

A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Fernando Jorge Abreu

Técnico Superior.
Divisão de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Comissão de Coordenação da Região do Norte

1.a. Avaliação de desempenho como actividade de gestão

A avaliação de desempenho processa-se sempre *em ambiente organizacional* –das organizações de trabalho– sendo um quadro de acção muito específico, não só pela sua importância em tempo e resultados para o indivíduo humano, como ainda pela extensão dos conjuntos humanos que abarca.

É um fenómeno complexo, composto por várias dimensões.

Um dos principais problemas com que qualquer gestor se defronta é determinar quais as dimensões que deve avaliar.

Investigadores da área do comportamento organizacional têm estudado o que designam por *nível ou unidade de análise* (Marc J. Wallace Jr, *Research Methods, Practice, and Progress in Personnel and Industrial Relations*, *Academy of Management Review*, Janeiro, 1983, pags. 6-13).

O desempenho pode ser avaliado a quatro níveis:

Resultados Globais - têm a ver com indicadores de eficácia e eficiência da organização, como um todo.

Resultados Divisionais ou Sectoriais - analisa-se o desempenho das várias unidades funcionais e operacionais que fazem parte das organizações.

Resultados de Funções Individuais - o objecto de análise é o resultado final do desempenho de uma função, que não de gestão.

Comportamento individual - avalia-se a forma de estar e desempenhar uma função.

O facto de a avaliação do desempenho ser utilizada geralmente em organizações de pequena, média e grande dimensão traduz-se na prática, que quaisquer efeitos, positivos ou negativos, serão potenciados pelo meio e adquirirão as características próprias de processos organizacionais.

Quer dizer que a utilização deste instrumento terá consequências ao nível das estruturas e dos processos organizacionais, ao nível da composição dos sistemas humanos e das relações entre chefes e chefiados e até entre colegas.

De acordo com a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) (Ludwig Von Bertalanffy, *General Systems Theory* (Nova York: George Brasilier, 1968), existe um grande número de propriedades dos sistemas, entendendo-se por "sistema-o conjunto de elementos em interacção funcional", não podendo aquelas ser devidamente descritas e compreendidas em termos dos seus elementos separados.

Conforme refere (Fernando Neves de Almeida em *Avaliação de desempenho para gestores* ed. Mc.Graw – Hill de Portugal, 1996) abordar a temática da avaliação de desempenho pressupõe que se passe por uma reflexão prévia sobre a Teoria Geral dos Sistemas.

De acordo com esta abordagem "*uma organização é um conjunto de elementos interligados e interdependentes com objectivos específicos*", apresentando três finalidades básicas:

- a estabilidade
- o crescimento
- a flexibilidade

Segundo aquele autor "*eficácia* será conseguir atingir simultaneamente estes três objectivos".

Sendo a organização composta por pessoas, que, individualmente e em grupos (*subsistema psicossocial*), utilizam determinadas tecnologias (*subsistema técnico*) e seguem determinadas regras e procedimentos (*subsistema de objectivos e valores*), são coordenados pelo que pode ser designado por *subsistema de pilotagem* que representa a gestão da organização".

Este autor faz referência a mais três propriedades de grande importância para a compreensão do comportamento das organizações, a saber:

■ **A entropia** - tendência que os sistemas têm para o desgaste, para a desorganização. À medida que esta característica se manifesta, a previsibilidade dos sistemas diminui, reflexo do afrouxamento das normas e da diminuição da informação. O reconhecimento deste facto é responsável pela cada vez maior atenção dada, hoje, à *gestão da informação*.

■ **A homeostasia** - é o equilíbrio dinâmico das partes. Qualquer alteração num subsistema da organização leva a alterações em todos os outros, por forma a garantir um "equilíbrio interno".

Poderá ser o caso de um determinado Departamento da organização deixar de municiar de informações semanais outro sector, e passar a fazê-lo diariamente. Todo o esquema de programação terá de ser reformulado.

■ **A equifinalidade** - significa um sistema poder alcançar um mesmo estado final por uma variedade de caminhos, partindo de estados iniciais diversos. Muitos gestores são tentados a ver uma única forma de atingir os objectivos e impõem-las aos seus colaboradores. A prática tem demonstrado que, frequentemente, essa não é a melhor forma de agir. Existem formas de obter resultados de curto prazo muito satisfatórios, realizando procedimentos menos correctos. "Colocar funcionários com falta de formação ou perfil a atender clientes, pode originar comportamentos menos correctos, induzindo naqueles sentimentos de insatisfação".

1.b. Os vários subsistemas da organização

Cecília Bergamini, uma das autoras brasileiras mais conhecidas no domínio da avaliação do desempenho e da notação profissional, descreve este processo como uma possibilidade de a organização conhecer melhor os seus recursos, podendo deles tirar melhor rendimento operacional, num clima de maior satisfação.

Refere que "o avaliador (ou chefe) terá ocasião de reafirmar a sua posição de autoridade legítima, por meio de *um critério justo e seguro*. Terá ainda um instrumento para *melhorar a sua técnica de chefia*.

No que ao notado diz respeito, sustenta "que poderá conhecer-se melhor, sendo elucidado acerca dos seus pontos fortes e fracos, ficando mais seguro quanto às suas possibilidades na carreira".

Poder-se-à dizer que quanto aos primeiros objectivos referidos continua a ser sustentável a opinião da referida autora, mas no que diz respeito a este último como *instrumento de motivação*, os indicadores disponíveis traçam uma dura realidade.

Segundo Parsons e Fayol as grandes funções da organização poder-se-ão traduzir num pequeno quadro:



Pelo facto mesmo de existir activamente, os sistemas organizados instituídos por homens têm de desempenhar actividades que se podem agrupar em cinco funções referenciadas:

■ A FUNÇÃO DE PILOTAGEM ou de comando e condução do sistema, que assume o objectivo de integrar os seus diferentes processos e comportamentos e de obter uma actuação convergente, em direcção a metas e finalidades definidas.

■ A FUNÇÃO DE ARTICULAÇÃO COM O MEIO ou seja, o conjunto de actividades pelas quais o sistema se liga simbioticamente a um meio que o suporta, através de trocas permanentes de matéria, energia e informação.

■ A FUNÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DE INPUTS ou produção, pela qual o sistema impõe uma forma aos recursos que nele entram e com essa forma os prepara para serem reconduzidos ao meio

■ A FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO SISTÉMICA constituída por aquele conjunto de actividades pelas quais o sistema assegura a sua unidade, a coesão entre as partes, a fluidez dos processos internos, a sua satisfação e qualidade de vida interna.

■ A FUNÇÃO DE REGULAÇÃO E CONTROLO que nos interessa aqui particularmente e pela qual o sistema corrige os desvios em relação às metas ou percursos estabelecidos e assim se mantém dentro dos limites que a si próprio atribuíra.

A avaliação do desempenho é uma actividade inserida na *função de regulação e controlo da organização*.

As organizações não podem deixar de realizar acções de controlo, sob pena de correrem riscos quanto à sua sobrevivência. E para concretizarem essas acções dispõem de dois instrumentos, utilizáveis pela estrutura de pilotagem e órgãos associados nessa tarefa, como os departamentos de controlo estatístico, financeiro, de qualidade e outros eventualmente.

Os dois instrumentos de controlo nas organizações são o PODER e a INFORMAÇÃO:

Há controlo pelo poder, quando a *redução dos desvios* é conseguida por um acto de *força ou de autoridade* de um actor sobre outro, qualquer que seja a fonte dessa autoridade: posição, reconhecimento oficial de um saber, carisma pessoal, pertença a um grupo dominante (French & Raven).

