceção em relação aos colaboradores (cargos com maior responsabilidade) e capacidade de desenvolvimento a níveis pessoais e profissionais. Com isto, é possível avaliar os colaboradores de forma contínua (Braga, 2014).

Tais objetivos tornaram-se em um instrumento capaz de melhorar os resultados dos recursos humanos de uma organização. Em seguida serão enumerados tais objetivos (Wilson & Aguiar, 2013):

- i) Adequação do colaborador ao cargo;
- ii) Formação;
- iii) Promoções;
- iv) Incentivos salariais relativos ao bom desempenho;
- v) Melhorias das relações humanas entre diferentes cargos hierárquicos;
- vi) Auto aperfeiçoamento.

Estes objetivos baseiam-se em medidas capazes de melhorar os resultados dos colaboradores de uma organização. Assim, têm como finalidade: admitir; demitir; realimentar; formar; promover os seus colaboradores. A organização deverá manter as condições necessárias para melhorar os seus resultados (Martins, 2002).

A avaliação é todo um processo de verificação de trabalho, capacidades e erros que o trabalhador poderá ocorrer. As principais qualidades refletem-se num inventário de elaboração do que foi e está a ser feito, permitindo dar suporte a uma política de carreira. Assim, a avaliação de desempenho oferece *feedback* ao colaborador. Este *feedback* é retirado das conclusões do avaliador, que deverão ser passadas ao avaliado. A avaliação feita aos avaliados, servirá sobretudo para estes melhorarem o seu rendimento e desempenho. Assim, as informações transmitidas ao avaliador deverão corresponder à verdade. Com o término da avaliação de desempenho, em função dos resultados de cada avaliado, poderão surgir prémios aos colaboradores destacados.

A avaliação de desempenho tem como principal função: identificar indivíduos em termos de potencialidades pessoais e profissionais; diagnósticos de formação; identificação de comportamentos incorretos; reestruturação de cargos de colaboradores; melhorias no posto de trabalho.

Alguns colaboradores não partilham desta opinião. Estes defendem que a avaliação de desempenho, não permite melhorar a organização. Tais colaboradores defendem que as melhores notas são atribuídas aos amigos e conhecidos dos avaliadores. Com tais atitudes, desmotivam o desempenho dos outros colaboradores. Assim, a avaliação de desempenho tem como finalidade encorajar e recompensar o esforço individual de cada colaborador, contribuindo para o progresso da sua carreira.

A avaliação de desempenho foi inventada com a finalidade de trazer vantagens para a organização, para o colaborador e para o supervisor.

Assim, para a organização, as vantagens enunciadas são: alinhamento dos métodos com os objetivos estratégicos da organização; verificação dos objetivos e metas de cada colaborador a curto, médio e longo prazo; percepção da capacidade de cada trabalhador terá para o funcionamento da organização (Braga, 2014).

A organização ao ser avaliada perceberá quais os colaboradores que precisarão de mais valor. A organização deverá prever formações necessárias aos seus colaboradores. Em casos extremos, dever-se-á mudar o colaborador de posto de trabalho para atingir um desempenho mais elevado (Martins, 2002).

Relativamente ao colaborador avaliado, as vantagens são expressas através do conhecimento e das expectativas do chefe. Estas referem-se aos pontos fortes e fracos em termos de desempenho, conseguindo autoavaliar-se. Assim, é possível recolocar um colaborador em determinado posto de trabalho (Braga, 2014). Outras vantagens são identificadas como: percepção sobre a perspetiva do seu chefe; conhecimentos de melhorias por parte do chefe (Chiavenato, 2004).

Para o chefe, os benefícios baseiam-se na comunicação com os colaboradores e refletem-se nos seus comportamentos e na percepção do trabalho (Chiavenato, 2004; Martins, 2002)

Por outro lado, as desvantagens da avaliação de desempenho são: dificuldade de medir os critérios de eficácia e ineficácia; má definição dos objetivos da organização que poderão causar medidas bastante prejudiciais no desempenho individual; amizades e companheirismo que poderão assumir um papel superior ao do sucesso da organização (Braga, 2014).

Relativamente aos problemas e erros da avaliação de desempenho, estes prendem-se sobretudo com informações erradas ou inadequadas sobre os avaliados. A primeira impressão entre o chefe e o avaliador é bastante importante, pois poderá traduzir-se em más interpretações. Exemplo desta situação é o colaborador que fala e se exprime pouco/mal. Este poderá representar um excelente colaborador com alto nível de desempenho, mas como o avaliador não tem tempo para falar e perceber como é o avaliado, este comportamento refletir-se-á na nota que obtém da avaliação de desempenho.

Outra causa de erro é da responsabilidade dos colaboradores mais antigos da empresa. Estes, por pertencerem à organização há bastante tempo, consideram-se “donos” da organização, o que não deverá acontecer. Os colaboradores mais antigos têm sobretudo: experiência; conhecimentos sobre o serviço; conhecimento sobre a mecânica de trabalho. Por outro lado, os mais novos têm, por conseguinte novos conhecimentos. A avaliação de desempenho deverá ser justa para ambos os colaboradores.

O erro mais comum é avaliar um indivíduo e generalizar, ou seja, reparar que é simpático e referir que é um excelente colaborador. Assim, um colaborador deverá ser avaliado em várias fases do processo em que está a trabalhar.

De salientar outro erro comum, que é o de atribuir taxas elevadas ou medíocres aos avaliados, que não correspondam ao real desempenho. Assim, para diminuir este erro, sugere-se a utilização de sistema por cotas. A título de exemplo: só se poderá atribuir 5 “Muito bons”, mas os avaliadores continuam a cair no erro: as melhores notas são atribuídas a pessoas próximas (companheiros e amigos), continuando a não representar a realidade. Outra justificação é apresentada através da empatia entre avaliador e avaliado. Ao não existir relação entre ambos, ou seja incompatibilidades, a nota atribuída pelo avaliador nunca será boa, podendo o avaliador ter um desempenho fantástico (Braga, 2014).

Relativamente aos custos da avaliação de desempenho, estas poderão ser custosas e caras. A justificação prende-se com o tempo desperdiçado a realizar a avaliação. Este tempo é utilizado para: preparação dos modelos de avaliação; desenho e impressão dos manuais e questionários de impressão; definição de objetivos e metas; comunicação aos executivos e colaboradores da metodologia; distribuição do material de avaliação aos avaliadores e avaliados; condução das avaliações; acompanhamento das avaliações; avaliação do resultado das avaliações (Chiavenato, 2004).

Relativamente a projetar/reter uma boa avaliação de desempenho, segundo Covey (Covey, 2000), devem ser tidos em conta sete aspetos considerados fundamentais. Estes, servem para que as missões e os objetivos dos avaliadores e avaliados sejam os mesmos. O autor, refere:

- I. Encargos;
- II. Acordos de desempenho ganha-ganha;
- III. Novo papel para o líder;
- IV. *Feedback* 360°;
- V. Autoavaliação e avaliação da equipa;
- VI. Compensação baseada no valor agregado;
- VII. Iniciativa.

Os “encargos” dizem respeito ao tratamento e à energia interior do indivíduo, permitindo satisfazer quatro necessidades, que são: viver; amar; aprender; estar bem. Relativamente aos “acordos de desempenho ganha-ganha”, passa por evidenciar o que se quer e como deverá ficar. Assim, deverão ficar definidos padrões de desempenho, limites de responsabilidade, parâmetros de

remuneração e consequências. O avaliador parte de uma situação de “controlo” para uma situação de liberdade. O objetivo é despertar criatividade e talentos latentes.

A característica “novo papel para o líder” é onde se oferece apoio, assistência, formação e resolução de problemas. O chefe não oferecerá ajuda, mas cria condições de confiança e gera acordos de desempenho. O “*feedback 360°*”, ao pedirem este *feedback*, receberão avaliação anónima do seu desempenho. A “autoavaliação e a avaliação da equipa” existe quando as pessoas são comissionadas, trabalham por acordos de desempenho e direcionam-se por *feedback*.

Em termos da “compensação baseada no valor agregado”, baseado na remuneração, se existir um nível de confiança e respeito pelos acordos de desempenho, os indivíduos e as equipas serão capazes de decidir a maneira mais eficiente sobre a remuneração. Por fim, a “iniciativa”, é a característica de evolução, conforme aumenta a capacidade, a maturidade e a confiança. Assim, existem seis níveis de iniciativa: esperar até ser chamado; perguntar; recomendar; atuar e relatar imediatamente; atuar sozinho. O importante é combinar o nível de iniciativa com a capacidade de cada pessoa.

Por outro lado, as razões para que uma avaliação de desempenho não funcione são (Chiavenato, 2004):

- I. O avaliador não possuir informações suficientes a respeito da avaliação;
- II. Os padrões de avaliação e desempenho não serem claramente definidos;
- III. O avaliador não considerar séria a avaliação;
- IV. O avaliador não ser sincero e honesto na entrevista;
- V. O avaliador não possuir competência para avaliar o desempenho dos colaboradores;
- VI. O avaliado não receber *feedback* claro sobre a avaliação;
- VII. O avaliador utilizar linguagem ambígua.

A avaliação de desempenho deverá concentrar-se no que define o desempenho. Para avaliar o desempenho será necessário identificar os fatores que se quer avaliar.

A Figura 5 representa uma visão da autoria de Pontes (Pontes, 1999), sobre o desempenho.

Com recurso à Figura 5, vê-se que a avaliação se inicia com a “determinação dos objetivos do desempenho”. Após a conclusão da primeira etapa, passa-se para a “montagem e implantação do sistema”. Por fim dever-se-á proceder à “manutenção e controlo do sistema”.

Um dos principais autores a pronunciar-se sobre os métodos de avaliação de desempenho é Chiavenato (Chiavenato, 1981), citado por Pimentel (Pimentel, 2005). Este faz referência a vários métodos tradicionais que se aplicam a várias situações.

Como foi referido, são vários os métodos tradicionais. Primeiramente são identificados os grupos em que se englobam os métodos e em seguidas serão identificados e caracterizados tais métodos. Assim, os grupos são (Ruocco *et al.*, 2007):

- i) Métodos de categoria por classes;
- ii) Métodos comparativos;
- iii) Métodos narrativos;
- iv) Métodos especiais.

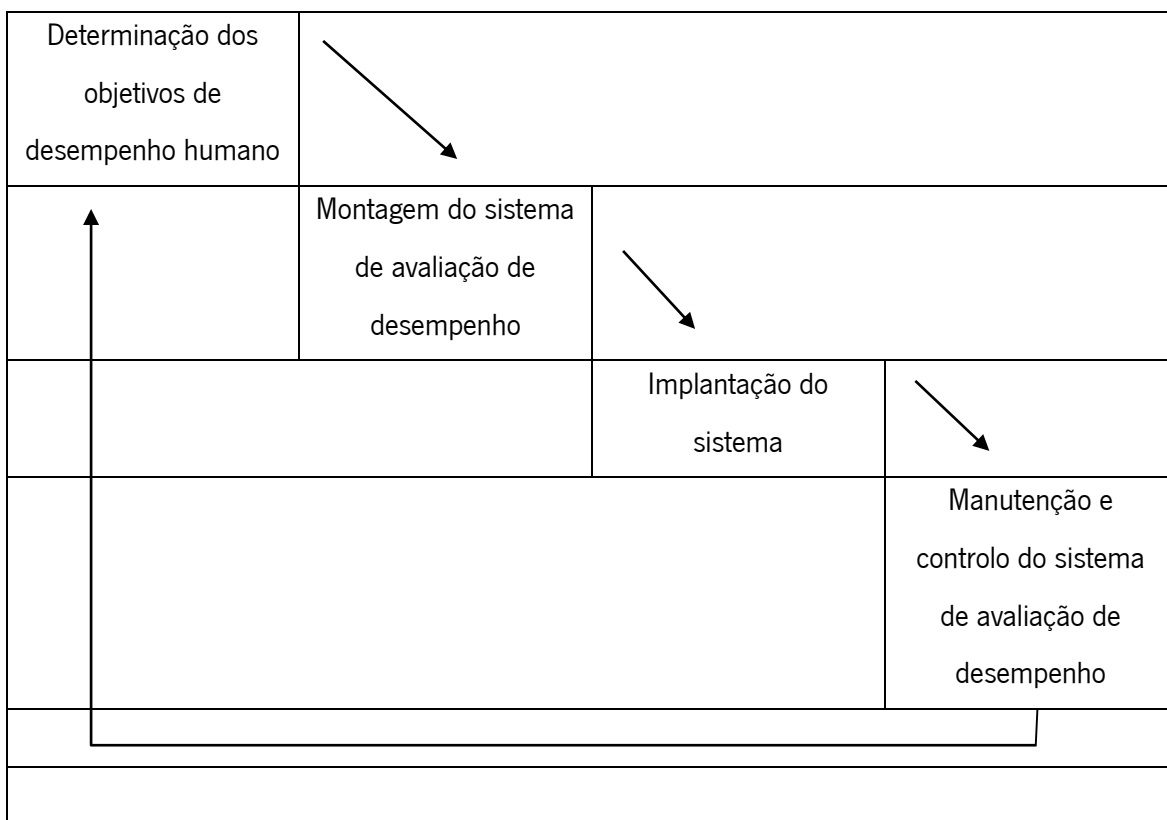


Figura 5 – Etapas da avaliação de desempenho [Adaptado de (Pontes, 1999)].

Para realizar uma avaliação de desempenho, é necessário escolher o método que melhor se adapte ao caso concreto. Para tal, é necessário reunir um conjunto de informações que permitirão ajudar o avaliador a tomar uma decisão. Assim, poder-se-á comparar indivíduos, departamentos e grupos de indivíduos.

Assim, a avaliação de desempenho deverá ser o mais transparente possível. O responsável pela avaliação é o superior hierárquico, ou o colaborador de nível superior ao avaliador (Braga, 2014).

Cada grupo reúne diversos métodos. É possível agrupar os métodos de avaliação em grupos, os quais serão identificados e caracterizados em seguida. Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho variam de organização para organização. Cada organização constrói o seu próprio sistema para avaliar o desempenho dos seus colaboradores. As organizações constroem o critério de avaliação adequado às características dos colaboradores envolvidos. Assim, é possível reunir um conjunto de dados e informações capazes de serem processados e analisados para melhorar o desempenho (Chiavenato, 2004).

3.3.1. Grupo “categoria por classes”

O grupo “Categoria por classes” divide-se em vários métodos. Deste fazem parte os seguintes métodos (Ruocco *et al.*, 2007):

- i) Escalas gráficas;
- ii) Listas de controlo ou de verificação;
- iii) Escolha forçada;
- iv) Frases descritivas;
- v) Escalas ancoradas em comportamentos.

O método “escalas gráficas” refere-se a listas de rubricas. Este método é conhecido por possuir características bastante bem definidas.

Este método é o mais simples e utilizado. Para tal deverá ser aplicado com muito cuidado. O método deverá ser aplicado por um indivíduo imparcial e sem pré-julgamentos feitos, a fim de evitar interferências. O método visa avaliar o desempenho dos indivíduos através de critérios bem definidos. Os critérios a avaliar são definidos previamente, com a finalidade de avaliar as qualidades que se pretendam testar (Pimentel, 2005).

Este poderá ser aplicado de três formas: “escalas gráficas contínuas”; “escalas gráficas semicontínuas”; ou “escalas gráficas descontínuas”. A aplicação sob a forma de escalas contínuas é a seguinte e está representada na Figura 6.

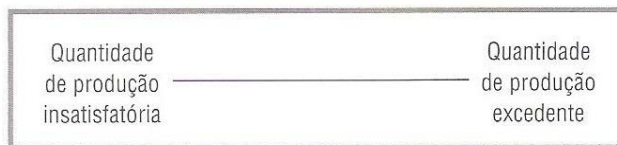


Figura 6 – Escalas gráficas contínuas [Retirado de (Chiavenato, 2004)].

Assim, as “escalas gráficas contínuas” consistem em escalas de 2 pontos extremos. Estes têm um mínimo e um máximo identificado. A avaliação de desempenho poderá situar-se em qualquer sítio da linha que os une (Chiavenato, 2004).

Uma segunda forma de representação é através de “escalas gráficas semicontínuas” como está representado na Figura 7.

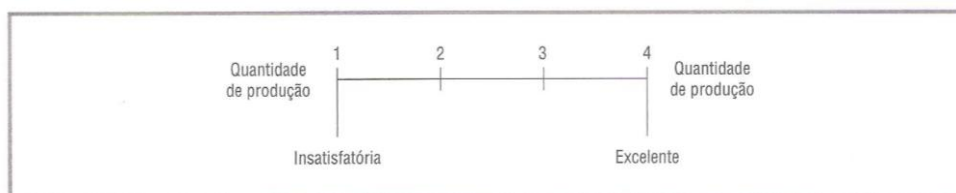


Figura 7 – Escalas gráficas semicontínuas [Retirado de (Chiavenato, 2004)].

As “escalas gráficas semicontínuas” baseiam-se nas “escalas gráficas contínuas”, mas com a diferença de representação de pontos intermédios definidos entre o ponto mínimo e máximo. Assim, é possível uma melhor perceção da avaliação.

Por fim, as “escalas gráficas descontínuas” representada na Figura 8.

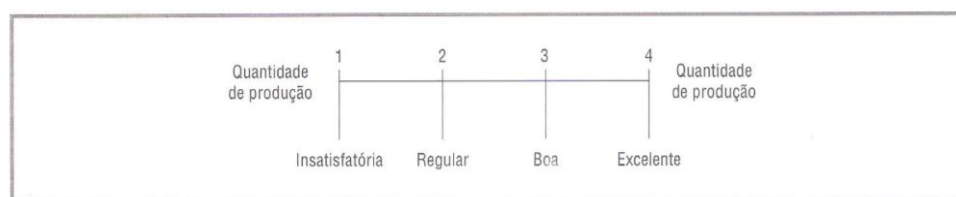


Figura 8 – Escalas gráficas descontínuas [Retirado de (Chiavenato, 2004)].

As “escalas gráficas descontínuas” facilitam as avaliações. Estas consistem em escalas que a posição das marcações já se encontra previamente fixada e descrita. Assim, o avaliador terá de escolher uma delas para avaliar o desempenho do avaliado.

Para aplicar o método, utilizam-se gráficos de dupla entrada. Estes representam-se através de graus ou pontos. Em seguida é explicado o método (Braga, 2014):

- I. Nas linhas horizontais representam-se as variáveis a avaliar e uma breve descrição para permitir a objetividade;
- II. Nas colunas verticais representam-se os graus/pontos: quantitativos ou qualitativos.

Assim, as variáveis da coluna horizontal são avaliadas segundo os graus/pontos representados nas colunas verticais. Cada fator é definido através de uma descrição sumária, simples e objetiva. A precisão será maior, quanto maior a descrição do fator (Chiavenato, 2004).

O método através de graus é representado na Tabela 1 e na Tabela 2, enquanto o mesmo método, através de pontos, é ilustrado na Tabela 3 e na Tabela 4.

Tabela 1 – Método “escalas gráficas” – através de graus [Adaptado de (Chiavenato, 2004)].

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO					
Nome do colaborador: _____				Data ___/___/___	
Departamento/Secção: _____			Cargo: _____		
	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção Volume e quantidade de trabalho executados normalmente.	<input type="checkbox"/> Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido.	<input type="checkbox"/> Frequentemente ultrapassa as exigências.	<input type="checkbox"/> Satisfaz as exigências.	<input type="checkbox"/> Às vezes, abaixo das exigências.	<input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências. Muito lento.
Qualidade Exatidão, esmero e ordem no trabalho executado.	<input type="checkbox"/> Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho.	<input type="checkbox"/> Às vezes superior.	<input type="checkbox"/> Sempre satisfatório.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasionais.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfatório. Apresenta grande número de erros.
Conhecimento de trabalho Grau de conhecimento do trabalho.	<input type="checkbox"/> Conhece o necessário e aumenta os conhecimentos.	<input type="checkbox"/> Conhece o necessário.	<input type="checkbox"/> Conhecimento suficiente do trabalho.	<input type="checkbox"/> Conhece parte do trabalho. Precisa de formação.	<input type="checkbox"/> Tem pouco conhecimento do trabalho.
Cooperação Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas.	<input type="checkbox"/> Possui excelente espírito de colaboração. Voluntarioso.	<input type="checkbox"/> Dá-se bem em trabalho de equipa. Procura colaborar.	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente em trabalho de equipa.	<input type="checkbox"/> Não demonstra boa vontade. Só colabora necessariamente.	<input type="checkbox"/> Não apresenta vontade em colaborar.

Tabela 2 – Método “escalas gráficas” – através de graus (Cont.) [Adaptado de (Chiavenato, 2004)].

Caraterísticas individuais: Considere apenas as caraterísticas individuais do avaliado e o seu comportamento funcional dentro e fora de sua função.					
Compreensão de situações Grau em que aprende a essência de um problema. Capacidade de pegar situações.	<input type="checkbox"/> Ótima capacidade de intuição e de apreensão.	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de intuição e apreensão.	<input type="checkbox"/> Capacidade de intuição e apreensão satisfatória.	<input type="checkbox"/> Pouca capacidade de intuição e apreensão.	<input type="checkbox"/> Nenhuma capacidade de intuição e apreensão.
Criatividade Engenhosidade. Capacidade de criar ideias e projetos.	<input type="checkbox"/> Tem sempre ótimas ideias. Tipo criativo e original.	<input type="checkbox"/> Quase sempre tem boas ideias e projetos.	<input type="checkbox"/> Algumas vezes dá sugestões.	<input type="checkbox"/> Levemente rotineiro. Tem poucas ideias.	<input type="checkbox"/> Tipo rotineiro. Não tem ideias próprias.
Capacidade de realização Capacidade de efetivação de ideias e projetos.	<input type="checkbox"/> Ótima capacidade de concretizar ideias novas.	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de concretizar ideias novas.	<input type="checkbox"/> Realiza e efetiva ideias novas com satisfatória habilidade.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldade na concretização de novos projetos.	<input type="checkbox"/> Incapaz de efetivar qualquer ideia ou projeto.

Tabela 3 – Método “escalas gráficas” – através de pontos [Adaptado de (Chiavenato, 2004)].

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO						
Nome completo: _____ Data ___/___/___						
Secção: _____ Cargo: _____						
Cada fator foi dividido num número de graus de aplicação. Considere cada um separadamente e assinale só um grau para cada fator. Indique o valor de pontos na coluna à direita.						
Fatores de avaliação	Grau					Pontos
1. Produção Avalie a produção do trabalho ou a quantidade de serviços.	1-2-3 Produção inadequada.	4-5-6 Produção apenas aceitável.	7-8-9 Produção satisfaz, mas não tem nada de especial.	10-11-12 Mantém sempre uma boa produção.	13-14-15 Dá sempre conta de um volume de serviço raramente invulgar.	
2. Qualidade Avalie a exatidão, a frequência de erros, a apresentação, a ordem e o esmero que caraterizam o serviço do empregado.	1-2-3 Comete erros em demasia. O serviço demonstra desleixo e falta de cuidado.	4-5-6 Geralmente satisfaz, mas, às vezes deixa a desejar.	7-8-9 Trabalha em geral com cuidado.	10-11-12 O trabalho é sempre bem feito.	13-14-15 O trabalho demonstra cuidado excepcional.	

