
MODOS DE GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL

N. LIMA SANTOS

Este trabalho visa apresentar alguns aspectos da avaliação do desempenho, nomeadamente o estudo das qualidades psicométricas duma escala de avaliação, numa amostra de 569 trabalhadores de diferentes grupos salariais, numa empresa do norte de Portugal, e a reflexão sobre o papel do psicólogo neste domínio. O estudo das qualidades psicométricas revelou uma boa consistência interna dos itens da escala e o estudo diferencial da avaliação do desempenho, em função dos vários grupos salariais, revelou a existência de diferenças a favor dos grupos superiores, evidenciando um modo burocrático de gestão de pessoas e competências, confrontado com uma nova abordagem de tipo desenvolvimental.

This work aims to present some aspects of performance appraisal, especially those related to the study of the psychometrical qualities of a performance evaluation rating scale, with 569 workers of different salary ranges from a Northern Portuguese Company, and psychologist's role in this domain. The study of the psychometrical qualities of the scale revealed a good internal consistency of the items and the differential study of performance appraisal, among the several salary ranges, evidenced the existence of differences favoring the higher level ranges, showing a bureaucratic organizational personnel and competencies management, that we discuss presenting a new developmental approach.

1. INTRODUÇÃO

Avaliar - dar um valor, determinar a valia -, em contexto empresarial, é uma questão estratégica fundamental: o fim último de toda e qualquer empresa é o lucro, é a mais-valia do capital investido. O trabalho, enquanto conjunto de actividades humanas organizadas no interior da empresa, exercidas de modo regulamentado e coordenadas com vista à produção ou contribuição para produzir um resultado útil (Goguelin, 1987), constitui-se, então, como objecto estratégico de avaliação. Estratégico porque visa estabelecer a ligação entre a estrutura e o funcionamento da organização, ou seja, o que se passa realmente no interior da estrutura - trabalho, informação e processos de decisão -, (Mintzberg, 1984), pois a análise retrospectiva de comportamentos e desempenhos profissionais que funda a avaliação do desempenho, focalizando o trabalho, percorre a informação e os processos de decisão, logo o funcionamento global da organização.

Problemática actual, a avaliação do desempenho não pode ficar encerrada nas pertinentes críticas provenientes do olhar da Sociologia do Trabalho,

MODOS DE GESTÃO DE PESSOAS

nem ser a panaceia de uma visão economicista do lucro e da mais-valia do trabalho: hoje, a convicção de que os recursos humanos são um factor essencial de competitividade, já que deles depende a potenciação dos outros recursos - equipamentos, informação, organização, infra-estruturas... - opera uma ruptura nas culturas de gestão dominantes, fundadas na hierarquia, estabilidade e manutenção do *status quo*, no sentido da delegação de responsabilidades, flexibilidade e desenvolvimento, o que tem implicações não só sobre as estratégias e a vida interna das empresas, mas também sobre a concepção dos homens e do trabalho, ou seja, sobre as potencialidades de renovação de competências e sobre os percursos individuais de cada um de nós (Rodrigues, 1991). Então, a avaliação do desempenho, podendo constituir-se como meio impeditivo ou facilitador deste desiderato, deve, antes de tudo, ser contextualizada na realidade portuguesa.

A avaliação do desempenho dos trabalhadores fornece informações relevantes para a tomada de muitas decisões: ao nível da política salarial, dos despedimentos, das transferências, das promoções e do *feedback* com objectivos desenvolvimentais. Os objectivos da avaliação do desempenho estão directamente relacionados com características estruturais das organizações, tais como a sua complexidade, o grau de formalismo na tomada de decisões, as suas condições económico-financeiras, o seu clima e cultura organizacionais. Deste modo, a avaliação do desempenho pode ser usada com fins de gestão de pessoas e competências, de um ponto de vista administrativo e de manutenção do sistema, ou de um ponto de vista de desenvolvimento do seu potencial, identificando os pontos fortes e fracos do desempenho, logo o melhor modo de gerir e desenvolver competências.