Há controlo pela informação, quando a redução dos desvios é conseguida através de difusão de informações relevantes (para os actores envolvidos na existência desse desvio). Estes ficam a saber da existência do desvio, da maneira como o podem corrigir e da necessidade da sua correcção, tendo em vista os objectivos a alcançar. Ficam, pois, em condições de iniciar a correcção dos desvios.

Nas organizações humanas, todos os actos de regulação e controlo implicam a combinação em percentagem variável, dos dois instrumentos de controlo referenciados.

Nas organizações em que a pilotagem tem uma configuração mais autoritária, o controlo assenta mais em actos de poder; naqueles em que a pilotagem é mais liberal e participativa, o controlo utiliza com mais frequência a informação. *A avaliação de desempenho, enquanto actividade de regulação e controlo, participa nestas características*: pode ser efectivada de maneira mais ou menos autoritária, com maior ou menor secretismo, com maior ou menor atenção à participação dos notados.

A avaliação do desempenho é um a actividade integrada na *função de manutenção sistémica da organização*.

Além de ser um instrumento de controlo da organização, a avaliação de desempenho é também um instrumento de acção sobre a sua configuração motivacional.

Esperam-se dela duas consequências interligadas:

- que se atribuam mais justa e eficazmente os incentivos, de acordo com o contributo de cada trabalhador (maior justiça distributiva).
- que o clima social e a motivação dos colaboradores na consecução dos objectivos sejam melhorados.

É em relação a estas duas expectativas que os sistemas de avaliação têm gerado maiores decepções. Apesar disso, apesar de nem a melhoria do clima social das organizações nem o sentimento de justiça na retribuição se poderem considerar uma consequência necessária dos sistemas de avaliação do desempenho estes continuam a suscitar esperanças neste domínio. A sua comparação com outros sistemas, nomeadamente o trabalho a prémio e a antiguidade como factor de peso na remuneração, parece ser-lhe claramente favorável.

O trabalho a prémio, liga indubitavelmente a recompensa ao esforço, tem, em contrapartida, um efeito desgastante sobre a motivação, pela tensão que cria e pelo reducionismo motivacional a que naturalmente conduz.

A recompensa pela antiguidade, se satisfaz cabalmente a necessidade de segurança dos empregados, conduz por outro lado à indiferença pe-

rante as metas de produtividade a que a organização é obrigada. Foi, para corrigir situações deste tipo que os sistemas de avaliação do desempenho foram concebidos.

1.c. Política e avaliação do desempenho

Como já atrás se disse, a avaliação do desempenho faz parte do sistema de controlo organizacional. Este sistema possui fundamentalmente três níveis:

- **Estratégico**, ou seja, exercido sobre os resultados globais da organização e dos sus produtos

- **Tático**, exercido sobre projectos parciais, departamentos e prazos intermédios

- **Operatório**, exercido sobre actividades e comportamentos concretos de cada actos do processo de trabalho.

A avaliação do desempenho, pertence, como é óbvio, ao nível operatório da regulação e controlo. Visa a recolha de informação e o desenvolvimento de processos correctivos ao próprio nível de execução do trabalho.

Eventualmente, pode fornecer informações a nível tático ou mesmo estratégico. Esta utilização dependerá do tipo de gestão pratica e da elaboração dos indicadores a tal adequados.

Os sistemas de avaliação fornecem, informação de controlo sobre o desempenho individual (e, imediatamente, grupal) *em cada um dos factores* incluídos no sistema.

A sua própria natureza levanta, conseqüentemente, duas questões:

1. a informação é *fidedigna e válida*, ou seja, pode confiar-se nos dados e estes aplicam-se realmente ao quadro funcional dos trabalhadores avaliados?

2. a informação fornecida pelo sistema permite efectivamente influenciar os comportamentos dos trabalhadores e orientá-los para os padrões desejados?

A primeira questão é respondida pela elaboração das fichas e o desenho dos procedimentos a seguir; a segunda questão é respondida pela escolha cuidadosa dos factores e a sua vinculação à consecução efectivas das metas organizacionais.

À melhoria da qualidade do controlo exercido passa pela sujeição das actividades de controlo aos imperativos do sistema, evitando que sejam exercidas de modo empírico, tornando-as mais sistemáticas e precisas, menos objectivas e aleatórias, mais motivantes e dinamizadoras.

Desta forma pretende-se que a relação de *controlo deixe de ser uma fiscali-*

zação para se tornar num *acto de análise conjunta* face a padrões de acção desejáveis.

Os sistemas de avaliação de desempenho poderão permitir *um melhor planeamento dos recursos humanos* em termos de:

- ajustamento às diferentes situações
- evolução na carreira
- orientação para acções de formação
- redefinição de objectivos e padrões de actuação futuros

Havendo outros processos de obter informações para os parâmetros acima referidos, não deixam no entanto de constituir uma fonte preciosa de dados susceptíveis de ser usados previsionalmente, constituindo ainda uma base segura para o *planeamento de acções formativas*, concebidas numa óptica de desenvolvimento organizacional.

Nesta perspectiva, a promoção das mudanças na organização em direcção a padrões de desempenho de desejáveis constitui-se como objectivo central.

Desta forma, a organização vê-se a si própria como um sistema histórico, em movimento e que naturalmente se deseja progressivo.

Como pode a avaliação de desempenho ser um instrumento de mudança?

O primeiro é a *escolha dos factores* e o segundo é a *ponderação* que lhes é atribuída.

A escolha dos factores define a orientação da mudança que se busca promover, mas não uma mudança qualquer. A configuração final tem como núcleo os comportamentos configurados no sistema.

A ponderação atribuída aos factores, além de ser eventualmente uma tentativa de ajustamento das compensações ao efectivo contributo do trabalhador é também uma motivação para a sua adopção.

É, por isso, um motor para a mudança nessa área do comportamento.

Nesta medida, o gestor possui uma alavanca que actua precisamente num dos factores decisivos em qualquer mudança organizacional: a motivação e o controlo.

Têm-se defendido, que um dos objectivos da avaliação do desempenho é conseguir que o resultado seja objectivo.

Importa revelar algumas conclusões retiradas de um estudo de (Clinton O. Longenecker et "Behind the Mask: The politics of employee Appraisal em Joohn W. Newstrom e Keith Davis, *Organizational Behavior* (Nova York: McGraw Hill, 1989), apontando para resultados que são tudo menos orientados para a objectividade.

Se atentarmos que as organizações são entidades políticas e que, poucas, ou nenhuma, decisões importantes são tomadas sem que sem que os decisores protejam os seus interesses. Como tal, os gestores são agentes políticos que tentam controlar e influenciar os seus destinos e obter

influência através de acções de política interna. Uma dessas acções é a avaliação do desempenho dos seus colaboradores. Por *Política* entende-se tentativas individuais de melhorar ou proteger os próprios interesses quando existem alternativas conflitantes sobre as quais se requer uma decisão”.

As principais conclusões do referido estudo foram as seguintes:

A política como uma realidade organizacional

■ Considerações de natureza política fazem quase sempre parte dos processos de avaliação

■ A política desempenha um papel importante, porque:

■ As chefias têm em consideração a dinâmica interpessoal diária com os seus colaboradores

■ O processo formal da avaliação do desempenho tem como suporte um documento escrito

■ A avaliação pode ter um impacto marcante na carreira e desenvolvimento dos indivíduos

Estes autores inventariam *alguns factores que influenciam a cultura política na organização*, a saber:

■ O grau em que a alta direcção apoia e, mais importante, utiliza ou não tácticas de natureza política nas avaliações que faz dos seus colaboradores directos.