Tabela 4 – Método “escalas gráficas” – através de pontos (Cont.) [Adaptado de (Chiavenato, 2004)].

<p>3. Responsabilidade</p> <p>Avalie a maneira como se dedica ao trabalho e faz o serviço dentro do prazo estipulado. Considere o controlo necessário para conseguir os resultados desejados.</p>	<p>1-2-3 É impossível depender de serviços. Necessita de constante controlo.</p>	<p>4-5-6 Não se pode contar sempre com os resultados desejados sem bastante controlo.</p>	<p>7-8-9 Pode-se depender dele(a) exercendo-se controlo.</p>	<p>10-11-12 Dedica-se bastante, bastando uma pequena diretriz.</p>	<p>13-14-15 Merece a máxima confiança. Não é preciso controlo.</p>	
<p>4. Cooperação – Atitude</p> <p>Pondere sobre a vontade de cooperar, o auxílio que presta aos colegas, a maneira de acatar ordens.</p>	<p>1-2-3 Pouco disposto a cooperar, e demonstra constantemente falta de educação.</p>	<p>4-5-6 Às vezes é difícil de lidar. Falta-lhe entusiasmo.</p>	<p>7-8-9 Geralmente cumpre com boa vontade o que lhe é pedido. Está satisfeito com o seu trabalho.</p>	<p>10-11-12 Sempre disposto a cooperar e a ajudar os colegas.</p>	<p>13-14-15 Coopera ao máximo. Esforça-se para ajudar os colegas.</p>	
<p>5. Bom senso e iniciativa</p> <p>Considere o bom senso das decisões na ausência de instruções detalhadas ou em situações fora do comum.</p>	<p>1-2-3 Toma sempre a decisão errada.</p>	<p>4-5-6 Engana-se frequentemente e convém fornecer-lhe instruções detalhadas.</p>	<p>7-8-9 Demonstra razoável bom senso em circunstâncias normais.</p>	<p>10-11-12 Resolve os problemas normalmente com um alto grau de bom senso.</p>	<p>13-14-15 Pensa rápido e logicamente em todas as situações. Pode-se confiar sempre nas suas decisões.</p>	
<p>6. Apresentação pessoal</p> <p>Considere a impressão que a apresentação pessoal do empregado cria nos outros, a sua maneira de vestir, o cuidado do cabelo e da barba, etc.</p>	<p>1-2-3 Relaxado. Não se cuida.</p>	<p>4-5-6 Às vezes é descuidado da sua aparência.</p>	<p>7-8-9 Normalmente está bem apresentado.</p>	<p>10-11-12 Cuidadoso na sua maneira de vestir e de se apresentar.</p>	<p>13-14-15 Excecionalmente bem cuidado e apresentável.</p>	
TOTAL DE PONTOS						

As organizações utilizam o método por pontos, com o objetivo de facilitar as comparações entre os colaboradores. Os factos considerados ganham valor em pontos, de acordo com a importância na avaliação. Concluída a avaliação, contam-se os pontos obtidos pelos avaliados. Assim, na Tabela 3 e Tabela 4 o mínimo de pontos obtidos será 6 e o máximo será 85 (Chiavenato, 2004).

Pontes (Pontes, 1999), é outro autor a pronunciar-se sobre este método. Para este autor, o método permite a avaliação de desempenho dos colaboradores através de características ou através de fatores estabelecidos. Assim, este autor aplica o método como é ilustrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Método de “escala gráfica” [Adaptado de (Pontes, 1999)].

Nome:				
Assinale com um “X” o indicador que corresponde ao desempenho do avaliado				
Características	Indicadores de Desempenho			
	A	B	C	D
Produção: Apresenta elevado volume de trabalho.	Ultrapassa, sempre, a produção exigida, executando rapidamente o seu trabalho. ()	Ultrapassa, com frequência, o exigido. ()	Executa o exigido. ()	Abaixo do exigido, executando lentamente o seu trabalho. ()
Qualidade: Apresenta exatidão e ordem do trabalho.	Excelente apresentação, ordem e exatidão do trabalho. ()	Com frequência o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão. ()	Normalmente, o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão. ()	Trabalho sem qualidade, com grande número de erros. ()
Iniciativa/ Criatividade: Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas.	Sugere, sempre, soluções criativas em situações novas. ()	Às vezes, sugere soluções criativas em situações novas. ()	Em situações novas, chega a sugerir soluções, porém, sem nenhuma criatividade. ()	Incapaz de sugerir qualquer solução em situações novas. ()
Cooperação: Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho.	Sempre com vontade de cooperar com o grupo. ()	Às vezes colabora com o grupo. ()	Se for pedido, colabora com o grupo. ()	Não colabora com o grupo de trabalho. ()
Indicadores de desempenho: A- Desempenho ótimo B- Desempenho bom C- Desempenho regular D- Desempenho fraco				
Preencha com o indicador que, na sua opinião, caracteriza o desempenho geral do avaliado.				

Em termos de vantagens do método, destaca-se a aplicação e entendimento fácil e uma visão de desempenho bastante simples (Braga, 2014). Como desvantagem é de salientar interferências pessoais, de amizade e companheirismo; não permite flexibilidade ao avaliador; necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções (Chiavenato, 2004).

Foi também identificado o método “listas de controlo ou de verificação”. Este método caracteriza-se por ter características que os avaliadores deverão possuir. Este método baseia-se em assinalar as características que deverão ser aplicadas, aos indivíduos que serão avaliados. Assim,

deverá existir uma lista com um conjunto de adjetivos e outra lista com uma série de comportamentos a ter. Com a aplicação deste método, o avaliador deverá estudar previamente a função que irá avaliar.

Após o estudo, deverá surgir um conjunto de adjetivos e o comportamento a ter. Em seguida, o avaliador deverá observar o avaliado e selecionar os adjetivos da lista pré-definida. Por fim, deverá comunicar ao avaliado os comportamentos que deverá passar a ter (Braga, 2014).

Assim, segundo a Workforce (Workforce, 2012), a listagem apresentada, na Tabela 6, é referente: atitude; habilidade de aprender; qualidade do trabalho; relacionamento.

Tabela 6 – Método “listas de controlo ou verificação” [Adaptado de (Chiavenato, 2004)].

<p>Relações com outras pessoas</p> <p>I. Excepcionalmente bem aceite</p> <p>II. Trabalha bem com os outros</p> <p>III. Ultrapassa o satisfeito</p> <p>IV. Alguma dificuldade em trabalhar com os outros</p> <p>V. Trabalha mal com os outros</p>	<p>Atitude e aplicação no trabalho</p> <p>I. Com bastante entusiasmo</p> <p>II. Muito interessado e produtivo</p> <p>III. Médio em iniciativa</p> <p>IV. Algo indiferente com os outros</p> <p>V. Avaliação negativa</p>
<p>Julgamento</p> <p>I. Excepcionalmente maduro</p> <p>II. Acima da média a tomar decisões</p> <p>III. Geralmente toma decisões corretas</p> <p>IV. Muitas vezes peca por julgamento inadequado</p> <p>V. Avaliação negativa</p>	<p>Independência</p> <p>I. Completamente independente</p> <p>II. Acima da média em autonomia</p> <p>III. Geralmente independente</p> <p>IV. Algumas vezes negligente ou descuidado</p> <p>V. Avaliação negativa</p>
<p>Habilidade em aprender</p> <p>I. Aprende rapidamente</p> <p>II. Aprende com mínima supervisão</p> <p>III. Médio em aprendizagem</p> <p>IV. Algo lento para aprender</p> <p>V. Muito lento para aprender</p> <p>VI. Avaliação negativa</p>	<p>Qualidade do trabalho</p> <p>I. Trabalho excelente</p> <p>II. Muito bom</p> <p>III. Qualidade média</p> <p>IV. Abaixo da média</p> <p>V. Qualidade inferior</p> <p>VI. Avaliação negativa</p>
<p>Atendimento ao cliente/consumidor</p> <p>I. Extremamente afinado com as necessidades</p> <p>II. Tem entusiasmo e apoia</p> <p>III. Satisfatório</p> <p>IV. Inconsistente</p> <p>V. Avaliação negativa</p>	<p>Trabalho com diversidade</p> <p>I. Respeita e considera diferenças culturais</p> <p>II. Reconhece padrões próprios e dos outros</p> <p>III. Satisfatório</p> <p>IV. Requer melhoria</p> <p>V. Falta vontade em aceitar os outros</p>
<p>Negociação/soluções de problemas</p> <p>I. Excelente uso de recursos</p> <p>II. Identifica claramente problemas e soluções</p> <p>III. Requer apoio e supervisão</p> <p>IV. Inábil para resolver conflitos ou problemas</p>	<p>Pontualidade</p> <p>I. Excelente pontualidade</p> <p>II. Satisfatória</p> <p>III. Regular</p> <p>IV. Avaliação negativa</p>

O método “escolha forçada” foi desenvolvido há bastantes anos por uma equipa de americanos. Assim, este método consiste em avaliar o desempenho através de frases descritivas com várias alternativas. Contudo, deverão existir duas ou mais frases que se relacionem com a avaliação

em causa. O avaliador deverá escolher duas frases, no mínimo, as que melhor descrevam a avaliação que estará em causa. Assim, as frases escolhidas deverão estar de acordo com os critérios promovidos pela organização (Ruocco *et al.*, 2007).

Como referido, no mínimo, deverão ser escolhidas duas frases pelo avaliador. Tais frases deverão descrever um aspeto positivo e outro negativo da avaliação que esteja em causa. Em alternativa, poderão ser apenas consideradas frases positivas. Assim o avaliador terá de escolher duas frases que melhor se enquadrem com o desempenho do indivíduo que esteja a ser avaliado, como ilustra a Tabela 7 (Braga, 2014; Pimentel, 2005).

Tabela 7 – Método “escolha forçada” [Adaptado de (Chiavenato, 2004)].

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Colaborador _____				_____			
Cargo _____				Secção _____			
Em baixo, encontra frases de desempenho combinadas em blocos de quatro. Coloque um “X” na coluna ao lado, com o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também com o sinal “-” para a frase que menos define o desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém o seu espaço sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	43		
Não produz quando esta sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortes com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial para ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca é desagradável	48		
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota-se que “gosta do que faz”	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Encontram-se, sempre, erros no serviço	36			Gosta de reclamar	76		
Expressa-se com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece o seu trabalho	38			Precisa de ser chamado às falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre por uma recompensa	40			É um pouco agressivo por natureza	80		

Outro autor a pronunciar-se sobre este método é Gil (Gil, 2007). Este refere que o desempenho deve ser avaliado segundo a escolha de frases que descrevam o desempenho. Em cada bloco deverão ser escolhidas forçosamente duas ou quatro frases que melhor se apliquem ao desempenho do colaborador avaliado.

Este método pretende eliminar o efeito de amizades e companheirismo e salientar que os avaliadores não precisam de preparação prévia. Como desvantagem apresenta: resultados globais; o avaliador fica sem noção do resultado do avaliado; elaboração complexa, demorada e exigente (Chiavenato, 2004).

O método de “frases descritivas” baseia-se no método de “escolha forçada”. A principal diferença é: não exigir obrigatoriedade na escolha de frases. Na Tabela 8 é exemplificado o método. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do colaborador e também as que demonstram o oposto do seu desempenho.

Tabela 8 – Método de "frases descritivas" [Adaptado de (Chiavenato, 2004)].

Nº	Fatores de avaliação do desempenho	Sim (+)	Não (-)
1	Possui escolaridade suficiente para desempenhar do cargo?		
2	Costuma estar alegre e sorridente?		
3	Tem experiência no serviço que está a executar?		
4	É contra modificações e não se interessa por novas ideias?		
5	Conhece informações e processos de produção que não devem chegar a terceiros?		
6	Desenvolve trabalho complexo e presta atenção às instruções recebidas?		
7	Demonstra atracção pelo sexo oposto?		
8	Tem interesse em aprender coisas novas?		
9	O trabalho desempenhado precisa de mais escolaridade?		
10	Pode planear, executar e controlar sozinho as tarefas?		
11	A sua aparência é boa e agradável nos contatos em geral?		
12	Demonstra concentração mental nos trabalhos?		
13	A atenção no trabalho exige que ele esforce a vista?		
14	Presta atenção às condições de trabalho principalmente à ordem?		
15	O resultado do trabalho tem erros, e não é satisfatório?		
16	Um curso de especialização é recomendado para o progresso no trabalho?		
17	Gosta de fumar?		
18	É desleixado na sua apresentação pessoal e no vestir?		
19	Toma cuidado com ele mesmo e com os colegas durante o trabalho?		
20	Poderia ter mais conhecimentos dos trabalhos e produzir mais?		
21	Verifica cuidadosamente o desempenho das máquinas onde trabalha?		
22	Não apresenta desgaste na execução das tarefas?		
23	Sua produção é elogiável?		
24	Apesar de fazer sempre a mesma coisa, não se incomoda com a repetição?		
25	Tem fama de nunca ter dinheiro no bolso?		

O método “escalas ancoradas em comportamentos” baseia-se na avaliação do trabalho em equipa e no cumprimento do horário de trabalho. Este método tem como finalidade projetar um relatório de trabalho do avaliado para o avaliador.

Assim, o avaliador deverá julgar o avaliado segundo uma escala de 5 a 7 níveis. As escalas descrevem comportamentos observáveis e importantes para a função desempenhada pelo colaborador. Exemplificando: relativamente à dimensão “planear” – nível 1 – “raramente apresenta

um plano de atividade estruturado e em tempo útil”. Por outro lado, o nível 7 – “desenvolve um plano de projeto, identifica as etapas intermédias e estabelece os indicadores chave de controlo” (Caetano, 2008).

O avaliador deverá determinar o nível que cada avaliado se encontra, através da realização das suas tarefas, comportamentos e atitudes. Este poderá avaliar várias tarefas. Assim, cada tarefa encontrar-se-á em determinado nível. Após a atribuição de nota a cada tarefa, dever-se-á atribuir uma nota final ao avaliado (Braga, 2014).

Este método requer esforço e conhecimento especializado, mas quando resultam processos adequadamente conduzidos constituem uma ferramenta bastante válida que permite aos avaliadores facilitar o processo de *feedback* e de aconselhamento com vista a melhorias de desempenho.

O método exprime *standards* valorizados pela empresa que poderão ser úteis em determinadas funções.

3.3.2. Grupo “comparativos”

Em seguida serão enumerados os métodos do grupo “comparativos”. Os métodos que fazem parte deste grupo são (Ruocco *et al.*, 2007):

- i) Ordenação por classes;
- ii) Comparação por pares;
- iii) Distribuição forçada.

O método “ordenação por classes” baseia-se numa listagem de todos os colaboradores. Posteriormente, são quantificados em termos de desempenho todos os colaboradores, desde o mais valorizado até o menos valorizado.

Este método avalia o desempenho global. Em termos práticos, o avaliador terá que comparar o desempenho dos colaboradores. O objetivo será produzir uma lista ordenada com os diversos nomes dos colaboradores, classificando-os do melhor para o pior.

Assim, são necessários três trabalhadores com o mesmo cargo. Este é um método pouco eficaz, porque a ordenação não tem por base o comportamento do trabalhador, mas sim a eficácia do desempenho observado. Este método, não permite compreender o porquê da classificação dada pelo avaliador. O avaliado nunca perceberá de forma coerente se o seu desempenho é claro e eficaz. Como vantagem da aplicação é de referir o baixo custo (Braga, 2014).

Por outro lado, existe o método “comparação por pares”. Este método define-se por comparar o desempenho de cada elemento da organização com o conjunto de todos os colaboradores.

Assim, este método baseia-se numa comparação de colaboradores com o mesmo posto de trabalho como ilustra a Tabela 9.

Tabela 9 – Método “comparação por pares” [Adaptado de (Chiavenato, 2004)].

Comparação dos colaboradores quanto à produtividade:	A	B	C	D
A e B		X		
A e D	X			
C e D			X	
A e C	X			
B e C		X		
B e D		X		
Pontuação	2	3	1	0

Este método baseia-se na ordenação do melhor para o pior dos colaboradores, e pretende refletir os níveis de desempenho. Este é um método de avaliação que compara dois colaboradores de cada vez. Na Tabela 9, na parte da direita, está a relação entre os colaboradores avaliados. Esta representa-se através de um fator de avaliação, que neste caso é a “produtividade” (Chiavenato, 2004).

Como principal vantagem, é de salientar a tomada de medidas por parte da chefia. Esta é baseada num *ranking*, apresentado através dos níveis de desempenho dos trabalhadores.

Para completar este grupo, identificou-se o método “distribuição forçada”. Este refere que em função do desempenho dos trabalhadores, são classificados em classes de acordo com a curva de Gauss como ilustra a Figura 9. Esta é aceitável para grandes grupos, mas inaceitável para pequenos grupos.

Este método traduz-se da seguinte forma: os trabalhadores serão classificados ao longo de uma escala com determinada percentagem. A título de exemplo representa-se: 20% atribuído a “muito bom”; 30% a “bom”; 30% a “suficiente”; e 20% a insuficiente. Perante estes critérios, os avaliadores serão obrigados a distribuir os avaliados por estes graus (Braga, 2014).

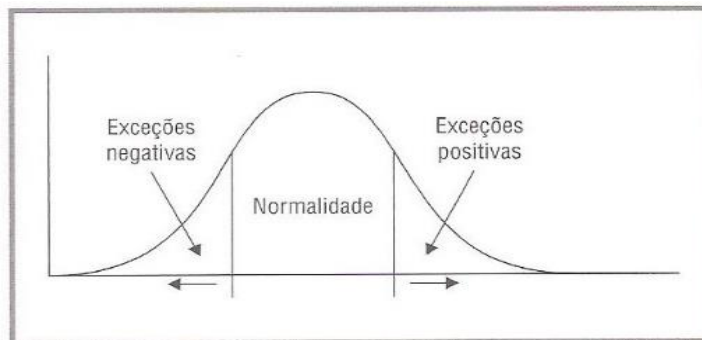


Figura 9 – Curva de Gauss [Retirado (Chiavenato, 2004)].

Assim, este método não proporciona uma avaliação de desempenho comportamental de um colaborador. Este visa o posicionamento relativo face aos colegas. Este método compara o desempenho dos colaboradores, em vez de os avaliar face a padrões ou critérios previamente estabelecidos.

As vantagens deste método são (Caetano, 2008): permite diferenciar grupos de colaboradores segundo o seu nível de desempenho; constitui uma base para tomar decisões; permite identificar colaboradores com desempenhos fracos. Em termos de desvantagens identifica-se (Caetano, 2008): inadequação da curva de Gauss em muitos departamentos; proporciona um ambiente negativo para a equipa de trabalho; cria injustiças internamente; poderá levar a desresponsabilização dos avaliadores; poderá levar a conflitos e a reclamações.

3.3.3. Grupo “narrativos”

Em seguida são enumerados os métodos que fazem parte do grupo dos “narrativos”. Deste grupo fazem parte os seguintes métodos (Ruocco *et al.*, 2007):

- i) Incidentes críticos;
- ii) Forma livre;
- iii) Pesquisa de campo.

No método “incidentes críticos” o gestor deverá registar as atitudes positivas ou as atitudes negativas do indivíduo a avaliar. Estes pontos serão o reflexo das funções desempenhadas pelo indivíduo e visa realçar os momentos que se caracterizam como de maior dificuldade ou responsabilidade da função.

Este método pretende focar-se nas atitudes positivas e negativas do colaborador. Este método não se preocupa com atitudes normais, focadas dentro do campo da normalidade, apenas só as

extremamente positivas ou negativas. Assim, recorrendo à Figura 9, verifica-se apenas interação fora do contexto da normalidade.

Com recurso à Figura 9, é possível referir que as exceções positivas deverão ser realçadas e fortemente mais utilizadas, enquanto as exceções negativas deverão ser corrigidas e eliminadas (Chiavenato, 2004).

Assim, este método divide-se em três fases que são (Braga, 2014): observação dos factos relevantes; registo dos factos incidentes; procura os porquês dos incidentes. A primeira fase refere-se à observação dos fatos relevantes. Nesta fase são observados comportamentos e atitudes dos avaliados como é representado na Tabela 10.

Tabela 10 – Método “incidentes críticos” [Adaptado de (Chiavenato, 2004)].

Lado Vermelho			Lado Azul		
Data da ocorrência	Item	Incidente crítico negativo	Data da ocorrência	Item	Incidente crítico positivo
Fator de avaliação: Produtividade					
Item:			Item:		
A – Trabalhou lentamente.			A – Trabalhou rapidamente.		
B – Perdeu tempo no período de trabalho.			B – Economizou tempo no trabalho.		
C – Não iniciou sua tarefa pontualmente.			C – Iniciou imediatamente a nova tarefa.		

Numa segunda fase registam-se os incidentes críticos. Estes são os factos positivos e negativos. Por fim, procura-se saber o porquê de tais atitudes dos avaliados, justificar o que aconteceu e o porquê de tal ter acontecido.

Deste grupo de métodos, o método “forma livre”, rege-se por ser um método em que o avaliador terá de escrever um breve texto sobre todos os avaliados. Assim, durante o período de análise, o avaliador terá de referir o desempenho de cada um. Este será um método a combinar com outro método e não poderá ser aplicado isoladamente.

Como desvantagem é descrita a impossibilidade de comparar colaboradores, pois os avaliadores utilizam diferentes critérios para os avaliar. Este método necessita de muito tempo e torna-se difícil quantificar a avaliação (Braga, 2014).

Para finalizar, os métodos deste grupo, existe o método “pesquisa de campo”. Este método de entrevista é realizado através de um superior hierárquico com recurso a um especialista da área. Este desloca-se às diversas direções no sentido de entrevistar as chefias com o objetivo de saber como é o desempenho de cada trabalhador.

O avaliador deverá conseguir observar o comportamento do avaliado, com a finalidade de reter informações pertinentes para realizar a avaliação de desempenho. Com este método pretende-se identificar o potencial de cada colaborador e conseguir planejar o desenvolvimento profissional. Este método pretende determinar as causas, as origens e os motivos de como desempenhar as tarefas e obter um bom desempenho (Braga, 2014).

Esta avaliação visa analisar todos os fatores e situações que se destinam a caracterizar um determinado desempenho. Esses fatores estão identificados na Tabela 11, Tabela 12 e Tabela 13. O método “pesquisa de campo” passa por várias fases, tais como: (Oliveira, 2012).