2. RESULTADOS DE UM ESTUDO EMPÍRICO

Um estudo por nós efectuado evidencia que os melhores resultados, os melhores meios, as condições mais favoráveis ao processo de avaliação do desempenho, são-no sempre por referência aos modos de gestão e aos contextos em que a avaliação se desenrola (Lima Santos, 1991).

Assim, os objectivos deste estudo foram: (i) estudar um instrumento de avaliação do desempenho, ao nível das suas qualidades psicométricas e dos efeitos/consequências dos seus resultados no plano do funcionamento global de uma Empresa em particular; (ii) avaliar a existência de diferenças quanto à avaliação do desempenho profissional entre vários grupos profissionais, universos de avaliação e posições hierárquicas na Empresa; (iii) explorar possibilidades de avaliação do desempenho profissional consentâneas com uma perspectiva do desenvolvimento de pessoas e de competências e da Empresa.

A amostra foi constituída por 569 sujeitos, de seis grupos salariais, quatro universos de avaliação e duas posições hierárquicas na estrutura

organizativa de uma Empresa do sector Industrial Transformador do Norte de Portugal.

O instrumento utilizado - Ficha de Avaliação do Desempenho, do tipo escala de avaliação -, compreendia quatro sub escalas de avaliação, caracterizadas por serem constituídas por um conjunto de dimensões comuns e por dimensões específicas a aplicar a diferentes universos de avaliação.

Todo o processo de avaliação foi organizado e supervisionado pela Direcção de Pessoal da Empresa, tendo decorrido em dois momentos distintos, a saber:

- Num primeiro momento, as Chefias directas procederam à avaliação do desempenho (avaliação directa) dos trabalhadores que lhes estavam subordinados;
- Num segundo momento, essa avaliação foi apresentada à respectiva Direcção, a qual visando a obtenção da máxima uniformidade e objectividade dos critérios utilizados, no âmbito global das suas unidades orgânicas, procedeu à avaliação efectiva (destinada a produzir efeitos) do desempenho de todos os seus trabalhadores.

Assim, foi realizado o estudo da consistência interna das quatro sub escalas que constituíam a Ficha de Avaliação do Desempenho, para cada um dos dois momentos de avaliação, através de dois métodos: coeficiente *alpha* de Cronbach e análise factorial.

Os valores do coeficiente *alpha* das diferentes sub escalas, nos dois momentos de avaliação, revelaram-se bons (todos superiores a .80: entre .84 e .88), o que indica uma boa consistência interna das escalas e a sua capacidade para diferenciar grupos e indivíduos quanto às características avaliadas.

No que se refere aos resultados da análise factorial, podemos tirar duas grandes conclusões:

(1) A estrutura das escalas originais propostas pela Empresa não foi confirmada, pois diferentes variáveis de diferentes dimensões saturam, de um modo geral, um factor predominante, que explica uma percentagem elevada de variância comum dos resultados. Parece, então, que as várias dimensões de avaliação do desempenho são vistas pelos avaliadores como intimamente ligadas, e não da forma independente como a Empresa as conceptualizou, constituindo-se numa apreciação globalizante do desempenho (Efeito de Halo);

(2) As estruturas factoriais obtidas indicam que, por comparação com a Direcção, as Chefias directas não separam a variável "Relações Humanas" tão facilmente de outros aspectos do desempenho profissional e valorizam

mais a variável "Potencial de Promoção", bem como as variáveis da função "Quadro", parecendo assim afectadas pela proximidade com os avaliados, sentindo mais as pressões relacionadas com as questões de promoção e carreira, valorizando mais funções de apoio logístico às suas próprias actividades. Por sua vez, a Direcção, valoriza mais a variável "Desempenho Global da Missão", bem como as variáveis da função "Chefia", parecendo privilegiar, por um lado, o desempenho global da missão, como eventual indicador de eficácia no cumprimento de objectivos e, por outro lado, as variáveis da função "Chefia", no pressuposto de que a uma dada delegação de poderes corresponde um determinado grau de responsabilização pela consecução de objectivos qualitativos e quantitativos.

Então, parece que as dissemelhanças entre as avaliações das Chefias directas e as da Direcção podem reflectir o funcionamento global da Empresa, tal como ele é percebido por cada uma delas, parecendo ainda "diagnosticar" a necessidade de aumentar a comunicação entre si, como primeiro passo para a compatibilização de políticas e objectivos ao nível da gestão de pessoas e competências.