■ O grau em que os quadros acreditam que a avaliação do desempenho é uma ferramenta útil de desenvolvimento pessoal e profissional e não meramente uma burocracia necessária.

■ O grau em que os avaliadores acreditam que as avaliações que fazem serão revistas pelos seus superiores imediatos.

■ O grau em que a organização está disposta a investir em formação relacionada com este processo.

■ O grau em que as avaliações são franca e abertamente discutidas entre avaliador e avaliado.

■ O grau em que as chefias acreditarem que o processo se torna mais político dos níveis superiores

(Fonte: Longenecker et al *Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal* Academy of Management Executive, Agosto de 1987, pps. 183-193).

2. a. A Avaliação do desempenho na Administração Pública

Foi em 1981 que se deu início à aplicação do Dec. Reg. N° 57/80, de 10 de Outubro, diploma que procedeu à aplicação e regulamentação da classificação de serviço.

Com carácter experimental este decreto-regulamentar veio a ser unifor-

mizado e implementado em algumas partes, pelo decreto-regulamentar n.º 9/82 de 3 de Março e pelo despacho normativo n.º 128/81 de 24 de Abril.

A vigência do regime de classificação de serviço instituído por aqueles diplomas “confirmou aspectos positivos da aplicação da avaliação do mérito na *função pública* (...) afigurando-se conveniente a reformulação do anterior modelos de classificação de serviço.

Com o decreto-regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de Junho, instituiu-se o actual regulamento da classificação de serviço na função pública, mantendo-se os princípios básicos do anterior modelo, quanto aos procedimentos a adoptar.

De entre as inovações, adoptam-se novos modelos de fichas de notação, traduzindo-se em melhorias ao sistema utilizado.

Este regime foi aplicado ao pessoal da Administração Local pelo decreto-regulamentar n.º 45/88, de 16 de Dezembro.

Ainda que mantendo os princípios básicos relativamente dos procedimentos, os factores em que assenta a classificação de serviço foram, na generalidade, alterados.

A reformulação pelo decreto-regulamentar n.º 44/83, de 1 de junho, trouxe novos modelos ou *fichas de notação* e diferentes princípios de aplicação.

As fichas (art.º 6.º do Dec.Reg. n.º 44-A/83) abrangem:

- ☐ ficha n.º 1 para o Pessoal Técnico Superior e Técnico
- ☐ ficha n.º 2 para o Pessoal Técnico-Profissional e Administrativo
- ☐ ficha n.º 3 para o Pessoal Auxiliar
- ☐ ficha n.º 4 para o Pessoal Operário

A classificação de serviço é traduzida numa *menção qualitativa* através de um sistema de notação baseado na *apreciação* quantitativa do serviço prestado em cada um dos factores definidos na respectiva ficha de notação (art.º 5.º Dec. Reg. n.º 44-A/83, de 1 de Junho), previamente definidos para cada grupo ou grupos de pessoal.

Cada factor da respectiva ficha de notação n.ºs 1, 2, 3 e 4) pode ser graduada em 5 posições principais, pontuadas (2, 4, 6, 8 e 10), configurando ainda a hipótese de utilização de valores intermédios (3, 5, 7 e 9), sendo então que cada factor permite ser classificado de (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10) valores.

Podem ser utilizados *coeficientes de ponderação*, no sentido de valorar os diferentes factores consoante as respectivas fichas de notação.

A pontuação final do notado é obtida através do cálculo da média aritmética dos valores em que foi graduado cada um dos factores.

Importa referir que com o novo modelo de classificação de serviço o coeficiente de ponderação pode ser diferente para as várias categorias da mesma carreira, utilizando sempre o mesmo modelo de ficha de notação (cf. Dec. Reg. n.º 45/88, de 16 de Dezembro, também aplicado à Administração Local.

A pontuação obtida traduz-se numa das seguintes *menções qualitativas*, de acordo com o intervalo de valores em que aquela se situar:

- 2 e 3 — NÃO SATISFATÓRIO
- 4 e 5 — REGULAR
- 6, 7, 8 — BOM
- 9 e 10 — MUITO BOM

No caso de classificação inicial ou extraordinária utiliza-se a ficha nº 5 e as menções são expressas como:

- A — MUITO BOM
- B — BOM
- C — INSATISFATÓRIO

Conforme determina o nº 1 do artº 11º do DL nº 248/85, de 15 de Junho "aos funcionários e agentes será atribuída uma classificação de serviço respeitante aos períodos determinados por lei", sendo atribuídos em número igual ao número de anos exigidos como requisito de tempo mínimo de permanência na categoria imediatamente inferior, reportadas aos anos imediatamente anteriores relevantes para aqueles efeitos.

A classificação de serviço é *considerada requisito* especial de admissão a concurso (designação do nº 1 do art. 21º do DL nº 498/88, de 30 de Dezembro e DL nº 265/88, de 28 de Julho) e obrigatório para uma eventual promoção e/ou progressão.

Importa salientar que a classificação de serviço é obrigatoriamente considerada nos seguintes casos (Dec. Reg. nº 44-A/83, de 1 de Junho)

- a) promoção e progressão na carreiras
- b) conversão de nomeação provisória em definitivo
- c) celebração de novos contractos para diferente categoria ou cargo a que corresponda no quadro de pessoal do serviço, categoria superior da respectiva carreira.

Para efeitos de promoção, progressão, conversão de nomeação e celebração de novos contratos, é exigida, no mínimo, a classificação de serviço de BOM, excepto nos casos em que é legalmente indispensável a classificação de serviço MUITO BOM.

2.b. Objectivos específicos da classificação de serviço

Quando se pretende, numa dada organização, implementar o sistema de avaliação do desempenho, a preocupação inicial deve ser sempre a de saber a que necessidades vai responder. De acordo com os arts 3º e 1º do Dec. Reg. nº 44-A/83, de 1 de Junho e Dec. Reg. nº 57/80, de 10 de Outubro, a classificação de serviço visa:

1. Melhorar a produtividade, motivação e desenvolvimento de capacidades pessoais.
2. Auxiliar nas decisões de organização e gestão de pessoal (salários, prémios, promoções, transparência).
3. Identificar candidatos potenciais para funções de maior responsabilidade.
4. A avaliação profissional do trabalhador, tendo em atenção os conhecimentos e qualidades de que fez prova no exercício das suas funções.
5. Valorização individual e melhoria da eficácia profissional, permitindo a cada trabalhador conhecer o juízo que os seus superiores hierárquicos formulam quanto ao desempenho das suas funções.
6. Contribuir para o diagnóstico das situações de trabalho com vista ao estabelecimento de medidas tendentes à sua correcção e transformação.
7. Detectar a eventual necessidade de acções de formação.

Pode-se dizer, que a avaliação do desempenho não é considerada como um fim em si (obtenção duma meta final, exclusivamente), mas sim como um meio de melhorar o desempenho do Trabalhador.

Um dos aspectos a ter em conta na avaliação de desempenho é a sua mecânica de funcionamento.

Tal como está definida para a Administração Pública, facilmente se corre o risco de se tornar rotineira e burocrática – uma vez por ano, os notadores deverão preencher uma ficha de avaliação e escolher os comportamentos nela descritos mais adequados ao trabalhador a notar.