- I. Entrevista de avaliação inicial;
- II. Entrevista de avaliação complementar;
- III. Planeamento;
- IV. Acompanhamento posterior.

O método inicia-se com as questões da Tabela 11. Conforme a resposta da primeira fase, continua-se na Tabela 12 pela coluna 2 ou pela coluna 3, dependendo da resposta (a resposta pouco satisfatória corresponde à coluna 2, já a resposta bastante satisfatória corresponde à coluna 3). Após decidir o nível de resposta (resposta pouco satisfatória ou bastante satisfatória) passa-se para a fase de “avaliação inicial”. O método continua para a “avaliação complementar”, seguindo a mesma coluna da avaliação selecionada.

Tabela 11 – Método “pesquisa de campo” [Adaptado de (Chiavenato, 2004)].

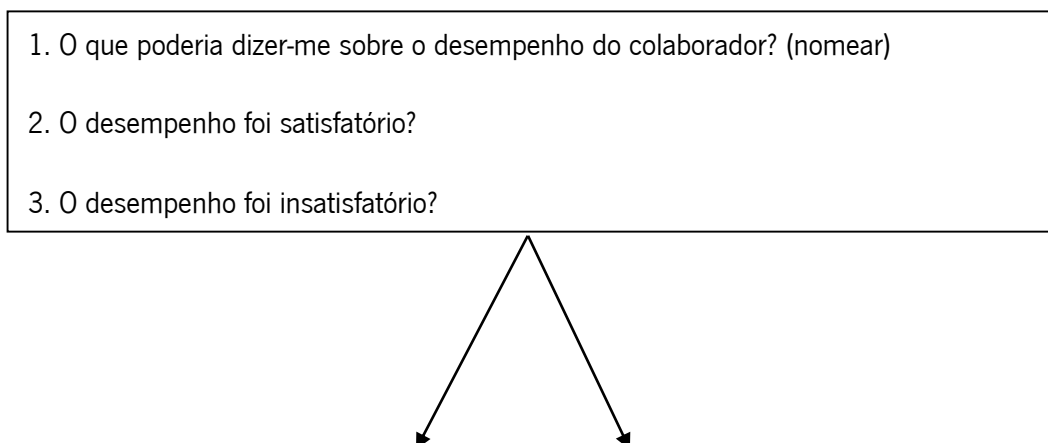


Tabela 12 – Método “pesquisa de campo” – Avaliação inicial e avaliação complementar [Adaptado de (Chiavenato, 2004)].

	Resposta pouco satisfatória	Resposta bastante satisfatória	
AVALIAÇÃO INICIAL	4. Porquê o desempenho foi insatisfeito? 5. Que motivos podem justificar esse desempenho? 6. Quais as responsabilidades executadas? 7. Foram atribuídas outras responsabilidades ao colaborador? Qual o <i>feedback</i> ? 8. Porquê que o colaborador teve que assumir essas responsabilidades? 9. Ele possui qualidades?	4. Porquê que o desempenho foi satisfatório (ou muito bom)? 5. Que motivos justificam esse desempenho? 6. Ele respondeu a todos os itens de sua descrição? Porquê? 7. Foram atribuídas outras responsabilidades ao colaborador? Qual o <i>feedback</i> ? 8. Porquê que o colaborador teve que assumir essas responsabilidades? 9. Ele possui alguma deficiência?	AVALIAÇÃO INICIAL
AVALIAÇÃO COMPLEMENTAR	10. Que tipo de ajuda o colaborador recebeu? 11. Quais foram os resultados? 12. Já recebeu formação? 13. Ele precisa de formação?	10. Experimentou o colaborador em tarefas mais complexas? O colaborador substituiu alguém num cargo mais alto? 11. Quais foram os resultados? 12. Já recebeu formação? 13. Ele precisa de formação? Demonstra potencial para se desenvolver?	AVALIAÇÃO COMPLEMENTAR

Após conclusão da “avaliação complementar”, inicia-se o “planeamento”. Este é igual para qualquer tipo de colaborador. Com o término desta fase, inicia-se o “acompanhamento” com questões gerais iniciais, e depois, com questões correspondendo ao tipo de resposta (resposta pouco satisfatória ou bastante satisfatória) identificada na Tabela 12.

Tabela 13 – Método “pesquisa de campo” – Planeamento e acompanhamento [Adaptado de (Chiavenato, 2004)].

PLANEAMENTO	14. Que outros aspetos gostaria de analisar em relação ao desempenho e potencial do colaborador?		PLANEAMENTO
	15. Qual o plano de ação que recomenda para o colaborador? (O assessor deve ler e explicar para o supervisor todas as opções do plano de ação).		
	16. Porquê que recomenda esse plano?		
	17. Está certo de que essa é a melhor recomendação?		
	18. Indique, em ordem prioritária, dois prováveis substitutos para esse colaborador.		
	19. Houve mudança de substitutos em relação a avaliação anterior? Porquê?		
ACOMPANHAMENTO	20. Após essa análise de desempenho, que avaliação dará a esse colaborador		ACOMPANHAMENTO
	21. O desempenho do colaborador tem sido abaixo do padrão?	21. O desempenho do colaborador tem sido realmente superior?	
	22. Este desempenho tem sido característica típica do colaborador?	22. Esse desempenho é característica típica do colaborador?	
	23. O colaborador foi avisado de suas deficiências?	23. Experimentou-se o colaborador em tarefas mais complexas?	
	24. Recebeu uma oportunidade para melhorar?		
Indique, em ordem prioritária, 2 prováveis substitutos			

A fase de “avaliação inicial” tem como objetivo perceber o nível de desempenho de cada colaborador. Este poderá estar entre: desempenho menos satisfeito; satisfeito; mais satisfeito.

A fase seguinte designa-se por “avaliação complementar”. Esta baseia-se numa avaliação profunda, através de perguntas com recurso a um especialista.

Segue-se a fase de “planeamento”. Esta baseia-se num plano de ação para o funcionamento que poderá envolver (Chiavenato, 2004):

- I. Aconselhamento ao colaborador;
- II. Reajuste ao colaborador;
- III. Formação;
- IV. Substituição;
- V. Destacamento para outro cargo;
- VI. Modificações no cargo atual.

A última fase designa-se por “acompanhamento”. Esta caracteriza-se por verificar e comprovar a avaliação de desempenho, feito a cada colaborador. Nesta fase poderão ser indicados, por ordem prioritária, dois substitutos para o cargo em questão.

Pontes (Pontes, 1999), relativamente ao método “pesquisa de campo”, refere que é possível neutralizar a subjetividade. Este método baseia-se em reuniões entre o responsável pelos recursos humanos e cada diretor de equipa, com o objetivo de avaliar o desempenho de cada colaborador.

Gil (Gil, 2007) defende que este método terá de ser aplicado com base em entrevistas. Estas deverão ser feitas por especialistas e supervisores. Com as entrevistas, avalia-se o desempenho dos subordinados. O objetivo é identificar as causas do mau desempenho e propor ações corretivas.

Assim, as vantagens deste método são: avaliação com recurso a um especialista da área; avaliação imparcial e objetiva a cada trabalhador; método mais complexo de avaliação. Relativamente às desvantagens, apresentam-se: demasiado tempo gasto e custos elevados (Chiavenato, 2004).

3.3.4. Grupo “especiais”

O último grupo de métodos identificado é o dos “especiais”. Deste grupo fazem parte os seguintes métodos (Ruocco *et al.*, 2007):

- i) MBO – Gestão por objetivos;
- ii) 360°;
- iii) 450°.

O método “MBO – Gestão por objetivos”, baseia-se numa comparação entre os resultados estáticos de um colaborador e os resultados efetivamente conseguidos. Este método visa dar ênfase aos resultados obtidos por meio da avaliação dos colaboradores assentando num conjunto de indicadores. Estes baseiam-se no cumprimento de metas pré-definidas. Assim, são identificados um conjunto de objetivos coletivos ou individuais, estabelecendo contribuições de cada colaborador.

Este método baseia-se em quatro medidas para o seu desenvolvimento (Vaz, 2008): planeamento; participação; motivação; autocontrolo. Em termos de planeamento, deverão existir objetivos previamente estabelecidos que deverão ser cumpridos.

A participação diz respeito ao envolvimento dos colaboradores, a fim de conseguirem atingir os objetivos. Assim, é defendido que o gestor é o próprio colaborador.

Em termos de motivação, esta baseia-se no nível de empenho de trabalho dos colaboradores. Os objetivos dos colaboradores deverão estar de acordo com os da organização, para que o desempenho seja mais elevado. A motivação poderá estar relacionada com dinheiro (razão entre o esforço e a recompensa) e o reconhecimento (*feedback* sobre determinada atividade). Atualmente, as organizações utilizam o dinheiro como instrumento motivador. Assim, é possível intensificar a vontade de realização pessoal.

Por fim, o autocontrolo é a participação de todos os elementos da organização no controlo dos resultados. A gestão por objetivos coloca um indivíduo como parte integrante do processo da própria avaliação, juntamente com a avaliação realizada pelo chefe.

Este método refere que os colaboradores deverão ter conhecimento do que é esperado e das metas que deverão atingir. Estes deverão autoavaliar-se constantemente a fim de introduzirem medidas corretivas necessárias para uma maior eficácia (Vaz, 2008).

O método “360º” baseia-se em avaliar todos os elementos da organização. Com este método, todos os elementos que constituem a organização são avaliadores e avaliados, conservando o anonimato (Ruocco *et al.*, 2007).

O principal interesse da aplicação deste método baseia-se no avaliado receber um determinado *feedback* sobre as funções desempenhadas. Estas deverão permitir um conhecimento preciso sobre o impacto do seu trabalho, em diferentes grupos de pessoas (Caetano, 2008).

Com este método os colaboradores devem conseguir avaliar os seus chefes. Em termos psicológicos poderá introduzir elevados efeitos negativos. O método poderá diminuir a autoestima e a motivação, principalmente nas pessoas com a hierarquia mais alta (Miguel, 2007).

O método refere-se a uma avaliação feita a um indivíduo e a todos os elementos que com ele têm ligação direta. Os indivíduos avaliam os colegas e deverão avaliar-se a si próprios, criando o efeito de autoavaliação. O método, fundamentalmente, visa avaliar as equipas e diagnosticar os seus pontos fortes e fracos de modo a melhorar o seu desempenho (Caetano, 2008).

Neste processo de avaliação participam clientes, fornecedores e todas as pessoas que estão ligadas diretamente ao avaliado (Chiavenato, 2004). Com esta avaliação, o avaliado perceberá as suas potencialidades, competências e pontos fracos. Estes deverão ser melhorados passando de pontos fracos a fortes (Oliveira, 2012). O avaliado deverá ter “mente aberta”, capaz de receber este tipo de avaliação ampla (Chiavenato, 2004).

Este método permite uma avaliação geral da organização. O principal contributo é a melhoria a nível de desempenho de todos os colaboradores (Chiavenato, 2004). Este método será um complemento à avaliação de desempenho. Assim, não deverá permitir tomar decisões sobre salários ou promoções, mas sim promover o desenvolvimento profissional (Caetano, 2008).

As principais vantagens da aplicação do método são (Chiavenato, 2004): interações próximas entre avaliadores e avaliados (colegas de trabalho); acesso a informações que com outro método não estavam acessíveis. Já como desvantagens são apresentadas (Chiavenato, 2004): relações pessoais existentes; elevados custos; demasiado tempo na sua aplicação.

Por outro lado, a cultura poderá ter uma grande influência neste método. Esta deverá estar alinhada com os objetivos da organização. O foco principal baseia-se no avaliado conseguir receber um *feedback* de diferentes perspetivas do seu desempenho, contribuindo para conhecer e melhorar o seu desempenho no trabalho a realizar (Braga, 2014).

Por fim, o método “450°”, que também pertence ao grupo de métodos “especiais”. Este é complementar do método 360°. O método 450° é mais vantajoso pois envolve um consultor externo.

Este analisa os questionários respondidos pelos chefes executivos sobre a própria situação da organização (Oliveira, 2012).

Capítulo 4 – Estudo de caso

4.1. Descrição

Na presente dissertação foi realizado um estudo de caso. O estudo teve como objetivo a aplicação de um processo de avaliação de desempenho de equipas, com base em vários métodos. O processo a que se chegou foi aplicado a uma equipa de um serviço de SI de uma organização. O estudo foi direcionado a uma *software house* – a F3M Information Systems, S.A. – que passa a ser referida, a partir deste momento, apenas como F3M.

A F3M é uma empresa de tecnologias de informação e comunicação. Criada em Julho de 1987, tem a sua sede em Braga e escritórios em Lisboa, Luanda e Maputo. Fruto de uma política sustentada de internacionalização, as soluções desenvolvidas pela empresa marcam presença em vários países, nomeadamente Angola, Moçambique, Alemanha, França, Espanha, Luxemburgo, Botswana, Zimbabué e Brasil.

A empresa assume-se como uma empresa com uma forte vertente de conceção, produção e implementação de *software* para mercados verticais, vertente essa que coexiste com uma forte atividade nas áreas de fornecimento de soluções TIC, como infraestrutura tecnológica, telecomunicações, *software* de gestão e serviços de consultoria.

A F3M tem como visão: “Ser a organização de referência, nos mercados em que atua”. A sua missão refere: “Fornecer soluções TIC, especializadas e de qualidade, contribuindo para a melhoria e competitividade das organizações”. Assim, os valores da organização são (“F3M Information Systems, S.A.,” 2015):

- I. Orientação para os resultados e para os clientes;
- II. Planeamento e gestão por objetivos;
- III. Espírito de equipa nos relacionamentos com todos os intervenientes na cadeia de valor (clientes, colaboradores, fornecedores/subcontratados, parceiros);
- IV. Criatividade e inovação;
- V. Orientação pela melhoria continua;
- VI. Integridade, ética e profissionalismo.

A empresa apresenta um leque de mais de 50 soluções proprietárias, implementadas em mais de 6 mil clientes. A empresa aposta na qualidade e na inovação que levam ao reconhecimento da empresa e dos seus produtos.

A empresa aposta sobretudo no desenvolvimento de *software* capaz de dar resposta nos contextos seguintes:

- I. Mercados verticais – A empresa identificou mercados que precisavam de uma abordagem específica ao nível de *software*. Neste sentido desenvolve soluções orientadas para os mercados da economia social (líder nacional), óticas (líder nacional), indústria têxtil e do vestuário, e para os setores da construção civil e do imobiliário;
- II. *One-to-One* – A empresa cria de raiz e/ou adapta *software* à medida das necessidades do cliente;
- III. Projetos B2C – Entrou em 2012 neste mercado, com a produção e distribuição *worldwide* de soluções B2C, com ênfase especial no desporto e no turismo;
- IV. Projetos *WEB* – Verifica-se uma grande aposta em plataformas *WEB* para o desenvolvimento de soluções de gestão, que pelas suas características, conferem às organizações um aumento de eficiência no desempenho das suas atividades. Neste sentido, a F3M tem apostado no desenvolvimento de soluções *WEB* que abrangem o setor da economia social, das óticas e que se encontram em franca expansão para outros setores de atividade;
- V. Software de gestão / *Enterprise Resource Planning* (ERP) – A oferta de software específico F3M é complementada com um leque de soluções de gestão/ERPs resultantes de parcerias com alguns dos principais fornecedores nacionais de software;
- VI. Infraestruturas tecnológicas – Fruto de um programa de formação e certificação, a empresa apresenta elevados níveis de qualificação e competências reconhecidas nomeadamente em áreas como tecnologia de servidores, *storage*, redes, *imaging and printing* e serviços.
- VII. Telecomunicações – A análise e implementação de soluções profissionais de telecomunicações integram a oferta da empresa, que apresenta uma vasta gama de soluções de comunicação fixa e móvel, complementada com serviços de consultoria e gestão personalizada;

A F3M tem desenvolvido uma série de parcerias com o objetivo de disponibilizar um conjunto de soluções e serviços mais alargados ao cliente, que respondem às suas especificidades.

Dado que os projetos e serviços de desenvolvimento de *software* enfrentam frequentemente dificuldades (Paiva, Varajão, & Dominguez, 2011; Ribeiro, Paiva, Varajão, & Dominguez, 2013; J Varajão, Cardoso, Gonçalves, & Cruz, 2008; J Varajão, Domingues, Ribeiro, & Paiva, 2014; J Varajão,

Dominguez, Ribeiro, & Paiva, 2014), torna-se fundamental a avaliação das equipas por forma a potenciar o seu desempenho.

4.2. Trabalho realizado

O planeamento para as visitas à empresa foi o seguinte:

Primeiro momento:

- I. Apresentação dos objetivos do trabalho;
- II. Recolha de informação para caracterização da organização e dos diversos serviços prestados na área de tecnologias e sistemas de informação e respetivas equipas.

Segundo momento

- I. Realização de uma reunião para proceder à realização do processo de avaliação a implementar;
- II. Seleção do serviço a estudar.

Terceiro momento

- I. Implementação do processo de avaliação definido no serviço escolhido.

Quarto momento

- II. Apresentação dos resultados;
- III. Discussão da pertinência/utilidade do estudo realizado.

Com o planeamento dos momentos para as visitas à empresa concluído, foi criado um guião de entrevista para ajudar na perceção do funcionamento da organização, dos serviços e respetivas equipas. O questionário foi dividido em três grupos. Perguntas sobre a organização, sobre o serviço e sobre a equipa.

As respostas às perguntas relacionadas com a organização encontram-se no apêndice B desta dissertação. As questões sobre o serviço e sobre a respetiva equipa foram respondidas para cada serviço de SI da empresa e encontram-se no apêndice C.

O trabalho de campo decorreu do dia 1 de julho de 2015 ao dia 24 de julho de 2015. Foi efetuada a gravação das entrevistas, tendo essas gravações sido autorizadas em todos os momentos das visitas. No apêndice D encontram-se as características gerais da organização.

Nesta fase, foram selecionados os serviços em SI e, em seguida, os que envolviam equipas. Foram identificados e caracterizados três serviços, podendo ser consultados no apêndice C.

Numa segunda etapa, fora da empresa, foram analisados todos estes serviços de SI relacionados com equipas e foi selecionado um serviço. O serviço selecionado foi o “*help desk* – Equipa de óticas (5 elementos)”. A escolha do serviço foi fortemente influenciada pelo facto de se verificar a presença diária daquelas equipas na empresa, o que não acontece com o serviço “implementação” ou o serviço “pós-venda”. Relativamente à equipa selecionada, a escolha foi feita juntamente com a empresa.

Num momento posterior juntamente com a empresa, decidiu-se sobre qual o processo de avaliação de desempenho que podia ser aplicado à equipa do serviço selecionado. Em conjunto com a diretora dos recursos humanos foi escolhido o método a aplicar à equipa do serviço selecionado. O processo a aplicar implicou a seleção de vários métodos, utilizados segundo a seguinte distribuição de pesos:

- 30% - Método de “escala gráficas”
- 30% - Método “360º”
- 20% - Componente de “autoavaliação”
- 20% - Média de nota do cliente

A justificação para a escolha do processo aplicado é a seguinte:

A avaliação de um colaborador torna-se mais fidedigna quando é realizada, através dos elementos diretamente ligados a esse colaborador. Em termos práticos, foi considerado que as pessoas que interagem com o avaliado são: o diretor de equipa; o cliente; e os colegas de trabalho.

Foi dado um peso inferior à opinião do avaliado e à opinião do cliente. Esta decisão foi tomada em reunião com a diretora dos recursos humanos. Fundamentalmente, a opinião do avaliado e a opinião do cliente (interação através do telefone ou computador) considerou-se de inferior importância quando comparada com a opinião dos colegas e opinião da diretora. Assim, a média das opiniões dos colegas de trabalho e a opinião da diretora de equipa, que são as pessoas com quem o avaliado interage mais frequentemente, requer um peso superior.

Relativamente aos outros métodos que não foram aplicados, a decisão da sua não aplicação deveu-se sobretudo ao facto de, em reunião com a diretora de recursos humanos, se ter concluído que não eram viáveis. Apresentam-se de seguida algumas justificações para a sua não utilização:

I. Métodos “comparativos”

○ Método “ordenação por classes”

O método “ordenação por classes” é pouco aconselhado, pois baseia-se na eficácia do desempenho diretamente observado e registado pelo avaliador. Esta não é a avaliação mais correta e eficaz. Nesta avaliação poderão estar envolvidos fatores psicológicos e pessoais. O avaliador deve conhecer bastante bem as atitudes do avaliado, o que não acontece neste caso. Para a aplicação deste método, seria necessário uma proximidade entre o avaliador e o avaliado. O avaliador teria de conhecer os comportamentos do avaliado e perceber as razões das suas atitudes.

Este método pretende ordenar o desempenho dos colaboradores. Assim, o avaliador teria de estar próximo de todos os colaboradores envolvidos na ordenação. Por exemplo, numa equipa com mais de quatro elementos tornava-se complicada a proximidade entre o avaliador e todos os avaliados envolvidos. Por outro lado, ocuparia bastante tempo aos colaboradores da organização.

○ Método “comparação por pares”

O método refere que só deverá ser aplicado, caso não exista outro método mais eficaz. Como existem vários fatores envolvidos, ao comparar colaboradores não permite que o método traduza explicitamente uma boa avaliação de desempenho. Este método seria de difícil aplicação, recorrendo apenas à observação direta e em pouco tempo.

Portanto, as conclusões não seriam as mais claras para o avaliado, para o diretor e para a organização.

○ Método “distribuição forçada”

O método refere que em determinados departamentos não é possível aplicá-lo devido à curva de *Gauss* não se adequar ao departamento. Este método determina percentagens para cada espaço ocupado na curva de Gauss. Uma vez que o tempo alocado para a visita de campo é curto, seria injusto determinar desempenhos e enquadrar com as percentagens pré-determinadas e com a curva de Gauss. Uma vez que a equipa é pequena, ainda mais injusto seria.

Nos casos em que é viável, mesmo assim é de difícil aplicação, pois compara o desempenho dos colaboradores, em vez de os avaliar face a padrões previamente estabelecidos.

II. Métodos “narrativos”

○ Método “incidentes críticos”

O objetivo deste método é registar as atitudes positivas e as atitudes negativas dos colaboradores. Com este método é necessário estabelecer dois extremos. Estes extremos representam-se na curva de Gauss e separam a normal das exceções negativas e positivas. Assim, estabelecer estes extremos é bastante difícil. Os extremos estão relacionados com diversos fatores.

Para aplicar este método, seria necessária uma profunda análise à organização, ao serviço e à equipa envolvida. Para proceder a esta análise, o tempo que as equipas e a organização teriam de despender seria elevado. Os objetivos da organização e da equipa poderiam não ser bem entendidos, devido ao reduzido tempo de contacto. Assim, os extremos poderiam não ficar bem definidos e o método não sortiria o efeito desejado. Para aplicar este método, deverão estar bem definidos os dois extremos. As atitudes dos avaliados deverão ser interpretadas de modo a serem vistas como uma exceção, ou uma normalidade. Neste método são apenas analisadas as exceções (positivas e negativas). Este método poderia não sortir o efeito desejado, pois poderiam não existir atitudes de exceção.