Relativamente aos “princípios gerais” que devem estar patentes na aplicação da classificação de serviço por parte dos notadores, (contidos no Dec. Reg. nº 44-A/83, de 1 de Junho), apontam-se os seguintes:

1. Serem objectivos, fundamentando o seu juízo em factos ocorridos durante o período em apreciação, e nunca em opiniões.
2. Não se deixarem influenciar por casos excepcionalmente ocorridos com o notado, mas sim levar em linha de conta a normalidade da sua actuação, durante o período em apreciação.
3. Serem isentos, pensando que a benevolência ou excesso de rigor prejudicarão, inevitavelmente os outros notados que não tenham sido avaliados de igual maneira.
4. Ter em conta os demais trabalhadores da mesma categoria, ao apreciarem um deles, a fim de salvaguardar a relatividade do juízo.
5. Ter em mente que os factores de apreciação são independentes, admitindo que o notador possa ser INSUFICIENTE num dos factores de apreciação e ao mesmo tempo MUITO BOM em relação a outro qualquer.
6. Ter presente a influência das experiências da organização na eventual dificuldade de integração do notado.

Ainda, no que respeita aos grandes objectivos da avaliação do desempenho, os citados diplomas, possibilitam a sua utilização noutras áreas não definidas.

Deste modo, a classificação de serviço poderá ser utilizadas para outros fins, igualmente importantes:

Relativas do notado

- ☞ Conhecimento das metas a atingir pelo conjunto de trabalhadores do serviço e pelo próprio trabalhador, tornando claro o que dele se espera.
- ☞ Ver reconhecidas as suas qualidades profissionais e conhecer os pontos fracos a melhorar.
- ☞ Ter oportunidade de exprimir aspirações, ideias e impressões respeitantes ao seu trabalho e às condições em que este é realizado

Relativas ao notador

- ☞ Dispor de um sistema com critérios previamente definidos, de forma a baixar o grau de subjectividade inerente a qualquer processo avaliativo.
- ☞ Propor medidas para a melhoria do comportamento e eficácia do seu subordinado e, conseqüentemente, do próprio serviço.
- ☞ Conhecer as motivações dos seus subordinados e expressar o seu juízo acerca do rendimento e qualidades do mesmo.
- ☞ Permitir uma auto-avaliação do seu próprio desempenho como responsável.

Relativas à organização

- ☞ Fornecer uma base mais objectiva e homogénea para iniciativas a tomar em questões de fixação de políticas de pessoal (reconversão profissional, transferências, promoções, formação, etc.).
- ☞ Fornecer à Administração indicadores de gestão que lhe permita um melhor aproveitamento dos recursos humanos e a optimização dos serviços.
- ☞ Validar a remuneração de acordo com o contributo e empenho profissional.

Estes últimos objectivos referentes à organização, colocam a tónica da utilização da avaliação do desempenho como indicador de *gestão*.

Sabendo-se que o alcance de resultados se obtém pelo exercício de funções e quem as exerce são pessoas –indivíduos que num dado contexto organizacional põem em evidência as suas capacidades– assume relevância, no quadro da avaliação dos resultados ter sempre presente estas duas componentes: as pessoas e as funções.

Ainda que de visível importância para o vértice estratégico, são raras as organizações na Administração Pública com tratamentos de dados globais sobre as avaliações, traduzidas em referenciais de gestão.

Existem um conjunto de variáveis exógenas ao indivíduo que podem condicionar o seu desempenho, sendo exemplos:

☞ O frequente desconhecimento, por parte dos avaliadores, dos grupos de tarefas que constituem as funções.

☞ Uma quase geral ausência de conhecimentos das exigências típicas das funções e que, ao determinarem factores de avaliação, nunca são projectados em grau, de acordo como se evidenciam na casuística. Daí o “esquecimento” na utilização dos coeficientes de ponderação, ao contrário do que consagra o Dec. Lei 44-A/83.

☞ Uma despreciosa aplicação de novas tecnologias de trabalho consentâneas com as necessidades de resposta.

Frequentes condições ambientais adversas à realização do trabalho.

Acrescidas a estas influências externas, esperam-se outras ligadas aos próprios indivíduos, relevando a despreocupação no aumento das capacidades para o exercício das funções, a que não será alheia, a ausência de agentes motivadores com tradução valorativamente no desempenho e no potencial já evidenciados.

Destacar a Avaliação do Desempenho do seu actual contexto e promovê-la no âmbito dos indicadores de gestão, é preparar um SISTEMA INTEGRADO DE DECISÃO o que do ponto de vista prático passa por:

1. Considerar as ferramentas de gestão de recursos humanos (avaliação do desempenho, descrição e análise de funções, formação, selecção) – como um conjunto de elementos interligados, cada um deles contribuindo para eficácia dos outros, explorando todas as suas potencialidades.

O conhecimento preciso, por parte do avaliador, das tarefas e requisitos exigidos pela função de cada um dos avaliados é condição necessária para uma avaliação mais objectiva e uniforme.

2. Efectuar o levantamento, tratamento e análise dos dados de avaliação do desempenho, os quais, a par com a avaliação dos outputs da organização, permitiriam a obtenção de indicadores propiciadores de uma gestão mais racional e eficaz.

Com a posse desta informação é possível reformular objectivos, alterar processos, promover um melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e tecnologias.

2.c. O Método da escala gráfica

Fazemos menção deste método de avaliação por ser aquele que mais se assemelha ao da função pública.

Apresenta as seguintes características:

1. Proporcionar ao avaliador uma sequência que represente os diversos graus dum factor específico do notado.
2. Utiliza-se um formulário (chamada ficha de notação) de dupla entrada: as linhas horizontais discriminam os itens a ser avaliados, enquanto as colunas verticais representam os graus (qualitativos ou quantitativos) com que esses itens foram graduados.
3. Existe uma descrição sucinta, clara e distinta de cada item e de cada grau que os intervenientes no processo de avaliação possam formular em juízo idêntico e proporcionar o máximo de objectividade.

Evidenciamos em seguida, algumas vantagens e desvantagens das Escalas Gráficas.

VANTAGENS	DESvantagens
<ol style="list-style-type: none">1. Permitem aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples2. Permitem uma visão integrada e resumida dos factores de avaliação, ou seja, das características do desempenho mais realçadas pela organização e a situação de cada funcionário frente a elas3. Proporcionam pouco trabalho ao avaliador no registo da avaliação, simplificando-o enormemente.	<ol style="list-style-type: none">1. Não permitem muita flexibilidade ao avaliador, que deve ajustar-se ao instrumento e não este às características do avaliador.2. São sujeitas a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar a sua apreciação sobre os subordinados para todos os factores de avaliação (feito de halo).3. Tendem a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações.4. Necessitam de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores; tendem a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os subordinados.

2. d. Alguns dados sustentados em inquéritos a serviços públicos

Os dados a seguir mencionados resultam dum estudo que teve como objectivo a elaboração da tese da dissertação do curso de Mestrado na Universidade Portucalense do professor catedrático Pedro Manuel Miranda Nunes subordinada ao tema "O Princípio da Avaliação do Mérito e a Diferenciação de Salários – o Caso da Função Pública em Portugal".

Este estudo foi previamente elaborado e enviado a 138 serviços públicos, no sentido de ser recolhida informação respeitante aos anos de 1992,

1993, 1994 e 1995, de todos os funcionários e agentes pertencentes àqueles serviços, da respectiva classificação de serviço, em termos de menção qualitativa (o que envolveu 19441 classificações de serviço).

De entre várias outras conclusões retiradas, destacamos as seguintes:

O actual modelo de classificação de serviço nos moldes e forma em que é aplicado:

1. *Viola o princípio da igualdade*

■ tratando de forma igual situações ou pessoas que julgamos serem desiguais

■ não provoca qualquer tipo de diferenciação entre trabalhadores

■ provoca, isso sim, discriminação, pela ausência de diferenciação

■ não provoca (não contribui) para qualquer desenvolvimento individual (nova posição remuneratória) diferenciado pelo mérito no serviço

■ contraria o princípio “para trabalho igual salário igual”, que não proíbe que o mesmo tipo de trabalho seja remunerado em termos quantitativamente diferentes, o que não acontece

■ a aplicação do modelo da classificação de serviço na função pública, caracteriza-se pelo “erro de condescendência” e “erro de tendência central” onde não se distingue entre pessoas melhores e piores no que concerne ao desempenho.

2. *Acentua o carácter da discriminação em grupos inferiores da hierarquia administrativa*

A probabilidade de a um operário lhe ser atribuída uma menção de MUITO BOM deveria, em princípio, ser a mesma de um técnico superior ou técnico, já que são avaliados por diferentes factores. Tal não acontece, como se demonstra, constatando-se que só 38.84% dos operários são apreciados com MB, enquanto que no pessoal técnico superior e técnico aquela percentagem vai até 78.97%. Estes resultados, não traduzem rigor e isenção suficientes de informação já que os factores de avaliação são diferentes para os diferentes grupos profissionais, donde a probabilidade de obtenção de uma qualquer menção dever ser a mesma para qualquer um dos grupos profissionais.

3. *Acentua o carácter de discriminação (desigualdade) nas carreiras apenas sujeitas à progressão*

É o caso das carreiras horizontais, quando se estipulou reduzir para um ano o período “legal” exigido para uma “promoção” nos casos em que o funcionário ou agente tenha obtido MUITO BOM (artº 6º do D.L. nº 248/85, de 15 de Julho, e com referência aos períodos de 3 e 4 anos, referidos no artº 16 do D.L. nº 35 3-A/89 de 16 de Outubro) e em dois anos consecutivos, apenas para as carreiras verticais.

Isto significa que, todo o funcionário ou agente da carreira vertical que obtiver dois anos consecutivos de MUITO BOM, pode ver reduzido para um ano o tempo necessário para a promoção, enquanto o funcionário da carreira horizontal (onde o acesso se faz por progressão) que tiver dois anos de MUITO BOM não tem qualquer efeito de redução de tempo de serviço para efeitos de promoção.

4. Representa uma igualdade formal e uniformizadora

Criando expectativas aos funcionários e agentes nos incentivos à produtividade individual e que se deveriam materializar nos mecanismos de promoção e/ou progressão diferenciada e nestes mecanismos, todos são contemplados.

5. Não tem qualquer significado ou influência nas reclassificações profissionais e/ou mérito excepcional

Nos serviços inquiridos, entre 1860 funcionários só 25 foram contemplados com tal mecanismo (0,5%).

6. Não tem qualquer significado (0%) pelo facto de se considerar um requisito especial

Devia ter algum critério valorativo para concurso de acesso já que nos serviços inquiridos, as situações encontradas de não progressão e ou promoção foram de 0% em 19441 menções ou classificações de serviço.

7. Subalterniza-se a classificação de serviços em relação ao concurso

Aquela serve apenas em relação a este. Possui apenas carácter de requisito de admissão onde se decide, de 3 em 3 ou de 4 em 4 anos, o problema de mérito do funcionário ou agente.

Prolifera a arbitrariedade da sua ponderação (para além do BOM como requisito mínimo) cabendo sempre ao júri a sua valoração.

8. Inexistência de um grau regular ou suficiente

Parece ser perfeitamente distinto do BOM e do INSATISFATÓRIO (nos casos da classificação de serviço extraordinário), como acontece nos restantes funcionários ou agentes com mais de um ano de serviço. Quer isto dizer, que, qualquer funcionário ou agente que inicia funções na Administração Pública só poderá ser classificado de BOM ou INSATISFATÓRIO, não existindo uma menção intermédia nos casos de classificação extraordinária, por exemplo SUFICIENTE.

9. Inexistência de um grau suficiente ou satisfatório entre o regular e o bom, nos casos de classificação de serviço ordinária

Parece ser exagerada a abrangência do BOM que se situa (em termos quantitativos, entre 5,5 e 8,4 valores na escala de 0 a 10; era necessário

criar uma menção intermédia do tipo *suficiente*, com graduação acima do *Regular*).

10. *Subalternização dos resultados da classificação de serviço em relação aos objectivos da mesma classificação*

Conforme estipula o respectivo regulamento os objectivos da classificação de serviço deveriam ser:

- melhorar a produtividade, motivação e desenvolvimento das capacidades pessoais
- auxiliar nas decisões de organização e gestão de pessoal
- identificar candidatos potenciais para funções de maior responsabilidade
- a avaliação profissional do trabalhador
- valorização individual e melhoria da eficácia profissional, ficando a conhecer o juízo que os seus superiores hierárquicos formulam quanto ao seu desempenho
- contribuir para o diagnóstico das situações de trabalho com vista ao estabelecimento de medidas tendentes à sua correcção e transformação
- detectar eventual necessidade de acções de formação

11. *Subalternizam-se os factores de avaliação de per si*

O resultado final da menção quantitativa "abafa" a apreciação individualizada de cada factor em termos quantitativos e/ou qualitativos não permitindo qualquer diagnóstico de correcção e controlo futuros.

Uma possível solução para o caso português, poderia passar por um conjunto semelhante de etapas preconizado por De Cenzo, David A, Robins, Stephen P em *Personnel/Humman Resource Management*, 3ª ed., Prentice - Hall, New Jersey, 1988, pág. 262, a saber:

1. Estabelecimento de padrões de execução
2. Comunicação aos trabalhadores das expectativas de desempenho
3. Medidas do desempenho actual
4. Comparação do desempenho actual com os padrões de execução
5. Discussões do processo avaliativo com o trabalhador
6. Quando necessário, prever acções (medidas) correctivas

12. *O modelo não satisfaz o estipulado na lei n.º 47/77, 8 de julho*

Quando esta refere a criação dum modelo que *devesse corrigir eventuais desequilíbrios de vencimentos* entre trabalhadores da função pública que exercem idênticas funções, tal não acontece.

13. *O modelo não satisfaz o estipulado no dec.-reg. n.º 57/80*

Quando se legislou no sentido de que os resultados da avaliação fossem um auxílio na gestão de pessoal e motivação, já que o único instru-

mento (balanço social instituído pelo DL n° 190/96, de 9 de Outubro) de levantamento dos RH na função pública não prevê ou não comporta estes resultados ou informação.

14. O processo de classificação de serviço é elaborado com referência a um quadro legal e não a objectivos determinados

Para se não ser revelador de equidade, fidelidade, exactidão e principalmente de oportunidade e bom direccionamento de resultados. Deveria ser um modelo substantivo por forma a gerar e implementar projectos e obter ganhos incrementais com melhores resultados.