Assim, caso não existam exceções, o método não tem o efeito desejado e não servirá para proceder a uma análise de avaliação de desempenho.

○ Método “pesquisa de campo”

O método “pesquisa de campo” pretende seguir uma série de formas que consigam avaliar o desempenho do colaborador. Como o serviço escolhido foi o “*help desk*” não se tornava viável estar a seguir um conjunto de perguntas em que, para muitas delas, a resposta seria idêntica ou até igual relativamente aos diversos colaboradores.

○ Método “forma livre”

O método “forma livre” é um método que não proporciona, com facilidade, *feedback* ao avaliado. Este método passa pela produção de um relatório sobre o seu desempenho. Assim, a percepção que o avaliado retém sobre o seu desempenho reflete-se na interpretação do relatório

produzido pelo avaliador. O relatório produzido poderá ser de difícil interpretação por parte do avaliado ou a leitura ser mal interpretada.

O método só poderá ser aplicado quando combinado com outro método, a fim de descrever os resultados. Este método serve sobretudo para descrever de uma forma mais elaborada o primeiro método usado. Este método, quando aplicado, deverá estar de acordo com o primeiro método. Ambos devem-se completar. O principal objetivo deste método é esclarecer o avaliado sobre a sua avaliação.

III. Métodos “por classes”

○ Método “escalas ancoradas em comportamentos”

Este método julga o avaliado perante o avaliador. O avaliador terá de dar uma nota ao avaliado perante o desempenho das suas tarefas, posição e comportamentos observados. Após a atribuição da nota em cada tarefa, é feita uma apreciação global e atribuída uma nota global.

Como o método requer conhecimentos especializados sobre as tarefas e sobre o desempenho, torna-se inaceitável aplicá-lo. As principais razões de não selecionar este método é o tempo que seria necessário para observar os avaliados, pela falta de conhecimento específico da função da equipa e do serviço, e pelas incorreções que poderiam ser tomadas numa avaliação que recorre à observação.

○ Método “escolha forçada”

O método “escolha forçada” baseia-se num conjunto de frases. Estas frases são divididas por blocos de quatro frases. Em cada bloco dever-se-á selecionar duas frases. Estas podem ser ambas positivas ou uma positiva e outra negativa. As frases selecionadas referem-se ao desempenho do avaliado.

Este método poderia ser aplicado na empresa, mas não foi selecionado. Este método foi descartado porque o nome do método diz isso mesmo, é uma escolha forçada. A obrigatoriedade de selecionar duas frases de cada bloco poderiam, nem sempre, estar de acordo com a avaliação que se estava a fazer. Para proceder a uma avaliação fidedigna, foi decidido descartar este método.

○ Método “frases descritivas”

O método de “frases descritivas” baseia-se no método de “escolha forçada”, com a diferença de não existir obrigatoriedade na escolha de frases.

Este é um método que poderia ser utilizado na empresa, mas não foi selecionado porque ia projetar uma avaliação de desempenho genérica. As respostas dos avaliados poderiam eventualmente ser idênticas.

É comum os avaliados tentarem passar a imagem de “estar tudo bem” e não corresponder à realidade. Como existem outros métodos, mais eficazes e que melhor representam a realidade, este método foi descartado.

- Método “listas de controlo ou verificação”

O objetivo deste método é criar uma lista com um conjunto de adjetivos e outra com um conjunto de comportamentos a ter. O avaliador deverá estudar a função que irá avaliar e é necessário que se conheça muito bem o serviço e a equipa. Como o tempo necessário para estudar a equipa, o serviço e a organização era reduzido, conclui-se não estarem reunidas as condições para o aplicar.

IV. Métodos “especiais”

- Método “MBO - Gestão por objetivos”

O método inicia-se com a estimação do que poderá ser feito. Em seguida regista-se o que realmente foi conseguido. O objetivo deste método é comparar o previsto com a realidade. Este método não foi selecionado, pois o tempo necessário para a prestação do serviço era demasiado elevado. O tempo dispensado para estimar o que deveriam ser os resultados e o acompanhamento de todo o processo provocava elevados custos e exigia disponibilidade diária do avaliador.

Em termos de *feedback*, tudo dependeria dos resultados obtidos. Se os resultados estimados coincidissem com os resultados reais, não haveria grandes conclusões a tirar. Como existiam métodos com potencial para se obter um retorno melhor que este, optou-se por não aplicar este método na empresa.

- Método “450°”

O método baseia-se na análise de todo o serviço e implica o registo do que está bem, do que está mal e do que pode ser melhorado, não impondo limites.

Este método tem por base o método 360°, que foi aplicado. A diferença é que este recorre a um especialista da área. Optou-se por não o aplicar, porque foi considerado não ser necessário recorrer a um especialista da área para obter os resultados da avaliação.

O objetivo da visita seguinte à empresa, foi proceder à recolha de dados. Começou-se pela utilização do método “escalas gráficas”. Em conjunto com a diretora de recursos humanos foram avaliados os cinco elementos da equipa.

Em seguida, passou-se para o método “360º” e para o método de “autoavaliação”. Reunidos os colaboradores, numa sala, estes preencheram um formulário de autoavaliação e outro com a avaliação de desempenho dos quatro colegas.

Relativamente à avaliação atribuída pelos clientes, a empresa facultou as notas dadas por estes aos colaboradores com quem interagiram. No apêndice E encontra-se um exemplo da lista fornecida.

Aplicados os métodos de avaliação de desempenho foram analisados os resultados e retiradas conclusões dessa análise.

A visita seguinte (última visita) teve como foco principal a apresentação, à empresa, dos resultados/conclusões do estudo.

Capítulo 5 – Resultados

Este capítulo refere-se à apresentação dos resultados obtidos no estudo de caso. Os valores são apresentados para cada indicador *vs.* colaborador.

Os resultados advêm da aplicação da componente “autoavaliação”, da componente “360º”, da componente “escalas gráficas” e da componente “nota média atribuída pelo cliente”.

A avaliação de desempenho recaiu sobre cinco colaboradores, identificados neste texto por Colaborador 1, Colaborador 2, Colaborador 3, Colaborador 4 e Colaborador 5.

5.1. Componente “autoavaliação”

Na componente de “autoavaliação” os colaboradores selecionados atribuíram uma nota a si mesmos, na escala “Ótimo; Bom; Razoável; Suportável; Fraco” a que correspondiam valores numéricos entre 5 e 1. O método incidiu nos seguintes aspetos comportamentais:

- I. Dinamismo – Capacidade de agilizar e dinamizar;
- II. Relação com as outras pessoas – Nível de relacionamento e comunicação com as outras pessoas;
- III. Grau de responsabilidade – Grau de confiança no colaborador;
- IV. Simpatia – Capacidade de simpatia e disposição.

Ainda no mesmo questionário, em resposta aberta, os colaboradores selecionados poderiam apontar pontos positivos e pontos negativos, e atribuir uma nota na escala de 0 a 20 valores. Por fim, poderiam identificar outros aspetos relevantes, para além dos quatro identificados acima.

Relativamente aos resultados fornecidos pelos cinco colaboradores, encontra-se um exemplo no apêndice E.

O método “autoavaliação” aplicado permitiu tirar conclusões, principalmente, sobre o indicador “responsabilidade” e sobre o indicador “simpatia” de cada colaborador.

Neste método foram analisados outros indicadores. Os resultados do método “autoavaliação” são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 – Resultados do método "autoavaliação".

	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5
Dinâmico	4	5	4	4	4
Relação com as outras pessoas	4	4	5	5	4
Responsabilidade	5	5	5	5	4
Simpatia	4	5	5	4	4
Nota	17	18	18	17	17
Média da avaliação	4,25	4,75	4,75	4,5	4

Através dos resultados recolhidos pelo método de “autoavaliação”, concluiu-se que os colaboradores que se autoavaliaram com notas mais elevadas foram: o Colaborador 2 e o Colaborador 3.

Os resultados qualitativos recolhidos através do método de “autoavaliação” foram:

Colaborador 1 – Considerou-se um colaborador na escala do “bom” tendo-se autoavaliado com 17 valores. Este salientou a capacidade de comunicação e relacionamento com os outros. Como fator negativo identificou a falta de confiança e o *stress* que normalmente o afeta negativamente.

Colaborador 2 – Considerou-se um ótimo colaborador com autoavaliação de 18 valores. Salientou o sentido de responsabilidade e como ponto negativo o *stress* que lhe causa desconforto e dificuldades.

Colaborador 3 – Considerou-se um ótimo colaborador e apresentou uma autoavaliação de 18 valores. Realçou o empenho e a empatia conseguida. Como fator negativo referiu a dificuldade em argumentar perante os clientes.

Colaborador 4 – Considerou-se um colaborador excelente e a sua autoavaliação foi de 17 valores. Como pontos positivos salientou a dedicação, a pontualidade e o empenho. Como fator negativo admitiu falta de calma em determinados momentos.

Colaborador 5 – Considerou-se um bom colaborador. A sua autoavaliação foi de 17 valores. Como pontos positivos salientou a sua organização e a sua dinâmica. Como fatores negativos referiu a dificuldade em impor a sua posição.

O gráfico da Figura 10 é outra forma de representar a informação representada na Tabela 14. Os valores encontram-se na escala de 0 a 100 valores.

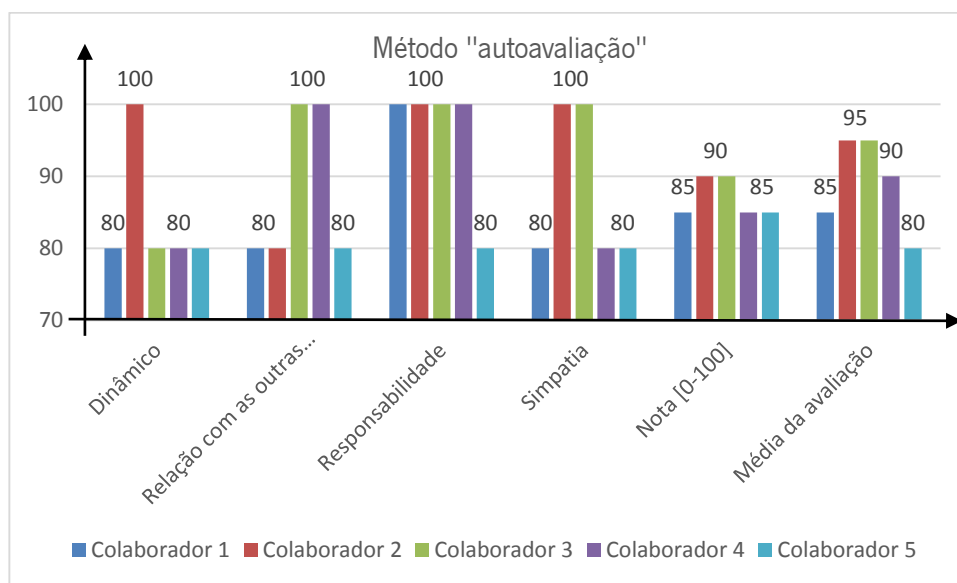


Figura 10 – Gráfico do método "autoavaliação".

Relativamente ao gráfico da Figura 10, o indicador “média da avaliação” corresponde à média dos quatro primeiros indicadores (dinâmico, relação com as outras pessoas, responsabilidade e simpatia). A autoavaliação do Colaborador 2, Colaborador 3 e Colaborador 4 encontra-se inferior ao resultado médio obtido através do método. Por outro lado, o Colaborador 5 autoavaliou-se com uma nota superior à nota obtida pelo resultado médio do método.

5.2. Componente “360º”

O método “360º” permitiu recolher a opinião dos colegas, sobre um determinado colaborador. Tais informações permitiram perceber o estilo de desempenho de cada colaborador. No método “360º” os colaboradores selecionados atribuíram uma nota aos colegas, na escala “Ótimo; Bom; Razoável; Suportável; Fraco” que correspondem a valores numéricos entre 5 e 1.

O método incidiu nos seguintes aspetos comportamentais:

- I. Dinamismo – Capacidade de agilizar e dinamizar;
- II. Relação com as outras pessoas – Nível de relacionamento e comunicação com as outras pessoas;
- III. Satisfação do cliente – Grau de satisfação do cliente;
- IV. Globalmente – Média comportamental e de desempenho.

Em resposta aberta os colaboradores podiam indicar aspetos positivos, aspetos negativos e outros aspetos relevantes. Era solicitado que atribuissem uma nota, ao colaborador que estavam a avaliar, na escala de 0 a 20 valores.

O método “360°” permitiu que os colegas se avaliassem uns aos outros. Na Tabela 15 é apresentada a média dos indicadores para cada colaborador.

Relativamente aos resultados fornecidos pelos cinco colaboradores, encontra-se um exemplo no apêndice E. No apêndice F encontra-se um exemplo dos valores recolhidos para cada colaborador relativo ao método 360°.

O método “360°” permitiu retirar conclusões, principalmente, em termos do indicador “dinâmico” e do indicador “relação com as pessoas”.

Tabela 15 – Resultados do método “360°”.

	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5
Dinâmico (Média)	4,75	4,75	5	4,25	4
Relação com as pessoas (Média)	4,75	4,5	4,5	4,25	3,5
Satisfação do cliente (Média)	4,5	5	5	4,75	4,25
Globalmente (Média)	4,75	4,75	4,75	4,5	4,25
Nota atribuída (Média)	17,5	17,5	17,5	17,25	16,75
Notas da avaliação (Média)	4,6875	4,75	4,8125	4,4375	4

Os resultados (médias) do método “360°” encontram-se na Tabela 15. O colaborador que se destacou no indicador “dinâmico” foi o Colaborador 3. Este colaborador tem grande capacidade de dinamizar e agilizar. No indicador “relação com as pessoas”, o colaborador que se destacou foi o Colaborador 1. Este colaborador tem grande capacidade de comunicação e interação com as pessoas. Relativamente ao indicador “notas atribuídas” concluiu-se que o Colaborador 1, o Colaborador 2 e o Colaborador 3, em termos médios, se destacaram.

O indicador “média da avaliação” representa a média do somatório dos quatro primeiros indicadores (dinâmico; relação com as outras pessoas; média da satisfação do cliente; globalmente).

No método 360°, os colaboradores utilizaram a escala de 0 a 20 valores para atribuírem uma nota aos outros colegas avaliados.

Em termos qualitativos, este método permitiu retirar as seguintes conclusões:

Colaborador 1 – É um excelente colaborador. Obteve média de 17,5 valores. Os colegas assinalaram boa comunicação, bom relacionamento com as outras pessoas, dedicação ao trabalho e a enorme facilidade de interação. Como pontos negativos foi referido a falta de confiança e o *stress* apresentado.

Colaborador 2 – Tal como o Colaborador 1, é um excelente colaborador. Apresentou, segundo a opinião dos colegas, média de 17,5 valores. Como pontos positivos salientaram-lhe a disponibilidade em ajudar, forte capacidade de resolução de problemas e apresentou comportamentos que o revelam como uma pessoa bastante proactiva. Os pontos negativos referidos foram: dificuldade de se expressar em situações de pressão e a falta de confiança. Possui, também, um perfil fechado, ou seja, é uma pessoa um pouco introvertida.

Colaborador 3 – Os seus colegas apresentam-no como um excelente colaborador. Com média de 17,5 valores. Os colegas destacaram-lhe a interação com o cliente, especialmente com clientes complicados, a capacidade de comunicação, a capacidade de resolução de problemas, o seu profissionalismo e dedicação. De frisar que relativamente à avaliação divulgada pelos colegas, no objetivo “dinâmico”, o Colaborador 3 obteve a pontuação máxima. Como pontos negativos foram referidos: colaborador reservado e com dificuldades em gerir o *stress*.

Colaborador 4 – Considerou-se como um colaborador regular. Obteve classificação média de 17,25 valores. Os colegas destacaram-lhe a capacidade de argumentação e comunicação. Tem outras características positivas tais como: a rapidez em dar resposta; a sua disponibilidade; o à-vontade em ajudar. Como pontos negativos foram referidos: o *stress*; dificuldades com conhecimentos técnicos. Este colaborador foi apontado como um colaborador com uma personalidade um pouco difícil.

Colaborador 5 – A nota média dos colegas estabeleceu-se em 17 valores. É um colaborador em evolução. Referido como um colaborador “razoável”, mas ainda com bastante para evoluir. Os colegas destacaram-lhe a disponibilidade total, a dedicação e empenho. Salientaram-lhe o perfil constante, o que facilita o trabalho com o Colaborador 5. Como pontos negativos referem: é uma pessoa introvertida, com falta de comunicação com o grupo de trabalho e com bastantes dificuldades em criar empatia com o cliente.

No gráfico da Figura 11 representam-se os valores constantes da Tabela 15.

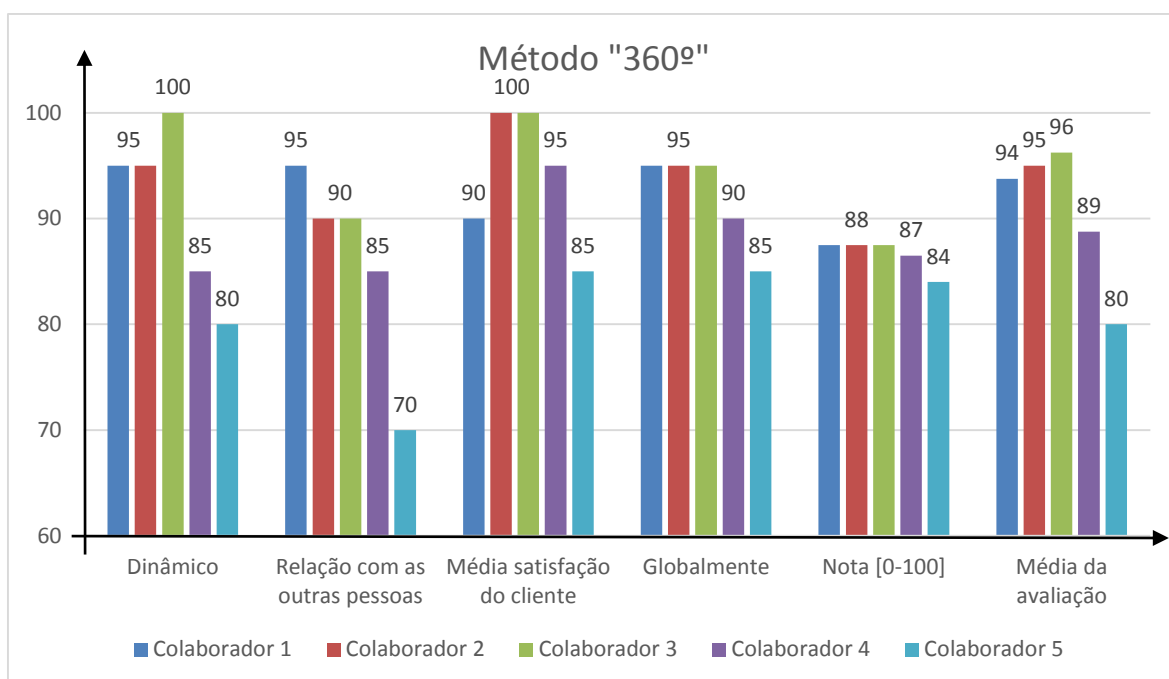


Figura 11 – Gráfico do método "360º".

Como o indicador “nota” não pertence à média do somatório do indicador “média da avaliação”, foi possível estabelecer um termo de comparação. Ao comparar o indicador “nota” e o indicador “média da avaliação” foi possível perceber que à exceção do Colaborador 5, todos se encontram com uma média superior no indicador “média da avaliação”.

5.3. Componente “escalas gráficas”

Relativamente ao método “escalas gráficas”, aos valores “Ótimo; Bom; Razoável; Suportável; Fraco” correspondem os valores numéricos entre 5 e 1. Os indicadores avaliados foram:

- I. Produção – Quantidade de trabalho normalmente executado;
- II. Qualidade – Exatidão, esmero e ordem no trabalho executado;
- III. Grau de interpretação de problemas – Capacidade de interpretação do problema;
- IV. Grau de resolução de problemas – Capacidade de resolução de problemas;
- V. Grau de dependência – Nível apresentado de dependência de situações;
- VI. Grau de responsabilidade – Grau de confiança no colaborador;
- VII. Simpatia – Capacidade de simpatia e disposição;
- VIII. Capacidade de aprendizagem – Capacidade em aprender novos conceitos.

No mesmo método, e em questão aberta, era possível escrever pontos positivos, pontos negativos e outros aspetos relevantes.

Relativamente aos resultados recolhidos sobre os cinco colaboradores, encontra-se um exemplo no apêndice E.

Ao analisar os resultados produzidos pelo método “escalas gráficas”, concluiu-se que: no indicador “simpatia” e no indicador “responsabilidade”, o Colaborador 1 destaca-se. Com os resultados deste método foi possível concluir que em termos gerais, relativamente a este método, o Colaborador 1 foi quem obteve os melhores resultados.

Os resultados obtidos através do método “escalas gráficas” encontram-se na Tabela 16.

Relativamente aos resultados qualitativos recolhidos, pode-se afirmar:

Colaborador 1 – De salientar a sua produção, responsabilidade e simpatia no expoente máximo. Em especial atenção: a capacidade de aprendizagem; o grau de dependência; o grau de interpretação de problemas. O Colaborador 1 foi referido como o colaborador que estabelece a “ponte” para a parte da gestão. Tem a capacidade de motivar a equipa. Relativamente aos pontos negativos, foram apontados: insegurança e o *stress*. Estes sintomas descontrolam-se na ausência do controlo do assunto.

Colaborador 2 – É um colaborador acima do “razoável”. Requer especial atenção nos indicadores: grau de interpretação de problemas; simpatia e capacidade de aprendizagem. Como ponto forte identificou-se como uma pessoa prestável e disponível. Em termos de pontos negativos foi apresentado como um colaborador com perfil fechado. Apresenta-se com falta de empatia com o cliente e *stress* na resolução de problemas apertados.

Colaborador 3 – Este colaborador requer especial atenção nos seguintes indicadores: grau de resolução de problemas; grau de dependência; simpatia e capacidade de aprendizagem. Como pontos positivos identificou-se a sua disponibilidade. Outros fatores positivos apontados foram: pessoa prestável; possui um perfil com facilidade em criar empatia com o cliente. Em termos negativos, é um colaborador que apresenta *stress* nas principais dificuldades do dia-a-dia.

Colaborador 4 – Colaborador “razoável”. Os principais níveis a serem melhorados são: o grau de interpretação de problemas, o grau de resolução de problemas, o grau de dependência e a capacidade de aprendizagem. Como pontos positivos foram apresentados: a sua disponibilidade e a vontade de ajudar os colegas. Em termos de pontos negativos identificou-se a sua insuficiência de conhecimentos.