15. As classificações de serviço não são criteriosas e assentam na generalização do muito bom a todos os funcionários

Segundo o prof. Freitas do Amaral isto evidencia "o laxismo e excesso de bondade das notas atribuídas: os superiores hierárquicos querem ser simpáticos, em vez de procurarem ser justos - que era o que se esperava deles".

16. O modelo adoptado mais não faz do que ter em atenção o propósito de requisito mínimo para concurso de acesso

Saliente-se que em 19441 menções o número de recursos hierárquicos da classificação homologada, foi apenas de 4 (0.02%) nos últimos 5 anos, o que significa um acentuado desinteresse pela própria avaliação ou classificação de serviço; os requerimentos de audição nos últimos 5 anos para a comissão paritária foram, também, na ordem dos 0.10%, apenas 20 no total das menções apuradas, não muito distante do número de reclamações 60(0.30%) naquele total e nos anos analisados.

17. Da parte dos notadores parece evidente que:

- não foram isentos (pensando que a benevolência ou excesso de rigor prejudicarão, inevitavelmente, os outros notados que não tenham sido avaliados de igual maneira)
- não foram objectivos (fundamentando o seu juízo em factos ocorridos durante o período em apreciação, e nunca em opiniões)
- não se deixaram influenciar por casos excepcionalmente ocorridos durante o período em apreciação, e nunca em opiniões.

2.e. Mecânica de funcionamento

A implementação do processo de avaliação do desempenho, pela importância de que se reveste, merece toda a atenção por parte da Administração.

Na verdade, as diferentes configurações organizacionais da Administração Pública, pela sua especificidade, apresenta obstáculos de vária ordem para uma correcta aplicação daquele processo. A saber:

- hábitos enraizados quanto a um aclassificação de serviço meramente burocrática
- hábitos enraizados quanto a um aclassificação de serviço meramente burocrática
- hábitos enraizados quanto a um aclassificação de serviço meramente burocrática
- fala de preparação de muitos notadores quer para a notação e si, quer para a realização de entrevistas
- desconhecimento, quer das potencialidades de avaliação, quer do modo de tornar a sua aplicação mais eficaz

Assim é fundamental que a Administração tenha presente a necessidade de desencadear todo um processo de sensibilização e formação que contemple as seguintes acções:

- 1º Facultar a documentação e legislação sobre o processo de avaliação a todos os notadores.
- 2º Facultar a informação (bibliografia, textos) sobre os objectivos e potencialidades da avaliação.
- 3º Reuniões de notadores pertencentes a uma mesma categoria profissional para permitir a exploração de problemas e situações concretas e específicas.
- 4º Implementar formação com o objectivo de dotar os notadores de competências e fomentar mudanças nas suas atitudes, de modo a permitir uma mais correcta utilização das grelhas e um melhor aproveitamento da entrevista
- 5º Reuniões com os notados pertencentes a uma mesma unidade orgânica, para desdramatização da avaliação e exploração dos seus objectivos bem como das potencialidades

2.f. As grelhas de avaliação

Como instrumento de trabalho de avaliação foram aprovadas superiormente 5 modelos de fichas aplicáveis, de acordo com os grupos profissionais e tempo de serviço efectivo.

Pretendeu-se com esta múltipla normalização abranger todo o leque de categorias de funcionários da Função Pública, o que, se por um lado traz uma economia nos procedimentos de execução e análise, bem como na homogeneização nos tratamentos, poderá perder eficiência pelas dificuldades de adaptação aos casos particulares, nomeadamente na sua aplicação às Autarquias Locais.

■ diploma que institui este instrumento de trabalho prevê - no n.º 1 do Artigo 4.º do Cap. V - a possibilidade de adaptação a casos particulares, o que já tem antecedentes em vários organismos oficiais, nomeadamente pela redução ou introdução de novos factores, bem assim como pela inclusão de coeficientes de ponderação.

■ Sob o ponto de vista teórico a ficha apresenta um equilíbrio saudável quanto ao número e variantes dos factores que apresenta, os quais gozam ainda da característica de serem exclusivos entre si, o que é positivo.

■ mesmo não se pode dizer da escala de gradação, que se apresenta demasiado longa com as suas nove posições ou níveis. O ponto 1 do Artigo 7.º do Decreto Regulamentar 44-B/83 pretende colmatar esta dificuldade ao afirmar que as fichas "são susceptíveis de gradação em 5 posições principais -2,4,8,10- sem prejuízo de utilização dos restantes valores intermédios".

Porém, a verdade é que esses valores existem e ainda mais, sem a necessária correspondência nos comportamentos explícitos esperados em cada nível.

Tal facto introduz um factor de ambiguidade pelo reforço à tendência do refúgio nos pontos intermédios, como forma de evitar decisões mais controversas.

No sentido de obviar esta situação, importava que os Departamentos de Pessoal tracem directrizes com vista a reforçar a prática de utilização preferencial dos "escalões pares de notação", relegando os números ímpares para as situações em que se torne de todo impossível o consenso de atribuição de nota par.

Desta forma, a escala teoricamente longa, ficará reduzida a uma escala de 5 pontos, passível de menor índice de subjectividade e menor ambiguidade.

Incidindo concretamente na *Administração Local*, (pelo Artigo 4 do Decreto Regulamentar 45/88) institui-se a notação periódica do pessoal, tornando possível aos organismos a introdução de *coeficientes de ponderação*

em todos ou em alguns factores das fichas de notação às situações particulares, tornando-se bem aplicado - uma boa técnica de mudança de comportamentos.

Esta possibilidade ofereceu a possibilidade de melhorar o sistema e a adaptá-lo às circunstâncias particulares de cada serviço.

“Era vantajoso que cada serviço apresentasse “factores de ponderação próprios, adequados à especificidade das tarefas que desempenham os seus funcionários e ainda com a possibilidade de se poder variar ao longo do tempo, de acordo com as necessidades de adaptação do organismo às exigências –internas e externas– que o pressionam no sentido da mudança”.

Mas tal como se pode aumentar o peso relativo de um determinado factor, também se pode concluir que outro tem pouco interesse para a boa execução de uma dada função, sendo conveniente “anular” a sua importância no cômputo global da notação.

Ainda que não estando previstos na lei nada impede que se apliquem “técnicas de desvalorização pontual de um determinado factor”.

Exemplificando:

se para um dado factor –a criatividade– nada relevante para o trabalho executado por determinado funcionário cujas tarefas são rotineiras e repetitivas, havendo pouca margem de liberdade para a criatividade, uma forma prática de anular o peso relativo deste factor é atribuir-lhe a nota média que resulta da restante avaliação feita a esse trabalhador.

Torna-se óbvio que estes procedimentos devem ser “precedidos de esclarecimentos a todos os serviços, a fim de se obter a desejável uniformização de critérios de avaliação”.

De forma sintética, a correcta utilização deste instrumento, poderia passar fundamentalmente por:

- prestação de informação completa a notados e notadores
- formação específica aos notadores, no que respeita a competências de avaliação, nomeadamente no acto da entrevista
- adaptação das grelhas às diferentes realidades organizacionais
- elaboração de coeficientes discriminatórios dos diversos factores, que evidenciem a diferente natureza e exigências das funções, consoante o serviço em que se integra o trabalhador.

FONTE: este último ponto foi baseado na comunicação apresentada “Seminário Internacional - Os Recursos Humanos nas Autarquias Locais e os Desafios dos anos 90”.

3.a. A entrevista de avaliação

O diploma que regulamenta a classificação de serviço na Função Pública, contempla, no seu artº 31º, conhecimento do interessado da sua classificação, em entrevista individual com os notadores.

A entrevista é considerada como uma fase obrigatória do processo de classificação de serviço.

Os autores que teorizam sobre a Avaliação do Desempenho consideram que:

- a lei não obsta que outros objectivos estejam presentes na entrevista
- ser este o momento privilegiado do processo
- a entrevista não deve contemplar apenas a transmissão da classificação de serviço, mas propiciar uma troca de informação sobre o funcionamento de serviço, explorar comportamentos assumidos, clarificar aspectos do desempenho do notado que devem ser melhorados e definição de metas a atingir.

Planty, Earl G. e Carlos Efferson em *Counseling Executives after Merit Rating or Evaluation* (Nova York: American Management Association, 1953) sustentam que os objectivos da avaliação de desempenho são os seguintes:

- Dar ao colaborador uma ideia clara sobre como está a desempenhar a sua função, através de uma comunicação clara e inequívoca do seu padrão de desempenho. Daí a oportunidade ao colaborador não apenas de compreender o que o chefe espera dele em termos de qualidade, quantidade e métodos de trabalho mas também de entender as razões desses padrões de desempenho.
- Dar ao colaborador uma ideia clara sobre como está a desempenhar a sua função, salientando os seus pontos fortes e fracos e comparando-os com os padrões. As percepções sobre o nível de desempenho não são idênticas, podendo ser clarificado o entrevistado.
- Discutir, ambos, sobre o que se pode fazer para ajudar a desenvolver melhor e aproveitar as capacidades do colaborador, que necessita de entender como poderá melhorar o seu desempenho para participar activamente nos passos a dar para a sua melhoria.
- Construir relações pessoais mais fortes entre superior e subordinado, nas quais ambos tenham oportunidade de falar abertamente sobre o trabalho, especificamente sobre a forma como está sendo desenvolvido e como poderá ser melhorado.
- Eliminar e reduzir dissonâncias, ansiedades, tensões e incertezas que surgem quando os indivíduos não gozam das vantagens do aconselhamento planeado e bem orientado.

Dum estudo realizado sobre a importância do feedback entre chefia

e colaborador, Ilgen e colaboradores retiraram algumas conclusões que deram origem às seguintes considerações sobre o processo:

- o feedback sobre o desempenho deve ser tão explícito em termos de comportamentos quanto possível
- as reacções dos colaboradores serão tanto mais positivas (mantendo-se o resto constante) quanto maior for o seu poder de referência (consideração e respeito que uma pessoa tem por parte dos seus colegas) e poder de especialista (deriva da percepção que o colaborador tem do seu domínio da função)
- as chefias devem fornecer feedback específico ao longo do ano e não só por altura do preenchimento da avaliação.

3.b. O papel do notador

Sendo uma ocasião privilegiada para descobrir a melhor forma de conciliar objectivos individuais com os objectivos organizacionais, o notador deverá:

- estar preparado para documentar e concretizar todo o tipo de apreciações, quer sobre os pontos fortes, quer sobre os fracos. A existência de uma forma de notação sistemática pode facilitar muito
- ser específico nas apreciações e não geral
- cingir o feedback a fornecer factores susceptíveis de serem modificados pelo avaliado
- explicitar os fins a que se destina a avaliação: formação, promoções, etc.
- ter presente que a reunião se destina a ajudar pessoas e não a culpá-las
- ser conduzida para fornecer ajuda, apoio e orientação
- enunciar comportamentos e não as características da pessoa
- colocar questões por forma a garantir que tudo fica bem compreendido. A actuação deve ser centrada no avaliado e de escuta activa
- promover conversas ao longo do tempo, em conversas planeadas ou não
- ter considerações durante a entrevista de forma franca e sem malícia
- procurar compreender o processo motivacional dos seus colaboradores e o seu ajustamento
- adoptar uma postura de ajuda na melhoria do desempenho dos seus colaboradores
- sinalizar aspectos menos bons do desempenho do avaliado, no caso deste não o referir
- clarificar expectativas no caso de desempenho insatisfatório

3.c. O papel do notado

A importância do papel do avaliado é de igual expressividade comparativamente com a do notador.

A preparação da entrevista poderá ser facilitada se:

- o feedback for encarado como um processo de controlo mais eficaz do que se ficar à espera da iniciativa do chefe
- estiver preparado para fornecer informação pessoal (objectivos de carreira, nível de satisfação com a tarefa e com a chefia)
- for aberto e não defensivo, percebendo que as críticas devem ser encaradas como oportunidades de melhoria e não como ameaças
- existirem atitudes de um envolvimento activo, ou seja ouvir atentamente todas as alegações e factos, antes de formar uma opinião sobre a justiça da avaliação
- cuidar da linguagem não verbal durante a entrevista, isto é, manter contacto visual, postura e expressão facial de abertura

Sintetizando o avaliado poderá tirar melhor aproveitamento se responder às perguntas:

- | quais os principais pontos fortes?
- | quais os principais pontos a melhorar?
- | quais as críticas com as quais não concordei?
- | quais as que concordei?
- | pontos que merecem reflexão?
- | críticas que não entendi?
- | qual o meu estado de espírito?

3.d. Erros a evitar

Desenvolvemos de seguida, alguns aspectos - chave que importa salvaguardar na condução de ENTREVISTAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.

Assim constatamos que existe:

1. Falta de preparação das entrevistas

Traduz-se por:

- não revisão antecipada dos processos individuais
- não informação antecipada dos objectivos das reuniões
- não seguimento dos assuntos tratados nas últimas reuniões

2. Desrespeito pelos avaliados, durante o desenrolar das reuniões

Traduz-se por:

- interrupções frequentes para atender o telefone
- atitudes de indiferença ou depreciações da reunião
- final da entrevista deficiente

3. Deficiente descrição de funções

Traduz-se por:

- discordância quanto ao teor da descrição de funções

4. Discussão de assuntos que extravasam o âmbito da entrevista

Traduz-se por:

- influência negativa no desenvolvimento desta

5. *A entrevista serve apenas para comunicar resultados, não deixando qualquer espaço para discussão*

6. *A avaliação faz-se com base na personalidade e não no rendimento profissional*

7. *O avaliador não discute formas de melhorar a situação, recusando-se simplesmente a ouvir*

8. *O avaliador não enfrenta as áreas de conflito*

3.e. Algumas pistas para as tornar mais eficaz

Com vista a preparar uma entrevista de avaliação, importa acautelar alguns critérios que deverão nortear o notador, a saber:

- Fazer planos específicos e concretos; quando possível demonstrar tempo disponível
- Enfatizar os pontos fortes sobre os quais o indivíduo pode basear-se, mais do que os pontos fracos a serem ultrapassados
- Evitar sugestões que envolvam mudanças de traços ou de características pessoais; isto não quer dizer que se não descreva o comportamento que foi prejudicial ao indivíduo e sugerir meios alternativos
- Dar a conhecer ao indivíduo, as oportunidades de crescimento
- Limitar os planos de crescimento a poucos itens importantes, possíveis de serem alcançados dentro de um período de tempo razoável
- Focalizar os planos sobre um objectivo e não sobre a “melhoria geral”
- A sequência de comentários deve ser: apreciação (registo positivo) –apreciação negativa– apreciação positiva (técnica da sandwich)

Fechar a entrevista com um registo positivo e com uma oferta de ajuda e colaboração

- Possibilidade da entrevista ser realizada apenas pelo notador de 1º nível, no caso em que o número de notadores seja elevado e mobilizando por tempo excessivo os notadores de segundo nível, criando soluções de continuidade no enquadramento funcional
- Nas situações em que a entrevista não se possa realizar por ausência do notado, a comunicação das menções qualitativas ou pontuações possam ser enviadas por carta registada

4.a. Novas tendências em avaliação do Desempenho

Os complicados processos estruturados e formalizados de avaliação do desempenho estão a perder incidência, passando a prevalecer o esforço de avaliação qualitativa das pessoas de forma directa e sem depender de relatórios sucessivos até chegar ao responsável pelo tratamento da informação e tomada de decisão.