Colaborador 5 – Colaborador “razoável”. Apresentou vários indicadores que deveriam ser melhorados. O principal, a ser tomado em atenção, é o grau de dependência. O indicador que obteve melhor classificação foi o da “responsabilidade”. Em termos de pontos positivos, o Colaborador 5 apresentou-se como um colaborador empenhado, esforçado e responsável. Em termos de pontos negativos apresentou-se com um perfil fechado, introvertido. Entre outros aspetos, este Colaborador necessita de criar empatia com o cliente.

Tabela 16 – Resultados do método "escalas gráficas".

	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5
Produção	5	4	4	4	3
Qualidade	4	4	4	4	3
Interpretação de problemas	3	3	4	3	3
Resolução de problemas	4	4	3	3	3
Dependência	3	4	3	3	2
Responsabilidade	5	4	4	4	4
Simpatia	5	3	3	4	3
Capacidade de aprendizagem	3	3	3	3	3
Média da avaliação	4	3,625	3,5	3,5	3

O gráfico da Figura 12 é outra forma de representar a informação da Tabela 16.

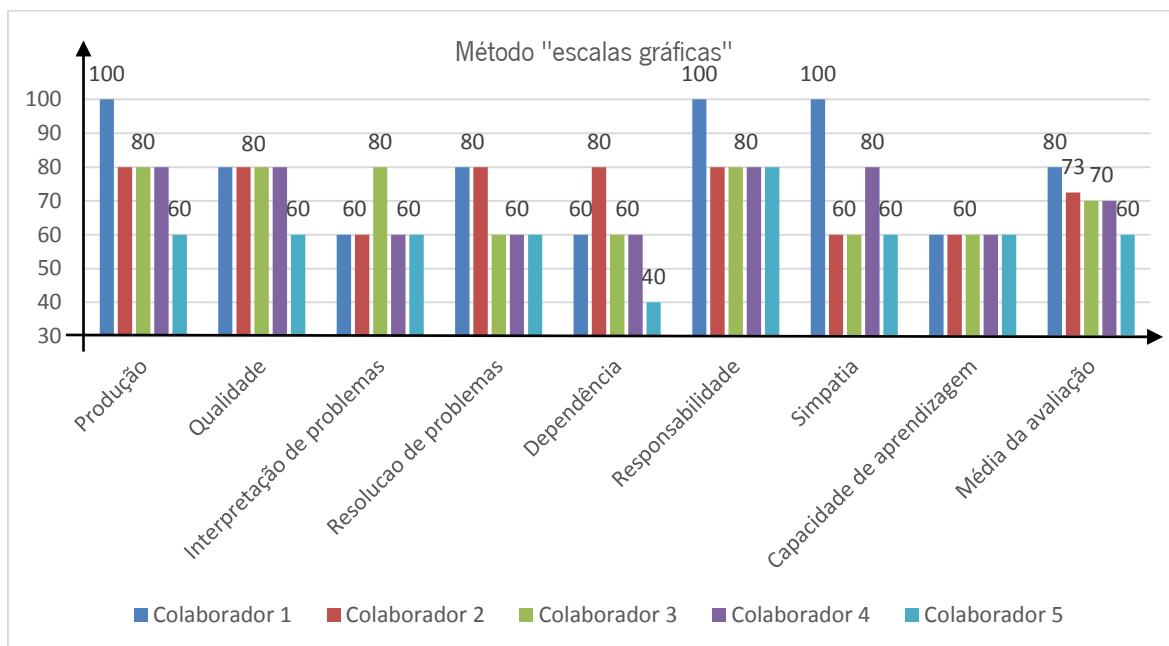


Figura 12 – Gráfico método "escalas gráficas".

O indicador “média da avaliação” representa a média do somatório dos oito indicadores (produção; qualidade; interpretação de problemas; resolução de problemas; dependência; responsabilidade; simpatia; capacidade de aprendizagem).

Com recurso ao gráfico da Figura 12 vê-se que o Colaborador 1 lidera praticamente todos os indicadores avaliados.

5.4. Componente “nota atribuída pelo cliente”

Por fim, e para completar o processo anteriormente apresentado, foi solicitado a dois clientes, que interagiram com cada colaborador, que atribuissem uma nota na escala de 0 a 20 valores. A questão colocada, via telefone, foi a seguinte: “Na escala de 0 a 20 valores, como classifica o serviço prestado?”. Em seguida, os valores foram transformados para a escala de 0 a 100 valores.

A compilação dos valores é apresentada na Tabela 17.

Tabela 17 – Média da nota atribuída pelo cliente a cada colaborador.

	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5
Escala [0-20]	19	18	20	19	19
Escala [0-100]	95	90	100	95	95

Relativamente aos resultados, de salientar o Colaborador 3 que obteve a nota média máxima atribuída pelo cliente.

Com recurso ao gráfico da Figura 13, pode-se visualizar os valores obtidos para cada colaborador na escala de 0 – 100 valores.

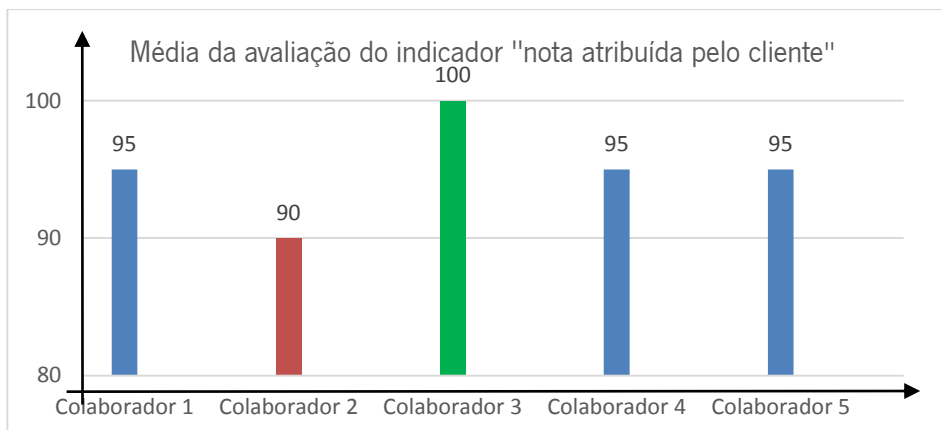


Figura 13 – Gráfico da nota atribuída pelo cliente.

No apêndice E encontra-se um exemplo dos valores recolhidos através dos clientes.

5.5. Resultados finais da aplicação do processo de avaliação

Por fim, após apresentar todos os resultados, recolhidos com base nos diferentes métodos que concorreram para a obtenção do processo de avaliação de desempenho aplicado, iniciou-se a avaliação de desempenho utilizando o processo criado. Para tal, foi feito o somatório dos valores médios de cada componente do processo de avaliação, com recurso à fórmula apresentada no capítulo 4. Os resultados obtidos encontram-se sintetizados na Tabela 18.

Tabela 18 – Síntese dos resultados do processo de avaliação.

	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5
Resultado Escala [0–5]	4,41	4,36	4,44	4,23	3,85
Resultado Escala [0–100]	88,13	87,25	88,86	84,63	77

Com os resultados da Tabela 18, foi possível concluir que: o Colaborador 1, o Colaborador 2 e o Colaborador 3 têm um desempenho exemplar, mas o Colaborador 3 acaba por se destacar

ligeiramente. Por outro lado, o Colaborador 5 fica um pouco distante dos outros colaboradores avaliados.

Com recurso ao gráfico da Figura 14, visualizam-se os valores obtidos para cada colaborador. A barra total de cada colaborador corresponde ao somatório dos valores obtidos em cada método. Os vários métodos que correspondem ao processo aplicado, encontram-se identificados e caracterizados com uma cor diferente.

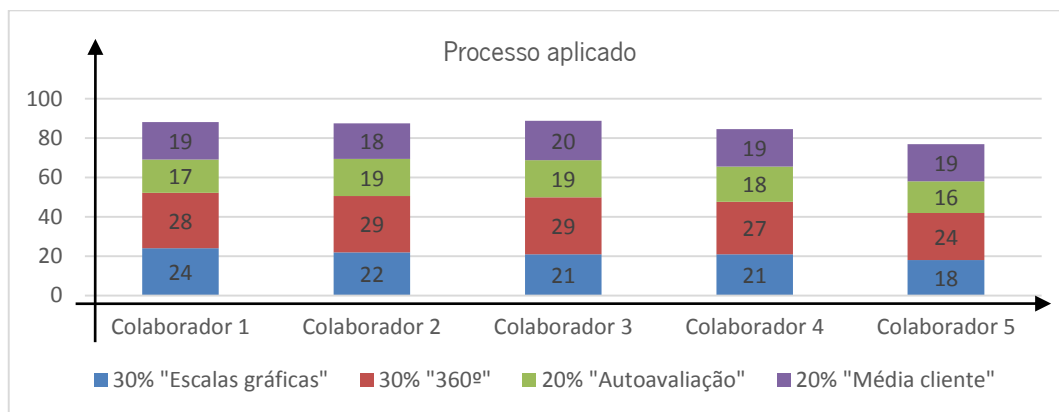


Figura 14 – Gráfico do processo aplicado.

Comparando a autoavaliação de cada colaborador com os resultados finais, foi possível concluir que: O Colaborador 2, o Colaborador 3 e o Colaborador 4 têm perfeita noção do seu desempenho. Por outro lado, o Colaborador 1 apresenta mais desempenho do que identifica como tendo. Por fim, o Colaborador 5 deverá requerer alguma atenção, a fim de conseguir melhorias em alguns aspetos.

No gráfico da Figura 15, apresentam-se os resultados médios dos métodos utilizados no processo de avaliação, os resultados do processo de avaliação aplicado e os resultados, disponibilizados pela empresa referentes aos resultados do último processo de avaliação (julho de 2015).

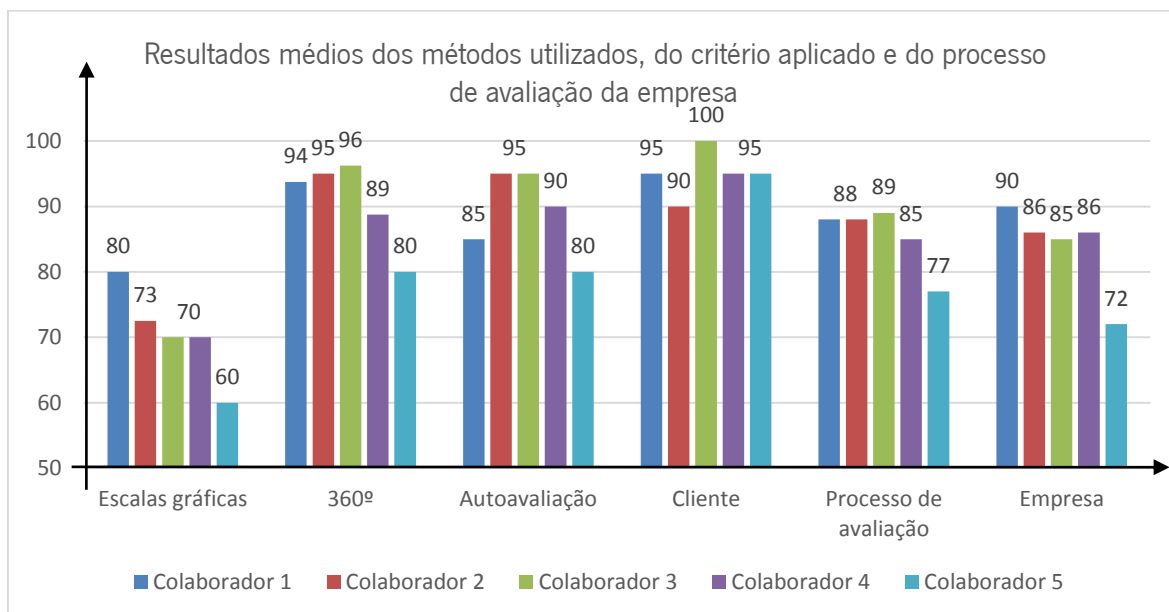


Figura 15 – Resultados médios dos métodos utilizados, do critério aplicado e do processo de avaliação da empresa.

Com recurso ao gráfico da Figura 15 é possível ver as médias de cada método utilizado no processo de avaliação. O método “escalas gráficas” foi o método que obteve resultados mais baixos em comparação com os outros componentes. Os resultados recolhidos são um pouco diferentes de método para método. Ainda assim, os métodos que mais se aproximam são o método “360º” e o método de “autoavaliação”.

O método de avaliação desenvolvido e proposto neste trabalho é o resultado da combinação dos métodos “escalas gráficas”, “360º”, “autoavaliação” e “cliente”, tal como apresentado no capítulo 4.

O indicador “empresa”, representado no gráfico 15, diz respeito aos resultados obtidos pela empresa no processo semestral, aplicando um método próprio. A última avaliação de desempenho realizada pela empresa teve lugar em Julho de 2015. Nessa avaliação, o Colaborador 1 destacou-se. O Colaborador 2, Colaborador 3 e Colaborador 4 obtiverem um resultado bastante semelhante em termos de avaliação quantitativa.

Com recurso ao gráfico da Figura 15 é possível comparar os valores obtidos a partir do método desenvolvido no âmbito deste trabalho, com os resultados da avaliação realizada pela empresa. Como se pode verificar, o *ranking* foi um pouco diferente, mas os resultados não divergem muito. Ao recorrer ao gráfico da Figura 15, conclui-se que, aplicando o método desenvolvido, o Colaborador 3 obteve um resultado de 89 valores enquanto o mesmo colaborador obteve 85 valores,

quando avaliado pela empresa. É ainda possível visualizar que o colaborador com melhores resultados no processo de avaliação desenvolvido e proposto, foi o Colaborador 3. Por outro lado, o colaborador destacado, no processo de avaliação utilizado pela empresa, foi o Colaborador 1. Outro fator a destacar, está associado ao Colaborador 5. Este tem uma diferença de 5 valores entre o processo de avaliação desenvolvido no âmbito deste trabalho e a avaliação utilizada pela empresa, como se pode constatar observando o gráfico da Figura 15.

Os cálculos, utilizados no processo de avaliação de desempenho, encontram-se no apêndice G.

Capítulo 6 – Conclusões

Este capítulo apresenta as conclusões finais sobre o trabalho realizado e é composto por três secções. Na secção 6.1. são identificadas as contribuições do trabalho. Na secção 6.2. são relatadas as limitações da investigação realizada. Por fim, na secção 6.3. refere-se o trabalho futuro que poderá ser levado a cabo.

6.1. Contribuições

A presente dissertação apresenta várias contribuições. A principal foi a criação do artefacto previsto na metodologia de investigação utilizada, materializado no método de avaliação de desempenho de equipas desenhado com base na combinação descrita no capítulo 4 desta dissertação. Os conhecimentos adquiridos relativos às características dos diversos métodos de avaliação de desempenho de equipas permitiram proceder a uma avaliação de desempenho eficiente.

A aplicação do processo de avaliação foi muito motivadora e interessante. A interação entre os elementos envolvidos no processo de avaliação permitiu adquirir uma perceção do mundo profissional em SI. De uma forma geral, os colaboradores da empresa foram bastante prestáveis e pró-ativos na aplicação e recolha de resultados.

Relativamente ao estudo, este serviu para conhecer as opiniões de colegas, a opinião do avaliado, a opinião da diretora de recursos humanos e a opinião do cliente, referente aos indivíduos avaliados.

O trabalho desta dissertação teve como efeito colateral o estímulo e a criação de competitividade entre os elementos avaliados.

Com este processo de avaliação de desempenho de equipas foi possível recolher resultados que se revelaram significativos, sobre o desempenho dos avaliados. Estes resultados permitiram elaborar um *ranking* sobre os colaboradores avaliados.

Os resultados do processo de avaliação de desempenho de equipas desenvolvido e utilizado, e os resultados fornecidos pela empresa (processo de avaliação de desempenho interno) foram diferentes. O *ranking* criado em cada processo é diferente. As principais diferenças relativas ao *ranking* do processo de avaliação de desempenho de equipas desenvolvido, são justificadas por: existir maior interação entre os avaliados e os indivíduos que trabalham diretamente com eles; a cada método está associado a um peso que traduz a opinião de vários elementos que trabalham diretamente com o avaliado.

O processo utilizado pela empresa aparenta não ser o melhor, pois não permite que os indivíduos com principal interação com o avaliado o avaliem.

Em jeito de considerações finais, parece justificar-se a revisão do método aplicado pela empresa.

Na apresentação final, realizada na empresa, foi possível identificar como é que este trabalho foi percecionado pela mesma. A empresa transmitiu que:

- O processo abordado foca em indicadores cruciais;
- Não é o processo atualmente utilizado na empresa, mas poderá vir a ser usado;
- Os resultados permitem colocar os colaboradores num *ranking* e tomar decisões;
- A apresentação dos resultados em gráfico permitiram visualizar a informação de forma intuitiva e clara.

De forma sucinta, a empresa gostou da forma de apresentação dos resultados e dos próprios resultados apresentados (resultados bastante positivos).

Com os resultados recolhidos, a empresa acumulou conhecimento sobre os colaboradores avaliados, que lhe permitiria proceder a ajustes relativamente às funções dos mesmos.

6.2. Limitações do estudo

O trabalho que deu origem à presente dissertação foi condicionado pela falta de conhecimentos sobre a aplicação dos métodos de avaliação de desempenho de equipas. Após todo o levantamento e recolha de informação, foi possível concluir que a prática diverge um pouco da teoria. Existem problemas e decisões que têm de ser tomadas, e estas não foram identificadas aquando da revisão de literatura.

6.3. Trabalho futuro

Quanto a trabalho futuro identificam-se as seguintes possibilidades: Poder-se-á aplicar o método “forma livre” que é o único método que permite descrever (por meio de texto) o colaborador avaliado. Ao aplicar este método, seria possível descrever detalhadamente o desempenho do colaborador e apresentar os resultados (formalmente) ao colaborador.

Futuramente, seria útil a criação de uma plataforma que suportasse todo o processo de avaliação de desempenho, de forma a automatizar a recolha de dados e a obtenção dos resultados das avaliações, eventualmente com a disponibilização de um histórico por colaborador, que permitisse verificar a evolução de todos eles.

Referências bibliográficas

- Aalders, R. (2002). *It Outsourcing: Making it work*. (InfraCare, Ed.) *Fujitsu Australia Limited* (1st ed.). Austrália: Fujitsu.
- Amaral, A., Fernandes, G., & Varajão, J. (2015). Identifying Useful Actions to Improve Team Resilience in Information Systems Projects. *Procedia Computer Science*, 64, 1182–1189.
- Amaral, & Varajão. (2007). *Planeamento de Sistemas de Informação* (4ª edição.). Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Anselmi, J., Ardagna, D., & Passacantando, M. (2014). Generalized Nash equilibria for SaaS/PaaS Clouds. *Elsevier - European Journal Operational Research*, 236, 326–339.
- Austin, T., Drakos, N., & Mann, J. (2006). *Web Conferencing Amplifies Dysfunctional Meeting Practices*. *Gartner*.
- Bandyopadhyay, J., & Coppens, K. (2005). The Use of Six Sigma in Healthcare. *International Journal of Quality & Productivity Management*, 5(1).
- Becker, M., Böttcher, M., & Klingner, S. (2011). *Systemising Service Classifications*. University of Leipzig. Leipzig.
- Belfo, F., & Sousa, R. D. (2011). *Developing an Instrument to Assess Information*. Polytechnic Institute of Coimbra, Algoritmi Research Centre, Information Systems Department, University of Minho. Coimbra, Guimarães: Springer.
- Bernadin, H., Kane, J., Ross, S., Spina, J., & Jhonson, D. (1995). Performance Appraisal Design, Development and Implementation. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. J. Bamum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge: Mass, Blackwell.
- Blau, B., Kramer, J., & Dinther, C. Van. (2009). *Service Value Networks*. Institute for Information Systems and Management, Research Center for Information Technology. Karlsruhe.
- Bohorquez, J., & Cruz, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Elsevier*, 28(123), 121–132.
- Braga, M. (2014). *Dissertação de mestrado - Avaliação de desempenho: processo e práticas*. Instituto de Ciências Sociais - Universidade do Minho.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam saber*. Livros Horizonte.
- Cardoso, A., Ferreira, I., Carvalho, J., & Santos, L. (2009). *What service?* Centro Algoritmi, Departamento de Sistemas de Informação - Universidade do Minho. Guimarães.

- Cascio, W. (1999). Virtual Workplaces : Implications for Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 6, 1–10.
- Chiavenato, I. (1981). *Administração de Recursos Humanos* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). Avaliação do Desempenho. In Atlas (Ed.), *Recursos Humanos* (8th ed.). São Paulo: Brasil.
- Cisco. (2014). Web Page Cisco. Retrieved December 20, 2014, from <http://www.cisco.com/>
- Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21, 471–478.
- Cordeiro, M. I. (2000). *Sistemas, recursos e serviços de informação : transformação de paradigmas e modelos de gestão*. Universidade do Porto. Porto.
- Covey, S. (2000). *As sete chaves para o desempenho*. Você S.A.
- Cunha, V. (2007). Outsourcing de Tecnologias de Informação, 1, 1–15.
- Dyer, W. (1995). *Team building: Current issues and new alternatives* (3rd ed.). Reading, MA: Addison - Wesley.
- Eckes, G. (2003). *Six Sigma Team Dynamics*. (Hoboken, Ed.) (1st ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Espanha, R. (2010). Sistemas de Informação em Saúde e Saúde Online. *Plano Nacional de Saúde - Alto Comissariado Da Saude*, 1–12.
- Fisher, K., & Fisher, M. (2001). *The distance manager: A hands - on guide to managing off - site employees and virtual teams*. New York: McGraw - Hill.
- Fitzpatrick, B. W., & Collins-Sussman, B. (2012). *Team Geek*. (M. Trese, Ed.) (1st ed.). USA: O'reilly.
- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2000). *Service management: Operations, strategy information technology*. Boston: McGraw Hill.
- Fonseca, F., & Pinto, C. (2014). From the classical concept of Services to Service Systems. *Elsevier - CENTERIS 20014 - Conference on ENTERprise Information Systems / ProjMAN 2014 - International Conference on Project MANagement / HCIST 2014 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies*.
- Fraga, M. (2010). *Dissertação de mestrado - Caracterização do outsourcing de serviços de sistemas de informação em grandes empresas portuguesas : características contratuais*. Universidade de Trás os Montes e Alto Douro.Vila Real.
- Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Profissionais*. (Atlas, Ed.). São Paulo.