Num contexto ambiental em constante mudança e transformação, a avaliação de desempenho torna-se mais necessária para verificar permanentemente os rumos para as eventuais correcções ou alterações.

A detecção dos ajustes necessários caminha em relação às pessoas, às equipas e sobretudo à organização como um todo.

Os rumos da avaliação do desempenho também têm sido marcados pela GRADATIVA SUBSTITUIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL E DEPARTAMENTALIZADA pela organização POR PROCESSOS, alterando profundamente os sistemas de indicadores e de medições dentro das organizações.

Percebe-se ainda a completa ausência de indicadores de desempenho em muitas organizações ou a utilização de vários indicadores dispersos e desconexos que não possibilitam a visão global necessária.

As principais TENDÊNCIAS que se encontram nas organizações bem sucedidas são as seguintes: (fonte: Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos, ed. Atlas).

1. *Os indicadores tendem a ser sistémicos* através do efeito de cascata, facilita-se a localização de metas e objectivos dos diversos departamentos e níveis hierárquicos envolvidos. Os indicadores devem estar focalizados no cliente interno e externo.

2. *Os indicadores tendem a ser escolhidos e seleccionados como critérios distintos de avaliação:*

Difícilmente um único indicador pode ser tão flexível e universal para servir igualmente critérios diferentes.

Torna-se necessário distinguir os indicadores adequados para servir cada um dos critérios específicos.

3. *Os indicadores tendem a ser escolhidos em conjunto:*

A avaliação fundamenta-se cada vez mais na adopção de índices objectivos de referência, que possam balizar melhor o processo como:

■ indicadores de desempenho global (da organização)

■ de desempenho grupal (da equipa)

■ de desempenho individual (da pessoa)

A finalidade é estabelecer marcos de referência que possam ajudar na comparação e no estabelecimento de novas metas e resultados a serem alcançados, além de permitir uma visão global do processo.

4. A gestão por *objectivos visa*:

- direccionar a gestão para *objectivos* e fins, em detrimento de processos e actividades
- promover a interacção entre subordinados e superiores na fixação de *objectivos*
- insistência na medida e controlo
- é revisto continuamente o progresso
- são dadas recompensas em função do desempenho
- introduzir a concorrência entre serviços
- na área da Administração Pública continuar uma lógica de serviço público, mas a dotação de orçamentos e remuneração dos funcionários dependem da eficiência e da qualidade dos serviços prestados
- implementar uma gestão de qualidade total, abandonando-se a avaliação do desempenho como base de remuneração

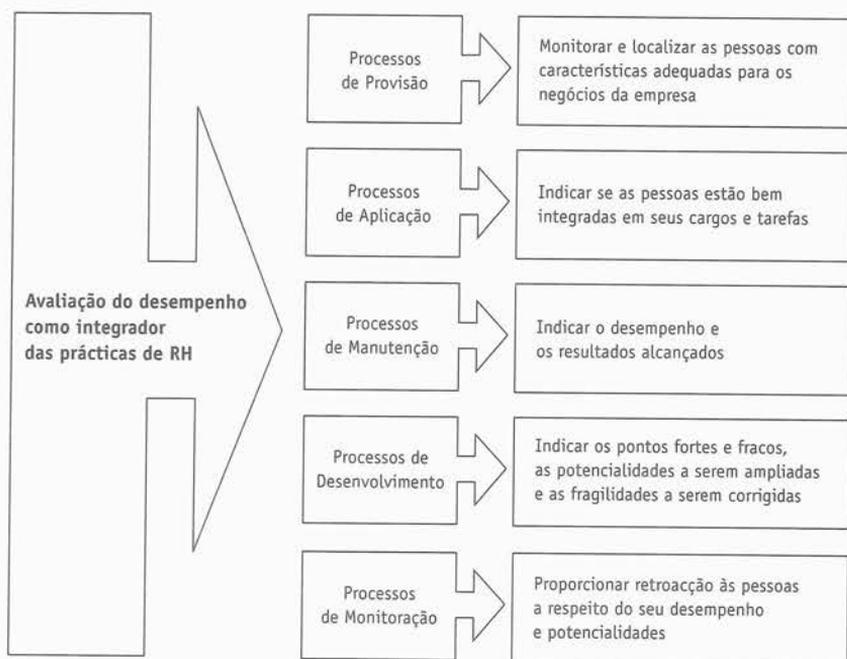
5. A gestão por *objectivos pressupõe*:

- que as capacidades e habilidades dos membros das organizações sejam bem aproveitados
- que as chefias requeiram dos colaboradores que treinam as suas capacidades em benefício da instituição, mesmo que tal implique esforço pessoal
- que os trabalhadores podem ser exercitados para realizarem esforço e aceitarem responsabilidade
- que o comprometimento do indivíduo com a livre aceitação de desafios de natureza profissional, reforçará o sentido de responsabilidade e auto controle
- que as motivações podem funcionar como factores mobilizadores de energia e esforço individual
- que o planeamento seja assumido, como uma função nuclear da gestão
- que o controle do progresso e a avaliação de resultados funcionem eficazmente como instrumentos de avaliação do desempenho, identificação e correcção de erros de planeamento e/ou execução

4.b. A Avaliação do Desempenho como elemento integrador das práticas de Recursos Humanos

Idalberto Chiavenato no seu livro "Recursos Humanos, ed. Atlas, 1997" portula que a avaliação de desempenho procura "monitorar e localizar as pessoas com características adequadas para os negócios de empresa, continua e complementa os trabalhos de provisão de pessoas, indica se as pessoas estão bem integradas nos cargos e tarefas, se o desempenho e os resultados são alcançados, sinalizando os pontos fortes e fracos, potencialidades a ser ampliadas e fragilidades a serem corrigidas, proporcionando retroação às pessoas a respeito dos seu desempenho e potencialidades.

Em esquema:



Nesta perspectiva defende-se que:

■ A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEVE SER FEITA ATRAVÉS DE PROCESSOS SIMPLES E NÃO ESTRUTURADOS

As pessoas precisam de receber retroação sobre as suas competências (pessoais, tecnológica, metodológica e social), para realizarem o seu auto diagnóstico no desempenho quotidiano.

■ A AVALIAÇÃO REQUER A MEDIÇÃO E COMPARAÇÃO DE ALGUMAS VARIÁVEIS INDIVIDUAIS, GRUPAIS E ORGANIZACIONAIS

■ A AVALIAÇÃO ESTÁ A ENFATIZAR CADA VEZ MAIS OS RESULTADOS, AS METAS E OS OBJECTIVOS DO QUE O PRÓPRIO COMPORTAMENTO

o que induz três vertentes:

l a desburocratização

l a avaliação para cima (ascendente)

l a auto - avaliação

■ A AVALIAÇÃO ESTÁ A SER INTIMAMENTE RELACIONADA COM A NOÇÃO DE EXPECTÂNCIA.



Galiza, 10-X-1998