- Gonçalves, C. (2012). *Dissertação de mestrado - A fronteira difusa entre atividades de serviços e não serviços*. Universidade do Minho. Guimarães.
- Gouveia, A., Oliveira, P., & Varajão, J. (2007). Portais Web: enquadramento conceptual. In *Conferência IAD Ibero-Americana WWW/Internet* (pp. 308–314). Vila Real.
- Gouveia, L. B., & Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*. (S.-S. P. de Inovação, Ed.) (1st ed.). Porto: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- Gronroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. In *Marketing Theory* (1st ed., Vol. 6, pp. 317–333). Helsinki: SAGE.
- Guérout, T., Medjah, S., Costa, G., & Monteil, T. (2014). Quality of service modeling for green scheduling in clouds. *Elsevier - Sustainable Computing: Informatics and Systems*, 4(4), 225–240.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Handbook of Organizational Behavior*, 315, 315–342.
- Hackman, & Morris, C. (1975). *Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration*. *Advances in Experimental Social Psychology*. Yale University; University of Michigan, Yale University, University of Michigan. Connecticut, Michigan.
- Hill, P. (1977). On Goods and Services. *The Review of Income and Wealth*, 23.
- Hill, P. (1999). Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the classification output. *Canadian Journal of Economics*, 32(2), 427–446.
- Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service Operations Management* (3rd ed.). England: Prentice Hall.
- Kinghost. (2014). Web Page Kinghost. Retrieved December 22, 2014, from <http://www.kinghost.com.br>
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10th ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Kwan, S. K., & Yuan, S. (2011). Customer-Driven Value Co-creation in Service Networks. In *The Science of Service Systems, volume in Service Science: Research and Innovation in the Service Economy* (pp. 189–206). Washington: Springer.
- Lovelock, C. (2008). *Services Marketing*. (Pearson, Ed.) (6th ed.). New Jersey: Prenticed Hall.
- Martins, C. G. (2002). *Dissertação de especialização - Avaliação do desempenho de empregados de empresas fornecedoras de serviços dentro da empresa contratante*. University Taubaté. Brasil.

- Mele, C., & Polese, F. (2011). Key Dimensions of Service Systems in Value-Creating Networks. In H. Demirkan (Ed.), *The Science of Service Systems* (pp. 37–59). Springer.
- Miguel, C. (2007). Gestão e avaliação do desempenho - Concepção de modelos adequados. *IFH - Instituto de Formação Para O Desenvolvimento Humano*, 1–118.
- Nemiro, J., Beyerlein, M., & Beyerlein, S. (2008). *The Handbook of High-Performance Virtual Teams*. (John Wiley, Ed.) (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nie, W., & Kellogg, D. (1999). How professors of operations management view service operations? *Production and Operations Management*, 8(3), 339–355.
- O'Sullivan, J., Edmon, D., & Hofstede, A. (2002). What is in a service? Towards accurate description of non-functional service properties. *Technology*, 117-133.
- Oliveira, N. (2012). *Dissertação de Pós Graduação - Avaliação de desempenho nas organizações*. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro.
- Paiva, A., Varajão, J., & Dominguez, C. (2011). Principais aspectos na avaliação do sucesso de projectos de desenvolvimento de software. Há alguma relação com o que é considerado noutras indústrias? *Interciência*, 36(3), 200–204.
- Parry, G., Newnes, L., & Huang, X. (2011). Complex deployed responsive service. *Springer*, 19–30.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83–96.
- Pedro, J. (2011). As tecnologias de informação e comunicação (tic) e a co-produção de serviços públicos. *8 Congresso Nacional de Administração Pública*, 268–287.
- Pimentel, A. (2005). *Avaliação de desempenho como ferramenta para aquisição de competências estratégicas*. (Dissertação). Universidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Pontes, B. (1999). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. (Ltr, Ed.) (7th ed.). São Paulo.
- Popescu, A.-D., Suci, S., & Raouf, M.-G. (2014). Intercultural Competences in Collaborative Teams. *Elsevier*, 12, 577–582.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., & Kulkarni, S. P. (2014). Individualism–collectivism and tenure intent among knowledge workers in India and Bulgaria: Moderating effects of equity perceptions and task interdependence. *Elsevier - The Journal of High Technology Management Research*, 25(2), 201–209.
- Ribeiro, P., Paiva, A., Varajão, J., & Dominguez, C. (2013). Success Evaluation Factors in Construction Project Management - Some evidence from medium and large Portuguese companies. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 17(4), 603–609.

- Ruocco, F., Piccicacco, H., Elissagaray, A., & Seijas, R. (2007). Consultoria Em Gestão De Recursos Humanos. *Instituto Superior de Linguas E Administracao Pós-Graduação de Consultoria Empresarial*. Acompanhamento por módulos. Lisboa.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). *Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation social development, and well-being*. University Rochester. Nova York: American Psychologist.
- Sabry, A. (2014). Factors critical to the success of Six-Sigma quality program and their influence on performance indicators in some of Lebanese hospitals. *USEK*, 9(2), 93–114.
- Salas, E., Dickinson, T., & Tannenbaum, S. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In *Teams: Their Training and Performance*. Norwood: NJ: Ablex.
- Sampson, S., & Froehle, C. (2006). Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. In *Production and Operations Management* (Vol. 34, p. 647). Provo, Utah, USA.
- Sanyal, M. K., & Biswas, S. B. (2014). Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a Theory in the Software Industry in West Bengal (India). *Elsevier*, 11(14), 182–196.
- Silva, A., Moreira, F., & Varajão, J. (2010). The Enterprise 2.0 concept: challenges on data and information security. In *Knowledge Management, Information Systems, E-Learning, and Sustainability Research*. Corfu.
- Spohrer, Demirkan, H., & Krishna, V. (2011). The Science of Service Systems. In *The Science of Service Systems* (pp. 325–358). CA, USA: Springer.
- Spohrer, J., Vargo, S., & Caswell, N. (2008). The service system is the basic abstraction of service science. *Inf Syst E-Bus Manage*, (7), 395–406.
- Sundstrom, E., de Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133.
- Tai, C.-L. (2012). The Relationships Among Leader Social Support, Team Social Support, Team Stressors and Team Performance. *Elsevier*, 57, 404–411.
- Teboul, J. (2006). *Service is Front Stage: Positioning Services for Value Advantage*. England: Insead Business Press.
- Trigo, A., Varajão, J., Soto-Acosta, P., Barroso, J., Molina-Castillo, F., & Gonzalez-Gallego, N. (2014). IT Professionals: An Iberian Snapshot. *Igarss 2014*, (1), 1–5.
- Tröster, C., Mehra, A., & Knippenberg, D. (2014). Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance. *Elsevier*, 124(2), 245–255.
- Tuhovčák, L., Tauš, M., & Míka, P. (2014). Indirect Condition Assessment of Water Mains. *Elsevier*,

- 70(2008), 1669–1678.
- Vaishnavi, V., & Kuechler, B. (2008). *Design Science Research Methods and Patterns*. (T. & F. Group, Ed.). New York: Auerbach.
- Varajão, J. (2001). *Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação* (1.ª edição.). Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Varajão, J. (2003). *Tese de doutoramento - Função de Sistemas de Informação: contributos para a melhoria do sucesso da adopção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações*. Universidade do Minho. Guimarães.
- Varajão, J. (2005). *A Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação* (3ª edição.). Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Varajão, J., Amaral, L., Fraga, M., & Bulas-Cruz, J. (2012). Information systems outsourcing in major Portuguese companies-contracting services. *Journal of Research and Practice in Information Technology*, 44(1), 81.
- Varajão, J., Cardoso, J., Gonçalves, D., & Cruz, J. (2008). Análise à gestão de projectos de desenvolvimento de software em grandes empresas portuguesas. *Semana Informática*, 904, 10–12.
- Varajão, J., & Cunha, M. (2013). Using AHP and the IPMA competence baseline in the project managers' selection process. *International Journal of Production Research*.
- Varajão, J., Domingues, C., Ribeiro, P., & Paiva, A. (2014). Failures in software project management— are we alone? A comparison with construction industry. *The Journal of Modern Project Management*, 2(1).
- Varajão, J., Dominguez, C., Ribeiro, P., & Paiva, A. (2014). Critical success aspects in project management: similarities and differences between the construction and software industry. *Tehnički Vjesnik*, 21(3), 583–589.
- Varajão, J., Trigo, A., & Barroso, J. (2009). Motivations and trends for it/is adoption: insights from Portuguese companies. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 5(4), 34–52.
- Varajão, Trigo, A., Figueiredo, N., & Barroso, J. (2007). TI nas empresas nacionais. *Revista CXO - Tecnologias de Informação Para Executivos*, 13, 19–23.
- Varajão, Trigo, A., Figueiredo, N., Barroso, J., & Bulas-Cruz, J. (2009). Information systems services outsourcing reality in large Portuguese organisations. *Business Information Systems*, 4(1), 125–142.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). The Four Service Marketing Myths - Remnants of a Goods-Based,

- Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4).
- Vaz, R. (2008). *Gestão por objetivos e avaliação de desempenho: A administração pública em mudança*. Coimbra.
- Wilson, J., George, J., & Wellins, R. (1994). *Leadership trapeze: Strategies for leadership in team-based organizations*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Wilson, M., & Aguiar, O. De. (2013). Métodos de Avaliação de Desempenho : Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas Varejistas de Roupas Femininas na Região Central da Cidade de Goiânia. *Revista On-Line IPOG*, 01.
- Workforce. (2012). Web Page Workforce. Retrieved December 22, 2014, from www.workforce.com
- Yang, Z., Sun, J., Zhang, Y., & Wang, Y. (2015). Understanding SaaS adoption from the perspective of organizational users : A tripod readiness model. *Elsevier - Computers in Human Behavior*, 45, 254–264.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (1996). *Services marketing* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.

Apêndices

Apêndice A

Matriz de conceitos

A matriz de conceito, ilustrada desde a Tabela 19 até à Tabela 26, inclusive, permite perceber a relação entre os principais conceitos e os documentos utilizados para a elaboração da presente dissertação. Assim, na primeira coluna apresentam-se os documentos (título, autor e outras informações). Na primeira linha apresenta-se os conceitos chave. Pela interação (linha *vs.* coluna) é possível visualizar a relação entre o documento (obra e autor) e os diversos conceitos.

Tabela 19 – Matriz de conceitos.

	Avaliação	Desempenho	Equipas	Serviços em Sistemas de Informação	Modelos de Avaliação de Desempenho
Aalders, R. (2002). It Outsourcing: Making it work. (InfraCare, Ed.)Fujitsu Austrália Limited (1st ed.). Australia: Fujitsu.				X	
Amaral, A., Fernandes, G., & Varajão, J. (2015). Identifying Useful Actions to Improve Team Resilience in Information Systems Projects. <i>Procedia Computer Science</i> , 64, 1182–1189.			X		
Amaral, & Varajão. (2007). <i>Planeamento de Sistemas de Informação</i> (4a edição.). Lisboa: FCA - Editora de Informática.				X	
Anselmi, J., Ardagna, D., & Passacantando, M. (2014). Generalized Nash equilibria for SaaS/PaaS Clouds. <i>Elsevier - European Journal Operational Research</i> , 236, 326–339.				X	
Austin, T., Drakos, N., & Mann, J. (2006). Web Conferencing Amplifies Dysfunctional Meeting Practices. Gartner.		X			
Bandyopadhyay, J., & Coppens, K. (2005). The Use of Six Sigma in Healthcare. <i>International Journal of Quality & Productivity Management</i> , 5(1).		X			
Becker, M., Böttcher, M., & Klingner, S. (2011). <i>Systemising Service Classifications</i> . University of Leipzig. Leipzig.				X	

Tabela 20 – Matriz de conceitos (Cont.).

	Avaliação	Desempenho	Equipas	Serviços em Sistemas de Informação	Modelos de Avaliação de Desempenho
Belfo, F., & Sousa, R. D. (2011). Developing an Instrument to Assess Information. Polytechnic Institute of Coimbra, Algoritmi Research Centre, Information Systems Department, University of Minho. Coimbra, Guimarães: Springer.		X			
Bernadin, H., Kane, J., Ross, S., Spina, J., & Jhonson, D. (1995). Performance Appraisal Design, Development and Implementation. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. J. Bamum (Eds.), Handbook of Human Resource Management. Cambridge: Mass, Blackwell.		X			
Blau, B., Kramer, J., & Dinther, C. Van. (2009). Service Value Networks. Institute for Information Systems and Management, Research Center for Information Technology. Karlsruhe.				X	
Bohorquez, J., & Cruz, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Elsevier, 28(123), 121–132.			X		
Braga, M. (2014). Dissertação de mestrado - Avaliação de desempenho: processo e práticas. Instituto de Ciências Sociais - Universidade do Minho.					X
Caetano, A. (2008). Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam saber. Livros Horizonte.					X
Cardoso, A., Ferreira, I., Carvalho, J., & Santos, L. (2009). What service? Centro Algoritmi, Departamento de Sistemas de Informação - Universidade do Minho. Guimarães.				X	
Cascio, W. (1999). Virtual Workplaces : Implications for Organizational Behavior. Journal of Organizational Behavior, 6, 1–10.			X		
Chiavenato, I. (1981). Administração de Recursos Humanos (2nd ed.). São Paulo: Atlas.					X
Chiavenato, I. (2004). Avaliação do Desempenho. In Atlas (Ed.), Recursos Humanos (8th ed.). São Paulo: Brasil.					X
Cisco. (2014). Web Page Cisco. Retrieved December 20, 2014, from http://www.cisco.com/				X	

Tabela 21 – Matriz de conceitos (Cont.).

	Avaliação	Desempenho	Equipas	Serviços em Sistemas de Informação	Modelos de Avaliação de Desempenho
Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. <i>International Journal of Project Management</i> , 21, 471–478.			X		
Cordeiro, M. I. (2000). <i>Sistemas, recursos e serviços de informação : transformação de paradigmas e modelos de gestão</i> . Universidade do Porto. Porto.				X	
Covey, S. (2000). <i>As sete chaves para o desempenho</i> . Você S.A.					X
Cunha, V. (2007). <i>Outsourcing de Tecnologias de Informação</i> , 1, 1–15.				X	
Dyer, W. (1995). <i>Team building: Current issues and new alternatives</i> (3rd ed.). Reading, MA: Addison - Wesley.			X		
Eckes, G. (2003). <i>Six Sigma Team Dynamics</i> . (Hoboken, Ed.) (1st ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.	X		X		
Espanha, R. (2010). <i>Sistemas de Informação em Saúde e Saúde Online</i> . Plano Nacional de Saúde - Alto Comissariado Da Saude, 1–12.				X	
Fisher, K., & Fisher, M. (2001). <i>The distance manager: A hands - on guide to managing off - site employees and virtual teams</i> . New York: McGraw - Hill.			X		
Fitzpatrick, B. W., & Collins-Sussman, B. (2012). <i>Team Geek</i> . (M. Trese, Ed.) (1st ed.). USA: O'reilly.			X		
Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2000). <i>Service management: Operations, strategy information technology</i> . Boston: McGraw Hill.				X	
Fonseca, F., & Pinto, C. (2014). From the classical concept of Services to Service Systems. Elsevier - CENTERIS 20014 - Conference on ENTERprise Information Systems / ProjMAN 2014 - International Conference on Project MANAGEMENT / HCIST 2014 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies.				X	
Fraga, M. (2010). <i>Dissertação de mestrado - Caracterização do outsourcing de serviços de sistemas de informação em grandes empresas portuguesas : características contratuais</i> . Universidade de Trás os Montes e Alto Douro.Vila Real.				X	

Tabela 22 – Matriz de conceitos (Cont.).

	Avaliação	Desempenho	Equipas	Serviços em Sistemas de Informação	Modelos de Avaliação de Desempenho
Fraga, Varajão, Amaral, & Bulas-Cruz. (2012). Information systems outsourcing in major Portuguese companies-contracting services. <i>Journal of Research and Practice in Information Technology</i> , 44(1), 81.				X	
Gil, A. C. (2007). <i>Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Profissionais</i> . (Atlas, Ed.). São Paulo.					X
Gonçalves, C. (2012). Dissertação de mestrado - A fronteira difusa entre atividades de serviços e não serviços. Universidade do Minho. Guimarães.				X	
Gouveia, A., Oliveira, P., & Varajão, J. (2007). Portais Web: enquadramento conceptual. In Conferência IAD Ibero-Americana WWW/Internet (pp. 308–314). Vila Real.				X	
Gouveia, Oliveira, & Varajão. (2007). Portais Web: enquadramento conceptual. In Conferência Ibero-Americana WWW/Internet 2007. Vila Real.				X	
Gronroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. In <i>Marketing Theory</i> (1st ed., Vol. 6, pp. 317–333). Helsinki: SAGE.				X	
Guérout, T., Medjiah, S., Costa, G., & Monteil, T. (2014). Quality of service modeling for green scheduling in clouds. <i>Elsevier - Sustainable Computing: Informatics and Systems</i> , 4(4), 225–240.				X	
Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. <i>Handbook of Organizational Behavior</i> , 315, 315–342.			X		
Hackman, & Morris, C. (1975). Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration. <i>Advances in Experimental Social Psychology</i> . Yale University; University of Michigan, Yale University, University of Michigan. Connecticut, Michigan.		X			
Hill, P. (1977). On Goods and Services. <i>The Review of Income and Wealth</i> , 23.				X	
Hill, P. (1999). Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the classification output. <i>Canadian Journal of Economics</i> , 32(2), 427–446.				X	
Johnston, R., & Clark, G. (2008). <i>Service Operations Management</i> (3rd ed.). England: Prentice Hall.				X	

Tabela 23 – Matriz de conceitos (Cont.).

	Avaliação	Desempenho	Equipas	Serviços em Sistemas de Informação	Modelos de Avaliação de Desempenho
Kinghost. (2014). Web Page Kinghost. Retrieved December 22, 2014, from http://www.kinghost.com.br				X	
Kotler, P. (2000). <i>Administração de marketing</i> (10th ed.). São Paulo: Prentice Hall.				X	
Kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. <i>Psychological Science in the Public Interest</i> , 7(3), 77–124.			X		
Kwan, S. K., & Yuan, S. (2011). Customer-Driven Value Co-creation in Service Networks. In <i>The Science of Service Systems</i> , volume in <i>Service Science: Research and Innovation in the Service Economy</i> (pp. 189–206). Washington: Springer.				X	
Lovelock, C. (2008). <i>Services Marketing</i> . (Pearson, Ed.) (6th ed.). New Jersey: Prenticed Hall.				X	
Martins, C. G. (2002). <i>Dissertação de especialização - Avaliação do desempenho de empregados de empresas fornecedoras de serviços dentro da empresa contratante</i> . University Taubaté. Brasil.					X
Mele, C., & Polese, F. (2011). Key Dimensions of Service Systems in Value-Creating Networks. In H. Demirkan (Ed.), <i>The Science of Service Systems</i> (pp. 37–59). Springer.				X	
Miguel, C. (2007). Gestão e avaliação do desempenho - Concepção de modelos adequados. <i>IFH - Instituto de Formação Para O Desenvolvimento Humano</i> , 1–118.					X
Nemiro, J., Beyerlein, M., & Beyerlein, S. (2008). <i>The Handbook of High-Performance Virtual Teams</i> . (John Wiley, Ed.) (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.	X	X			
Nie, W., & Kellogg, D. (1999). How professors of operations management view service operations? <i>Production and Operations Management</i> , 8(3), 339–355.				X	
O’Sullivan, J., Edmon, D., & Hofstede, A. (2002). What is in a service? Towards accurate description of non-functional service properties. <i>Technology</i> , 117–133.				X	

Tabela 24 – Matriz de conceitos (Cont.).

	Avaliação	Desempenho	Equipas	Serviços em Sistemas de Informação	Modelos de Avaliação de Desempenho
Oliveira, N. (2012). <i>Dissertação de Pós Graduação - Avaliação de desempenho nas organizações</i> . Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro.					X
Paiva, A., Varajão, J., & Dominguez, C. (2011). Principais aspectos na avaliação do sucesso de projectos de desenvolvimento de software. Há alguma relação com o que é considerado noutras indústrias? <i>Interciência</i> , 36(3), 200–204.				X	
Parry, G., Newnes, L., & Huang, X. (2011). Complex deployed responsive service. <i>Springer</i> , 19–30.				X	
Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , 36, 83–96.				X	
Pedro, J. (2011). As tecnologias de informação e comunicação (tic) e a co-produção de serviços públicos. <i>8 Congresso Nacional de Administração Pública</i> , 268–287.				X	
Pimentel, A. (2005). <i>Avaliação de desempenho como ferramenta para aquisição de competências estratégicas</i> . (Dissertação). Universidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.					X
Pontes, B. (1999). <i>Avaliação de desempenho: nova abordagem</i> . (Ltr, Ed.) (7th ed.). São Paulo.					X
Popescu, A.-D., Suci, S., & Raouf, M.-G. (2014). Intercultural Competences in Collaborative Teams. <i>Elsevier</i> , 12, 577–582.			X		
Ramamoorthy, N., Flood, P. C., & Kulkarni, S. P. (2014). Individualism–collectivism and tenure intent among knowledge workers in India and Bulgaria: Moderating effects of equity perceptions and task interdependence. <i>Elsevier - The Journal of High Technology Management Research</i> , 25(2), 201–209.			X		
Ribeiro, P., Paiva, A., Varajão, J., & Dominguez, C. (2013). Success Evaluation Factors in Construction Project Management - Some evidence from medium and large Portuguese companies. <i>KSCE Journal of Civil Engineering</i> , 17(4), 603–609.				X	

Tabela 25 – Matriz de conceitos (Cont.).

	Avaliação	Desempenho	Equipas	Serviços em Sistemas de Informação	Modelos de Avaliação de Desempenho
Ruocco, F., Piccicacco, H., Elissagaray, A., & Seijas, R. (2007). Consultoria Em Gestão De Recursos Humanos. <i>Instituto Superior de Linguas E Administracao Pós-Graduação de Consultoria Empresarial. Acompanhamento por módulos.</i> Lisboa.					X
Ryan, R., & Deci, E. (2000). <i>Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation social development, and well-being.</i> University Rochester. Nova York: American Psychologist.		X			
Sabry, A. (2014). Factors critical to the success of Six-Sigma quality program and their influence on performance indicators in some of Lebanese hospitals. <i>USEK, 9(2)</i> , 93–114.		X			
Salas, E., Dickinson, T., & Tannenbaum, S. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In <i>Teams: Their Training and Performance.</i> Norwood: NJ: Ablex.			X		
Sampson, S., & Froehle, C. (2006). Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. In <i>Production and Operations Management</i> (Vol. 34, p. 647). Provo, Utah, USA.				X	
Sanyal, M. K., & Biswas, S. B. (2014). Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a Theory in the Software Industry in West Bengal (India). <i>Elsevier, 11(14)</i> , 182–196.	X	X	X		
Silva, A., Moreira, F., & Varajão, J. (2010). The Enterprise 2.0 concept: challenges on data and information security. In <i>Knowledge Management, Information Systems, E-Learning, and Sustainability Research.</i> Corfu.				X	
Spohrer, Demirkan, H., & Krishna, V. (2011). The Science of Service Systems. In <i>The Science of Service Systems</i> (pp. 325–358). CA, USA: Springer.				X	
Spohrer, J., Vargo, S., & Caswell, N. (2008). The service system is the basic abstraction of service science. <i>Inf Syst E-Bus Manage, (7)</i> , 395–406.				X	
Sundstrom, E., de Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. <i>American Psychologist, 45(2)</i> , 120–133.			X		

Tabela 26 – Matriz de conceitos (Cont.).

	Avaliação	Desempenho	Equipas	Serviços em Sistemas de Informação	Modelos de Avaliação de Desempenho
Tai, C.-L. (2012). The Relationships Among Leader Social Support, Team Social Support, Team Stressors and Team Performance. <i>Elsevier</i> , 57, 404–411.	X	X			
Teboul, J. (2006). <i>Service is Front Stage: Positioning Services for Value Advantage</i> . England: Insead Business Press.				X	
Trigo, A., Varajão, J., Soto-Acosta, P., Barroso, J., Molina-Castillo, F., & Gonzalez-Gallego, N. (2014). IT Professionals: An Iberian Snapshot. <i>Igarss 2014</i> , (1), 1–5.			X		
Tröster, C., Mehra, A., & Knippenberg, D. (2014). Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance. <i>Elsevier</i> , 124(2), 245–255.		X			
Tuhovčák, L., Tauš, M., & Míka, P. (2014). Indirect Condition Assessment of Water Mains. <i>Elsevier</i> , 70(2008), 1669–1678.	X				
Vaishnavi, V., & Kuechler, B. (2008). <i>Design Science Research Methods and Patterns</i> . (T. & F. Group, Ed.). New York: Auerbach.				X	
Varajão, J. (2001). <i>Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação</i> (1.ª edição). Lisboa: FCA - Editora de Informática.				X	
Varajão, J. (2005). <i>A Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação</i> (3ª edição). Lisboa: FCA - Editora de Informática.				X	
Varajão, J., Cardoso, J., Gonçalves, D., & Cruz, J. (2008). Análise à gestão de projectos de desenvolvimento de software em grandes empresas portuguesas. <i>Semana Informática</i> , 904, 10–12.				X	
Varajão, J., & Cunha, M. (2013). Using AHP and the IPMA competence baseline in the project managers' selection process. <i>International Journal of Production Research</i> .			X		
Varajão, J., Domingues, C., Ribeiro, P., & Paiva, A. (2014). Failures in software project management—are we alone? A comparison with construction industry. <i>The Journal of Modern Project Management</i> , 2(1).				X	

Tabela 27 – Matriz de conceitos (Cont.).

	Avaliação	Desempenho	Equipas	Serviços em Sistemas de Informação	Modelos de Avaliação de Desempenho
Varajão, J., Dominguez, C., Ribeiro, P., & Paiva, A. (2014). Critical success aspects in project management: similarities and differences between the construction and software industry. <i>Tehnički Vjesnik</i> , 21(3), 583–589.				X	
Varajão, J. (2003). <i>Tese de doutoramento - Função de Sistemas de Informação: contributos para a melhoria do sucesso da adopção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações</i> . Universidade do Minho. Guimarães.				X	
Varajão, J., Trigo, A., Figueiredo, N., & Barroso, J. (2007). TI nas empresas nacionais. <i>Revista CXO - Tecnologias de Informação Para Executivos</i> , 13, 19–23.			X	X	
Varajão, Trigo, A., Figueiredo, N., Barroso, J., & Bulas-Cruz, J. (2009). Information systems services outsourcing reality in large Portuguese organisations. <i>Business Information Systems</i> , 4(1), 125–142.				X	
Varajão, J., Trigo, A., & Barroso, J. (2009). Motivations and trends for it/is adoption: insights from Portuguese companies. <i>International Journal of Enterprise Information Systems</i> , 5(4), 34–52.				X	
Vargo, S., & Lusch, R. (2004). The Four Service Marketing Myths - Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. <i>Journal of Service Research</i> , 6(4).					X
Vaz, R. (2008). <i>Gestão por objetivos e avaliação de desempenho: A administração pública em mudança</i> . Coimbra.					X
Wilson, J., George, J., & Wellins, R. (1994). <i>Leadership trapeze: Strategies for leadership in team - based organizations</i> . San Francisco: Jossey - Bass.			X		
Wilson, M., & Aguiar, O. De. (2013). Métodos de Avaliação de Desempenho : Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas Varejistas de Roupas Femininas na Região Central da Cidade de Goiânia. <i>Revista On-Line IPOG</i> , 01.					X
Workforce. (2012). Web Page Workforce. Retrieved December 22, 2014, from www.workforce.com					X

Tabela 28 – Matriz de conceitos (Cont.).

	Avaliação	Desempenho	Equipas	Serviços em Sistemas de Informação	Modelos de Avaliação de Desempenho
Yang, Z., Sun, J., Zhang, Y., & Wang, Y. (2015). Understanding SaaS adoption from the perspective of organizational users : A tripod readiness model. <i>Elsevier - Computers in Human Behavior, 45</i> , 254–264.				X	
Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (1996). <i>Services marketing</i> (6th ed.). New York: McGraw-Hill.				X	

Apêndice B

Caraterísticas gerais da organização

- **Quais os objetivos da organização**

A F3M preocupa-se em definir os objetivos, tanto gerais como específicos, de cada departamento, como indicadores de desempenho. Assim, os principais objetivos gerais passam pela satisfação do cliente e pelo bom desempenho financeiro. Os objetivos específicos de cada departamento/secção tendem a especificar os objetivos gerais da organização, tendo em conta o departamento a que são aplicados.

Relativamente aos indicadores de desempenho, estes tendem, de forma geral, a acompanhar toda a organização, e são enumerados em seguida: margem gerada; recebimentos – cumprimento de prazos; execução operacional; bom desempenho financeiro; incrementação de fidelização.

- **Que serviços presta**

Os serviços em SI prestados pela F3M resumem-se a: implementação (consultores externos - Seniores); *help desk* (consultores internos - Juniores); elaborar auditorias – Serviço pós-venda.

- **Quais os serviços relacionados com equipas**

Todos os identificados.

Apêndice C

Serviço “Implementação”

Características gerais relativas ao serviço em questão

- **Nome do serviço**

Implementação (consultores externos – Seniores).

- **Destinatário do serviço**

Cliente.

- **Descrição do serviço**

O serviço destina-se a qualquer tipo de cliente (cliente novo ou cliente antigo). Em qualquer dos casos, o cliente contacta a F3M. Em seguida, e em articulação com a área comercial, o negócio é fechado em parceria com o Departamento de Sistemas de Informação (DSI). Em resumo, ambos definem o que se irá fazer. Assim, a implementação é minimamente planeada. Como apenas é um planeamento, poderão ocorrer derrapagens ou alterações.

Ao passar do planeamento para a prática, o DSI vai para o terreno (cliente) com tudo estipulado. O tempo necessário para a realização do serviço e o planeamento do tempo estipulado ajudam os consultores a ter o plano a executar minimamente definido.

- **Finalidade do serviço**

Este serviço tende a implementar o *software* que o cliente solicitou.

- **Fases do serviço**

O serviço passa por uma série de fases. Inicia-se com uma chamada do cliente para a F3M a solicitar o serviço. Em seguida, a F3M agenda a prestação serviço (dia e hora) com o cliente. Em seguida, o serviço é implementado pelos funcionários destacados para a sua execução.

Terminada a prestação do serviço, poderá existir o pós-venda, mas isso representa outro serviço.

- **Duração média do serviço**

A duração do serviço depende de implementação para implementação. Uma implementação poderá durar um dia, uma semana ou até mais. A duração poderá variar com o tipo de implementação. No momento em que a equipa que vai implementar vai para o terreno, já sabe de quantos dias precisará para o fazer. Contudo, poderão existir desvios, alterações ou reajustes de última hora.

- **Pontos positivos do serviço**

Os pontos positivos passam por haver um bom relacionamento com o cliente. O principal interesse e preocupação da F3M é a satisfação do cliente.

- **Pontos negativos do serviço**

Relativamente aos pontos negativos refere-se o aparecimento de novos problemas durante a implementação. O motivo poderá estar relacionado com problemas de instalação no cliente, ou com fatores associados a terceiros. Assim, a F3M devia proceder ao levantamento de requisitos. Como esta é uma tarefa com custos elevados, não é muitas vezes possível realizá-la. Poder-se-á chegar ao cliente e encontrar, por exemplo, um sistema operativo desatualizado que dificulte a implementação.

- **Alterações/melhorias desejadas para o serviço**

A principal alteração no serviço seria o levantamento exaustivo de requisitos do cliente. Em termos económicos torna-se bastante caro, daí não ser implementado.

Caraterísticas gerais relativas à(s) equipa(s) deste serviço

- **Número de equipas associadas**

Esta é dividida em equipas que se especificam em competências.

- **Número de elementos da equipa**

Muito variável, são formadas pequenas equipas de um conjunto de 22 consultores externos, em função das necessidades dos clientes

- **Carga horária de cada elemento**

8h/dia.

- **Quantos chefes/diretores de equipa têm**

Na F3M não existem chefes. Poderá, por vezes, existir um responsável se o serviço for de grande dimensão.

- **Designação do cargo de cada elemento**

1 – Responsável / Orientador;

22 – Consultores (Seniores).

- **Descrição do cargo de cada elemento**

Responsável / Orientador – Coordena e gere a equipa. Também é consultor. Definido pela pequena equipa criada;

Consultores externos (Seniores) – É o responsável por fornecer e colocar em prática o seu conhecimento. Os 22 consultores, seniores, trabalham maioritariamente diretamente com o cliente.

- **Em relação à comunicação entre a equipa e o cliente, como o fazem**

Inicialmente a F3M recebe o pedido (chamada ou *email*). Estes, em seguida encaminham o pedido para a devida área. Assim, é agendada (dia/hora) a implementação e comunicada por *email* ou chamada ao cliente. No dia agendado, os consultores chegam ao local combinado e procedem à instalação. Neste caso a comunicação é feita diretamente com o cliente. Assim, a comunicação é sempre feita por telefone, remotamente, por *email* ou presencialmente.

- **O chefe de equipa toma conhecimento de todas as decisões tomadas, ou só das mais importantes**

Na F3M não existem chefes. A equipa faz reuniões mensais, por área de atuação. Todos os elementos são informados sobre tudo o que se passa.

- **Existe alguém a supervisionar a equipa**

Sim.

- **Existe alguém a medir o desempenho da equipa**

Sim.

- **Se sim:**

- **Métodos usados**

A F3M desde há muito anos que faz a avaliação de desempenho. Esta já passou por muitos métodos de avaliação de desempenho. Atualmente apresenta um *mix* de métodos. A chefia avalia os supervisores e este a equipa. A avaliação faz-se por hierarquia, e sempre descendente. Na F3M, a avaliação não se faz de forma ascendente.

- **Critérios usados**

Os critérios usados são:

(50% objetivos individuais definidos) + 50% *SKILL* (Sentido de responsabilidade + avaliação interpessoal + capacidade de comunicação e argumentação + espírito de iniciativa e decisão + capacidade de adaptação (*stress*/reações) + disponibilidade e envolvimento com a F3M).

- **Timing**

Na F3M procede-se à avaliação de desempenho 2 vezes por ano ou seja, por semestre. Assim, a avaliação de desempenho faz-se em:

Julho – referente ao 1.º semestre;

Janeiro do ano seguinte – referente ao 2.º semestre do ano anterior.

- **O que acha que deveria melhorar/mudar nos indivíduos da equipa**

Há sempre alguma coisa a melhorar, como, por exemplo, melhorar os conhecimentos dos indivíduos da equipa.

- **Outros aspetos relevantes**

Um dos aspetos relevantes que não estão solidificados é o fecho do serviço. Este “descamba” sempre. Outro aspeto relevante é que o serviço envolve sempre terceiros (outras pessoas).

- **Opinião sobre o desempenho**

A equipa apresenta um bom desempenho. Com isto tem vindo a crescer e a solidificar-se.

Serviço “*help desk*”

Características gerais relativas ao serviço em questão

- **Nome do serviço**

Help desk (Consultores internos – Juniores).

- **Destinatário do serviço**

Cliente.

- **Descrição do serviço**

Na F3M as chamadas chegam e são atendidas pelo *help desk*. Os consultores que trabalham neste serviço procuram tirar as dúvidas e resolver os problemas dos clientes. Ao terminar a chamada, o colaborador terá de preencher um formulário com a ocorrência. Assim, a ocorrência fica registada no *customer relationship management* (CRM).

- **Finalidade do serviço**

O serviço tem como finalidade ajudar e resolver problemas do cliente. As dúvidas podem ser resolvidas por chamada ou remotamente. A maioria dos problemas são resolvidos remotamente porque facilita o processo.

- **Fases do serviço**

Neste serviço existem várias fases. A primeira fase é a chamada para o *help desk*. Após o tempo de espera, a chamada é atendida e posteriormente o problema é resolvido (por chamada ou remotamente). Com o término do problema, o colaborador preenche um formulário no CRM próprio (anota o número e nome de cliente, ocorrência e resolução) e passa para a próxima chamada.

- **Duração média do serviço**

A duração média do serviço depende da dúvida e da resolução do problema do cliente. Em termos horários, poder-se-á traduzir em minutos ou horas. Este tempo difere com o tipo de dúvida e resolução e com o tipo de recursos necessários para ajudar o cliente.

- **Pontos positivos do serviço**

Relativamente aos pontos positivos do serviço, passam por ajudar o cliente remotamente e por proceder a visitas periódicas. Estas visitas tendem a aumentar a qualidade do serviço e potenciam a prestação de outros serviços por parte da F3M. Um outro exemplo é a capacidade de prever o problema e solucionar rapidamente, por experiência, o problema.

- **Pontos negativos do serviço**

Como pontos negativos, existe o volume excessivo de chamadas telefónicas, equipa e telefones ocupados e ainda os picos de problemas. Estes picos de problemas são no início do ano e após as atualizações de sistemas.

- **Alterações/melhorias desejadas para o serviço**

As principais alterações ao sistema identificadas são o registo dos incidentes automaticamente no CRM, a fim de facilitar o atendimento do colaborador.

Caraterísticas gerais relativas à(s) equipa(s) deste serviço

- **Número de equipas associadas**

1.

- **Número de elementos da equipa**

10 consultores internos.

- **Carga horária de cada elemento**

8h/dia.

- **Quantos chefes/diretores de equipa têm**

Na F3M não existem chefes ou diretores de equipa.

- **Designação do cargo de cada elemento**

1 – Responsável / Orientador;

10 – Consultores (juniores).

- **Descrição do cargo de cada elemento**

Responsável / Orientador – Coordena e gere a equipa. Também é consultor;

Consultores internos (seniores) – São os responsáveis por fornecer e colocar em prática o seu conhecimento. Todos estes 10 consultores são juniores, ou seja, trabalham maioritariamente com *help desk*, ou seja apoio ao cliente.

- **Em relação à comunicação entre a equipa e o cliente, como o fazem**

A comunicação entre a equipa e o cliente passam por chamada telefónica ou por um sistema remoto que permite ajudar o cliente remotamente. Após a resolução, o cliente poderá ser contactado via *email* ou por contacto telefónico.

- **O chefe de equipa toma conhecimento de todas as decisões tomadas, ou só das mais importantes**

Não há chefes. Todos os consultores juniores têm conhecimento das decisões gerais.

- **Existe alguém a supervisionar a equipa**

Sim.

Existe alguém a medir o desempenho da equipa

Sim.

- **Se sim:**

- **Métodos usados**

A F3M desde há muito anos que faz a avaliação de desempenho. Esta já passou por muitos métodos de avaliação de desempenho. Atualmente apresenta um *mix* de métodos. A chefia avalia os supervisores e estes as equipas. A avaliação faz-se por hierarquia, e sempre descendente. Na F3M, a avaliação não se faz de forma ascendente.

- **Critérios usados**

Os critérios usados são:

(50% objetivos individuais definidos) + 50% *SKILL* (Sentido de responsabilidade + avaliação interpessoal + capacidade de comunicação e argumentação + espírito de iniciativa e decisão + capacidade de adaptação (*stress*/reações) + disponibilidade e envolvimento com a F3M).

- **Timing**

Na F3M procede-se à avaliação de desempenho 2 vezes por ano ou seja, por semestre. Assim, a avaliação de desempenho faz-se em:

Julho – referente ao 1.º semestre;

Janeiro do ano seguinte – referente ao 2.º semestre do ano anterior.

- **O que acha que deveria melhorar/mudar nos indivíduos da equipa**

Podiam ser melhorados os conhecimentos.

- **Outros aspetos relevantes**

Os meses de janeiro / abril / maio são os meses altos, ou seja os meses de maior trabalho. Estes são meses críticos de trabalho.

- **Opinião sobre o desempenho**

O desempenho das equipas é muito satisfatório. As equipas trabalham muito bem e têm vindo a melhorar.

Serviço “Elaborar auditorias – Pós-venda”

Características gerais relativas ao serviço em questão

- **Nome do serviço**

Elaborar auditorias – Pós-venda.

- **Destinatário do serviço**

Cliente.

- **Descrição do serviço**

Este serviço poderá ser iniciado de duas formas. A primeira, consiste em a F3M informar o cliente que deverá proceder a uma auditoria. A segunda, inicia-se com o cliente a pedir à F3M para agendar uma auditoria à empresa, por algum motivo concreto (normalmente para melhorar a forma de utilização do *software*).

Em seguida é agendada, (data e hora) a prestação do serviço. Os consultores dirigem-se ao cliente e, como agendado, procedem à auditoria. Posteriormente, a equipa F3M retira as suas conclusões e apresenta-os ao cliente.

- **Finalidade do serviço**

Este serviço permite ajudar o cliente com dúvidas e má utilização do *software*. Assim, quando a F3M sugere a auditoria, é com o intuito sobretudo de melhorar a forma de utilização do *software* e garantir que está a ser utilizado de forma adequada.

No outro caso, quando o cliente pede uma auditoria, à partida recusou anteriormente a auditoria agendada pela F3M, mas sentiu necessidade, posteriormente, de proceder a uma auditoria.

Em qualquer das forma, a F3M tem como objetivo ajudar e acompanhar o cliente.

- **Fases do serviço**

O serviço inicia-se com o cliente a solicitar o serviço ou a F3M a aconselhar o cliente a proceder ao serviço. Em seguida é agendado o serviço. A auditoria é feita e em seguida as conclusões são enviadas por *email* para a empresa em questão.

- **Duração média do serviço**

A F3M procede de duas formas de trabalho no serviço de auditoria e pós-venda, que são:

Metade do dia (manhã ou tarde);

Todo o dia (manhã e tarde).

- **Pontos positivos do serviço**

A F3M preocupa-se com o cliente e pretende sempre ajudar o cliente.

- **Pontos negativos do serviço**

Neste serviço, os pontos negativos passam por o cliente não aceitar a auditoria proposta pela F3M e não existir forma de mudar as ideias do cliente.

Um outro ponto negativo é o cliente aceitar o plano e proceder a alterações, e depois existirem problemas que passam a ser da F3M.

- **Alterações/melhorias desejadas para o serviço**

As alterações identificadas são uma melhor estruturação das visitas ao cliente para proceder a auditorias e formular algumas formas de convencer os clientes a mudarem a sua opinião. Isto dependerá de consultor para consultor, mas deverá ser melhorado.

Caraterísticas gerais relativas à(s) equipa(s) deste serviço

- **Número de equipas associadas**

Neste serviço o número de equipas poderá variar. Poder-se-á ter de fazer equipas de várias áreas. Assim, depende do cliente e do pedido realizado.

- **Número de elementos de cada equipa**

Normalmente 2 a 3 pessoas.

- **Carga horária de cada elemento**

8h/dia.

- **Quantos chefes/diretores de equipa têm**

Na F3M não existem chefes em nenhuma equipa.

- **Designação do cargo de cada elemento**

Normalmente consultores.

- **Descrição do cargo de cada elemento**

Consultores – São os responsáveis por fornecer e colocar em prática o seu conhecimento. Estes deverão ajudar o cliente em dúvidas que tenham. Deverão resolver os problemas do cliente.

- **Em relação à comunicação entre a equipa e o cliente, como o fazem**

Neste serviço, a comunicação entre cliente e equipa é feita por *email* ou chamada. No cliente a comunicação é feita diretamente. Os resultados são enviados por *email* ou eventualmente comunicados por chamada.

- **O chefe de equipa toma conhecimento de todas as decisões tomadas, ou só das mais importantes**

Na F3M não existem chefes. Todos os indivíduos tomam conhecimento dos problemas/área que tratam. Na empresa, tudo é bastante transparente.

- **Existe alguém a supervisionar a equipa**

Sim.

- **Existe alguém a medir o desempenho da equipa**

Sim.

- **Se sim:**

- **Métodos usados**

A F3M desde há muito anos que faz a avaliação de desempenho. Esta já passou por muitos métodos de avaliação de desempenho. Atualmente apresenta um *mix* de métodos. A chefia avalia os supervisores e estes avaliam as equipas. A avaliação faz-se por hierarquia, e sempre descendente. Na F3M, a avaliação não se faz de forma ascendente.

- **Critérios usados**

Os critérios usados são:

(50% objetivos individuais definidos) + 50% *SKILL* (Sentido de responsabilidade + avaliação interpessoal + capacidade de comunicação e argumentação + espírito de iniciativa e decisão + capacidade de adaptação (*stress*/reações) + disponibilidade e envolvimento com a F3M).

- **Timing**

Na F3M procede-se à avaliação de desempenho 2 vezes por ano ou seja, por semestre. Assim, a avaliação de desempenho faz-se em:

Julho – referente ao 1.º semestre;

Janeiro do ano seguinte – referente ao 2.º semestre do ano anterior.

- **O que acha que deveria melhorar/mudar nos indivíduos da equipa**

Existem sempre coisas a melhorar, por exemplo, aumentar o nível de conhecimentos.

- **Outros aspetos relevantes**

Um aspeto relevante que merece atenção, é a forma de término do serviço. Este deveria ser alvo de melhorias.

- **Opinião sobre o desempenho**

Há consciência do bom desempenho dos indivíduos. Estes têm vindo a melhorar globalmente.

Apêndice D

Caraterísticas gerais da organização

- **Ano de início de avaliação de desempenho:**

A F3M iniciou a avaliação de desempenho há mais de 10 anos. Inicialmente, esta empresa começou por fazer avaliação de desempenho a muito alto nível. Em anos seguintes, a organização foi alterando os métodos e os critérios. Em alguns anos faziam avaliação de desempenho, em outros anos não.

Atualmente, todos os semestres procedem à avaliação de desempenho.

- **Quais os métodos/critérios aplicados durante os anos decorridos:**

Os métodos aplicados nos anos transatos foram:

- I. Método “360º”;
- II. Método de “autoavaliação”;
- III. Critérios estabelecidos internamente;
- IV. *Mix* de métodos.

- **Motivos para os métodos sofrerem alterações**

Positivos:

O principal ponto positivo que levou a proceder a alterações aos métodos foi sobretudo a experiência. Foram bastantes anos a avaliar o desempenho. A necessidade de avaliar o desempenho era um foco principal. O diretor a avaliar a equipa era uma mais-valia associada.

Negativos:

O principal ponto negativo é a credibilidade dos métodos. Inicialmente, a F3M, não tinha um método que avaliasse o desempenho das equipas. Os métodos implementados não permitiam chegar a uma conclusão lógica. O objetivo principal de avaliação de desempenho era perdido. Na opinião da diretora, os métodos eram bastante confusos e não representava a opinião das pessoas que lideravam.

- **Relativamente ao modelo/critérios atuais usados**

Virtudes:

O *mix* de métodos utilizado tem como principal característica a possibilidade de ser mais direcionado. Este método permite proporcionar poder aos diretores de cada departamento. Obriga os próprios diretores a terem objetivos bem definidos para toda a equipa e a possuir mais responsabilidade. Com este critério, os colaboradores passam a ter *feedback* do seu trabalho.

Este método responsabiliza e permite que os diretores de cada equipa tenham mais poder. Estes diretores criam momentos para discussão sobre a avaliação de desempenho. Os avaliados têm de se manter ativos e discutir (normalmente não acontece). Durante o ano não existem momentos destinados aos avaliados se pronunciarem. No mínimo, acontece apenas duas vezes no ano. Estes têm 30 minutos que podem discutir sobre o próprio desempenho na organização.

Outro ponto positivo deste método é a sua divisão numa parte de objetivos e numa outra parte de competências comportamentais.

Problemas:

Neste método, o principal problema é definir os objetivos em algumas funções. Por exemplo: Um comercial é muito simples definir os seus objetivos. Por outro lado, a gestão de recursos humanos é bastante difícil de quantificar.

- **Como tratam a informação recolhida:**

A informação recolhida é tratada informaticamente e totalmente sigilosa (em circuito fechado) a fim de serem apresentados os resultados em fase posterior.

- **Existe alguém cuja função é apenas tratar da avaliação de desempenho ou tem outras funções associadas:**

Sim. Existe uma pessoa, que pertence à gestão de recursos humanos, responsável pela criação conceptual dos modelos de avaliação de desempenho. Não existe uma pessoa que a função é meramente tratar da avaliação de desempenho. Para tratar dos objetivos da equipa, existem os diretores de cada equipa que tratam desse assunto.

- **Como apresentam os resultados gerais:**

Os resultados são conhecidos pelos colaboradores, em dia e hora a combinar. É feita uma reunião individual com cada colaborador. Nessa reunião, são apresentados os resultados e é referido

como o colaborador se encontra em termos de desempenho. Nesse momento são propostas alterações ao seu desempenho.

- **Como procedem a alterações com o colaborador:**

As alterações com o colaborador são feitas na reunião previamente marcada. Em tal reunião são apresentados os resultados da avaliação de desempenho. A diretora descreve ao colaborador o que deverá melhorar. A este tempo, os colaboradores merecedores de recompensa ficam a conhecer a sua recompensa pelo seu desempenho.

- **Opinião sobre os resultados conseguidos da avaliação de desempenho:**

O processo de avaliação de desempenho é bastante transparente. A avaliação de desempenho costuma correr bastante bem.

Não se tem vindo a registar incidentes. Os números são públicos. Os objetivos são transparentes e bem direcionados.

Apêndice E

Método “escalas gráficas”

Tabela 29 – Exemplo método "escalas gráficas" aplicado na F3M – Colaborador X.

Nome do colaborador: <u>Colaborador X</u>		Data <u>17/07/2015</u>			
Departamento/Secção: <u>Help desk - Óticas</u>		Cargo: <u>Consultor</u>			
	Ótimo	Bom	Razoável	Suportável	Fraco
Produção Quantidade de trabalho normalmente executado.	<input checked="" type="checkbox"/> Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido.	<input type="checkbox"/> Frequentemente ultrapassa as exigências.	<input type="checkbox"/> Satisfaz as exigências.	<input type="checkbox"/> Às vezes, abaixo das exigências.	<input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências. Muito lento.
Qualidade Exatidão, esmero e ordem no trabalho executado.	<input type="checkbox"/> Muito cuidadoso. Sempre perfeccionista.	<input checked="" type="checkbox"/> Às vezes é superior. Bastante bom no que faz.	<input type="checkbox"/> Sempre satisfatório. Regular na qualidade apresentada.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasionais.	<input type="checkbox"/> Nunca é satisfatório. Apresenta grande quantidade de erros.
Grau de interpretação de problemas. Capacidade de interpretação do problema.	<input type="checkbox"/> Interpreta bastante bem o cliente. É rápido e eficaz no que faz.	<input type="checkbox"/> Interpreta e comunica bastante bem com o cliente.	<input checked="" type="checkbox"/> Conhecimento suficiente do trabalho. Interpreta e ajuda o cliente.	<input type="checkbox"/> Tem algumas dificuldades em interpretar o cliente.	<input type="checkbox"/> Tem bastantes dificuldades em interpretar o cliente.
Grau de resolução de problemas Capacidade de resolução de problemas.	<input type="checkbox"/> Resolve com muita facilidade os problemas apresentados.	<input checked="" type="checkbox"/> Possui conhecimentos sobre os problemas e resolve com alguma facilidade.	<input type="checkbox"/> Resolve com facilidade após descrição detalhada do problema.	<input type="checkbox"/> Não demonstra grande capacidade de resolução de problemas.	<input type="checkbox"/> Mostra falhas graves para a função que ocupa.

Tabela 30 – Exemplo método "escalas gráficas" aplicado na F3M – Colaborador X (Cont.).

Grau de dependência Nível apresentado de dependência de situações.	<input type="checkbox"/> Resolve os seus problemas sozinho. Muito independente e ajuda os colegas.	<input type="checkbox"/> Resolve os seus problemas sozinho.	<input checked="" type="checkbox"/> Possui conhecimentos sobre os assuntos. Raramente depende de terceiros.	<input type="checkbox"/> Apresenta alguns níveis de dependência.	<input type="checkbox"/> Demonstra falhas graves. Frequentemente precisa de terceiros para resolver problemas.
Caraterísticas individuais: Considere apenas as caraterísticas individuais do avaliado e o seu comportamento funcional dentro e fora da sua função.					
	Ótimo	Bom	Razoável	Suportável	Fraco
Grau de responsabilidade Grau de confiança no colaborador.	<input checked="" type="checkbox"/> Ótima capacidade de responsabilidade. Confiança máxima.	<input type="checkbox"/> Grande capacidade de responsabilidade. Bastante confiável.	<input type="checkbox"/> Capacidade de confiança média. Confiável.	<input type="checkbox"/> Pouca capacidade de responsabilidade. Falta de concentração.	<input type="checkbox"/> Nenhuma capacidade de responsabilidade e confiança.
Simpatia Capacidade de simpatia e disposição.	<input checked="" type="checkbox"/> Tem sempre boa disposição. Sempre sorridente e simpático.	<input type="checkbox"/> Frequentemente sorridente e bem disposto.	<input type="checkbox"/> Maioritariamente bem disposto. É simpático, mas pouco sorridente.	<input type="checkbox"/> Por vezes é simpático. Com pouca capacidade de sorrir.	<input type="checkbox"/> Nível de simpatia reduzido.
Capacidade de aprendizagem Capacidade em aprender novos conceitos.	<input type="checkbox"/> Ótima capacidade de aprendizagem.	<input type="checkbox"/> Revela boa capacidade para aprender.	<input checked="" type="checkbox"/> Revela interesse e capacidade para aprender.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldade e pouco interesse em aprender.	<input type="checkbox"/> Incapaz de aprender novos conceitos e temas.
Pontos positivos: <u>Faz a “ponte” com a gestão. Tem a capacidade de “puxar” a equipa. Conseguir ajudar e comunicar bastante bem com os colegas.</u>					
Pontos negativos: <u>Colaborador inseguro. Individuo <i>stressado</i>, quando não controla os assuntos.</u>					
Outros aspetos relevantes: _____					

Método “360º”

Tabela 31 – Exemplo método “360º” aplicado na F3M – Colaborador X – Avaliador Y.

Nome do colaborador avaliado: <u>Colaborador X</u>		Data <u>17/07/2015</u>			
	Ótimo	Bom	Razoável	Suportável	Fraco
Dinâmico Capacidade de agilizar e dinamizar.	<input checked="" type="checkbox"/> Grande capacidade de resolver situações.	<input type="checkbox"/> Ultrapassa frequentemente as exigências.	<input type="checkbox"/> Satisfaz as exigências.	<input type="checkbox"/> Normalmente encontra-se abaixo das exigências.	<input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências. Muito lento e parado.
Relação com as outras pessoas Nível de relacionamento e comunicação com as outras pessoas.	<input checked="" type="checkbox"/> Excelente capacidade de comunicação. Inteira-se muito rapidamente.	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de comunicação. Inteira-se bastante bem.	<input type="checkbox"/> Capacidade média de relacionamento e comunicação.	<input type="checkbox"/> Apresenta algumas falhas de comunicação. Apresenta problemas de relacionamento.	<input type="checkbox"/> Revela falhas graves de comunicação e relacionamento.
Média de satisfação do cliente Grau de satisfação do cliente.	<input checked="" type="checkbox"/> Cliente muito satisfeito com o desempenho do colaborador.	<input type="checkbox"/> Cliente satisfeito com o colaborador a todos os níveis.	<input type="checkbox"/> Cliente minimamente satisfeito com o desempenho do colaborador.	<input type="checkbox"/> Cliente um pouco insatisfeito. Se possível prefere outro colaborador a atendê-lo.	<input type="checkbox"/> Cliente insatisfeito. Recusa ser atendido pelo colaborador.
Globalmente Em média, em termos comportamentais e desempenho.	<input checked="" type="checkbox"/> Apresenta excelente comportamento e desempenho.	<input type="checkbox"/> Apresenta bom comportamento e desempenho relevante.	<input type="checkbox"/> Comportamento e desempenho razoável.	<input type="checkbox"/> Tem bom comportamento e desempenho abaixo da média.	<input type="checkbox"/> Apresenta mau comportamento e péssimo desempenho.
Pontos positivos: <u>Dedicação ao trabalho.</u>					
Pontos negativos: <u>Dificuldades em gerir situações em momentos de pressão.</u>					
Relativamente ao desempenho do avaliado, atribua-lhe uma nota na seguinte escala (0-20): <u>17.</u>					
Outros aspetos relevantes: _____					

Obrigado pela colaboração.

Tabela 32 – Exemplo método “360º” aplicado na F3M – Colaborador X – Avaliador Z.

Nome do colaborador avaliado: <u>Colaborador X</u>		Data <u>17/07/2015</u>			
	Ótimo	Bom	Razoável	Suportável	Fraco
Dinâmico Capacidade de agilizar e dinamizar.	<input type="checkbox"/> Grande capacidade de resolver situações.	<input checked="" type="checkbox"/> Ultrapassa frequentemente as exigências.	<input type="checkbox"/> Satisfaz as exigências.	<input type="checkbox"/> Normalmente encontra-se abaixo das exigências.	<input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências. Muito lento e parado.
Relação com as outras pessoas Nível de relacionamento e comunicação com as outras pessoas.	<input checked="" type="checkbox"/> Excelente capacidade de comunicação. Inteira-se muito rapidamente.	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de comunicação. Inteira-se bastante bem.	<input type="checkbox"/> Capacidade média de relacionamento e comunicação.	<input type="checkbox"/> Apresenta algumas falhas de comunicação. Apresenta problemas de relacionamento.	<input type="checkbox"/> Revela falhas graves de comunicação e relacionamento.
Média de satisfação do cliente Grau de satisfação do cliente.	<input checked="" type="checkbox"/> Cliente muito satisfeito com o desempenho do colaborador.	<input type="checkbox"/> Cliente satisfeito com o colaborador a todos os níveis.	<input type="checkbox"/> Cliente minimamente satisfeito com o desempenho do colaborador.	<input type="checkbox"/> Cliente um pouco insatisfeito. Se possível prefere outro colaborador a atendê-lo.	<input type="checkbox"/> Cliente insatisfeito. Recusa ser atendido pelo colaborador.
Globalmente Em média, em termos comportamentais e desempenho.	<input checked="" type="checkbox"/> Apresenta excelente comportamento e desempenho.	<input type="checkbox"/> Apresenta bom comportamento e desempenho relevante.	<input type="checkbox"/> Comportamento e desempenho razoável.	<input type="checkbox"/> Tem bom comportamento e desempenho abaixo da média.	<input type="checkbox"/> Apresenta mau comportamento e péssimo desempenho.
Pontos positivos: <u>Facilidade de trabalho em equipa.</u>					
Pontos negativos: <u>Capacidade de auto resolução das questões.</u>					
Relativamente ao desempenho do avaliado, atribua-lhe uma nota na seguinte escala (0-20): <u>18.</u>					
Outros aspetos relevantes: _____					

Obrigado pela colaboração.

Tabela 33 – Exemplo método “360º” aplicado na F3M – Colaborador X – Avaliador W.

Nome do colaborador avaliado: <u>Colaborador X</u>		Data <u>17/07/2015</u>			
	Ótimo	Bom	Razoável	Suportável	Fraco
Dinâmico Capacidade de agilizar e dinamizar.	<input checked="" type="checkbox"/> Grande capacidade de resolver situações.	<input type="checkbox"/> Ultrapassa frequentemente as exigências.	<input type="checkbox"/> Satisfaz as exigências.	<input type="checkbox"/> Normalmente encontra-se abaixo das exigências.	<input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências. Muito lento e parado.
Relação com as outras pessoas Nível de relacionamento e comunicação com as outras pessoas.	<input type="checkbox"/> Excelente capacidade de comunicação. Inteira-se muito rapidamente.	<input checked="" type="checkbox"/> Boa capacidade de comunicação. Inteira-se bastante bem.	<input type="checkbox"/> Capacidade média de relacionamento e comunicação.	<input type="checkbox"/> Apresenta algumas falhas de comunicação. Apresenta problemas de relacionamento.	<input type="checkbox"/> Revela falhas graves de comunicação e relacionamento.
Média de satisfação do cliente Grau de satisfação do cliente.	<input type="checkbox"/> Cliente muito satisfeito com o desempenho do colaborador.	<input checked="" type="checkbox"/> Cliente satisfeito com o colaborador a todos os níveis.	<input type="checkbox"/> Cliente minimamente satisfeito com o desempenho do colaborador.	<input type="checkbox"/> Cliente um pouco insatisfeito. Se possível prefere outro colaborador a atendê-lo.	<input type="checkbox"/> Cliente insatisfeito. Recusa ser atendido pelo colaborador.
Globalmente Em média, em termos comportamentais e desempenho.	<input type="checkbox"/> Apresenta excelente comportamento e desempenho.	<input checked="" type="checkbox"/> Apresenta bom comportamento e desempenho relevante.	<input type="checkbox"/> Comportamento e desempenho razoável.	<input type="checkbox"/> Tem bom comportamento e desempenho abaixo da média.	<input type="checkbox"/> Apresenta mau comportamento e péssimo desempenho.
Pontos positivos: <u>Muito calmo, bastante cordial, bom relacionamento com todos os colaboradores.</u>					
Pontos negativos: <u>Por vezes deveria mostrar mais firmeza com certos clientes.</u>					
Relativamente ao desempenho do avaliado, atribua-lhe uma nota na seguinte escala (0-20): <u>17.</u>					
Outros aspetos relevantes: <u>É fácil trabalhar com o Colaborador 1.</u>					

Obrigado pela colaboração.

Tabela 34 – Exemplo método “360º” aplicado na F3M – Colaborador X – Avaliador K.

Nome do colaborador avaliado: <u>Colaborador X</u>		Data <u>17/07/2015</u>			
	Ótimo	Bom	Razoável	Suportável	Fraco
Dinâmico Capacidade de agilizar e dinamizar.	<input checked="" type="checkbox"/> Grande capacidade de resolver situações.	<input type="checkbox"/> Ultrapassa frequentemente as exigências.	<input type="checkbox"/> Satisfaz as exigências.	<input type="checkbox"/> Normalmente encontra-se abaixo das exigências.	<input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências. Muito lento e parado.
Relação com as outras pessoas Nível de relacionamento e comunicação com as outras pessoas.	<input checked="" type="checkbox"/> Excelente capacidade de comunicação. Inteira-se muito rapidamente.	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de comunicação. Inteira-se bastante bem.	<input type="checkbox"/> Capacidade média de relacionamento e comunicação.	<input type="checkbox"/> Apresenta algumas falhas de comunicação. Apresenta problemas de relacionamento.	<input type="checkbox"/> Revela falhas graves de comunicação e relacionamento.
Média de satisfação do cliente Grau de satisfação do cliente.	<input checked="" type="checkbox"/> Cliente muito satisfeito com o desempenho do colaborador.	<input type="checkbox"/> Cliente satisfeito com o colaborador a todos os níveis.	<input type="checkbox"/> Cliente minimamente satisfeito com o desempenho do colaborador.	<input type="checkbox"/> Cliente um pouco insatisfeito. Se possível prefere outro colaborador a atendê-lo.	<input type="checkbox"/> Cliente insatisfeito. Recusa ser atendido pelo colaborador.
Globalmente Em média, em termos comportamentais e desempenho.	<input checked="" type="checkbox"/> Apresenta excelente comportamento e desempenho.	<input type="checkbox"/> Apresenta bom comportamento e desempenho relevante.	<input type="checkbox"/> Comportamento e desempenho razoável.	<input type="checkbox"/> Tem bom comportamento e desempenho abaixo da média.	<input type="checkbox"/> Apresenta mau comportamento e péssimo desempenho.
Pontos positivos: <u>Confiante, comunicativo e interativo.</u>					
Pontos negativos: _____					
Relativamente ao desempenho do avaliado, atribua-lhe uma nota na seguinte escala (0-20): <u>18.</u>					
Outros aspetos relevantes: _____					

Obrigado pela colaboração.

Método “autoavaliação”

Tabela 35 – Exemplo método de “autoavaliação” aplicado na F3M – Colaborador X.

Nome do colaborador avaliado: Colaborador X		Data 17/07/2015			
	Ótimo	Bom	Razoável	Suportável	Fraco
Dinâmico Capacidade de agilizar e dinamizar.	<input type="checkbox"/> Grande capacidade de procurar e resolver situações.	<input checked="" type="checkbox"/> Ultrapassa frequentemente as exigências.	<input type="checkbox"/> Satisfaz as exigências.	<input type="checkbox"/> Normalmente encontra-se abaixo das exigências.	<input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências. Muito lento e parado.
Relação com as outras pessoas Nível de relacionamento e comunicação com as outras pessoas.	<input type="checkbox"/> Excelente capacidade de comunicação. Inteira-se muito rapidamente.	<input checked="" type="checkbox"/> Boa capacidade de comunicação. Inteira-se bastante bem.	<input type="checkbox"/> Capacidade média de relacionamento e comunicação.	<input type="checkbox"/> Apresenta algumas falhas de comunicação. Apresenta problemas de relacionamento.	<input type="checkbox"/> Revela falhas graves de comunicação e relacionamento.
Grau de responsabilidade Grau de confiança no colaborador.	<input checked="" type="checkbox"/> Ótima capacidade de responsabilidade. Confiança máxima.	<input type="checkbox"/> Grande capacidade de responsabilidade. Bastante confiável.	<input type="checkbox"/> Capacidade de confiança média. Confiável.	<input type="checkbox"/> Pouca capacidade de responsabilidade. Falta de concentração.	<input type="checkbox"/> Nenhuma capacidade de responsabilidade e confiança.
Simpatia Capacidade de simpatia e disposição.	<input type="checkbox"/> Apresenta boa disposição. Sempre sorridente e simpático.	<input checked="" type="checkbox"/> Quase sempre sorridente e bem disposto.	<input type="checkbox"/> Maioritariamente bem disposto. É simpático, mas pouco sorridente.	<input type="checkbox"/> Por vezes é simpático. Com pouca capacidade de sorrir.	<input type="checkbox"/> Nível de simpatia reduzido. Antipático e nada sorridente.
Pontos positivos: <u>Capacidade de boa comunicação e relacionamento com os outros.</u>					
Pontos negativos: <u>Falta de confiança na resolução de algumas situações perante stress.</u>					
Perante o seu desempenho, atribua uma nota na seguinte escala (0-20): <u>17.</u>					
Outros aspetos relevantes: _____					

Obrigado pela colaboração.

Componente “notas atribuídas pelo cliente”

Tabela 36 – Exemplo notas atribuídas pelo cliente.

Pergunta: de 1 a 20 como classifica o atendimento do colega				
Colaborador	Cliente	Nota atribuída [0-20]	Média [0-20]	Média [0-100]
Colaborador X	Cliente A	20	19	95
	Cliente B	18		
Colaborador Z	Cliente C	19	18	90
	Cliente D	17		
Colaborador Y	Cliente E	20	20	100
	Cliente F	20		

Apêndice F

Síntese dos resultados recolhidos através do método "360º"

Tabela 37 – Exemplo dos resultados recolhidos através do método "360º" – Colaborador X.

		Indicadores					Média dos indicadores
		Dinâmico	Relação com as outras pessoas	Média de satisfação cliente	Globalmente	Nota	
Colaborador X	Colaborador	5	5	4	5	17	4,75
	Colaborador	4	5	5	5	18	4,75
	Colaborador	5	4	4	4	17	4,25
	Colaborador	5	5	5	5	18	5
	Média da avaliação						4,6875
	Média de cada objetivo	4,75	4,75	4,5	4,75	17,5	

Apêndice G

Síntese dos valores recolhidos através dos métodos

Tabela 38 - Síntese dos valores recolhidos através dos métodos na escala [0 - 100].

	Síntese dos valores recolhidos através dos métodos			
	Média “escalas gráficas”	Média “360°”	Média “autoavaliação”	Média cliente
Colaborador 1	80	94	85	95
Colaborador 2	73	95	95	90
Colaborador 3	70	96	95	100
Colaborador 4	70	89	90	95
Colaborador 5	60	80	80	95

Resultados finais da aplicação do processo de avaliação (após aplicação dos pesos)

Tabela 39 – Valores da percentagem dos métodos e resultados finais.

		30% média “escalas gráficas”	30% média “360º”	20% média “autoavaliação”	20% média “cliente”	Resultado do critério aplicado [0-100]
Colaboradores	Colaborador 1	24	28	17	19	88
	Colaborador 2	22	29	19	18	88
	Colaborador 3	21	29	19	20	89
	Colaborador 4	21	27	18	19	85
	Colaborador 5	18	24	16	19	77