Outro indicador das aludidas dissemelhanças emerge do estudo comparativo sobre a forma como os graus de desempenho foram atribuídos aos avaliados pelas Chefias directas e pela Direcção, que parecem utilizar critérios de avaliação diferentes no que se refere a notas extremas, ou seja, a Direcção é mais cautelosa na atribuição da nota "Muito Bom" e as Chefias directas, pelo contrário, são mais "cautelosas" na atribuição da nota "Insatisfatório". Refira-se ainda que é a nota máxima que contribui de forma mais significativa para a distinção dos melhores em termos de desempenho e que a avaliação da Direcção é aquela que produz resultados efectivos.

A partir da análise dos resultados por nós obtidos, no que se refere à existência, ou não, de diferenças quanto à avaliação do desempenho profissional em função do Grupo Salarial, Universo de Avaliação e Posição Hierárquica na Estrutura Organizativa, enquanto factores de diferenciação que reflectem a estrutura hierárquica da Empresa, as diferenças encontradas, ao contrário da nossa hipótese (hipótese nula), favorecem sempre os grupos salariais de nível superior (avaliação directa: $(F(5, 569) = 16.714; p < .001)$ e avaliação efectiva: $(F(5, 569) = 14.491; p < .001)$, os universos de avaliação com chefias (avaliação directa: $(F(3, 569) = 17.848; p < .001)$ e avaliação efectiva: $(F(3, 569) = 15.500; p < .001)$ e a posição hierárquica de nível superior (avaliação directa: $(F(1, 569) = 33.483; p < .001)$ e avaliação efectiva $(F(1, 569) = 27.875; p < .001)$).

Ou seja, parece que nos confrontamos com um fenómeno que pode ter subjacente o reforço do poder hierárquico das Chefias e, dado o seu carácter unilateral, este facto poderá constituir um entrave ao

desenvolvimento de melhores relações e de maior motivação, logo de maior produtividade e de melhor competitividade da Empresa.

3. CONCLUSÕES

Deste modo, podemos afirmar que apesar da escala de avaliação do desempenho aqui estudada ter evidenciado uma boa consistência interna, sendo capaz de diferenciar indivíduos e grupos quanto ao desempenho profissional, a sua utilização apenas parece ter servido fins administrativos da gestão de Pessoal, parecendo reforçar a estrutura hierárquica da Empresa e ter sido percebida como uma forma adicional de controlo dos trabalhadores, ao afectar a relação salarial, logo a relação de trabalho, conforme evidenciou o clima de contestação que se gerou na Empresa.

Esta análise parece apoiar a ideia de que sendo necessário utilizar medidas de avaliação fiéis e válidas, não deixa de ser essencial avaliar a avaliação à luz dos seus objectivos e por referência ao contexto em que se desenrola, isto é, concretizar a respectiva validação social (Lima Santos, 1998): parafraseando Lévy-Leboyer (1990a; 1990b), nenhum método, técnica ou instrumento de avaliação pode ser recomendado no absoluto.

Objectivos como os de permitir aos trabalhadores exprimirem a sua percepção sobre o trabalho que realizam, bem como proporcionar elementos úteis para o planeamento de acções de formação profissional, parecem implicar um grau de participação e de negociação incompatíveis com o modo de gestão de Pessoal evidenciado pelos resultados da referida avaliação do desempenho, o que nos parece susceptível de ser ultrapassado à luz de um outro modo de gestão, que se alicerce na participação e na negociação entre os diversos actores do sistema de avaliação, ou seja, um modo de gestão promotor de mudança e desenvolvimento das pessoas e das competências, logo da competitividade das Empresas (Lima Santos, 1991).

Esta reflexão global e a inserção do processo de avaliação do desempenho nos modos de gestão de pessoas e competências, remete-nos para a necessidade de questionar o papel da Psicologia e do Psicólogo do Trabalho e das Empresas, no domínio da avaliação do desempenho, em particular, e do trabalho e das empresas, em geral.

Tradicionalmente, a avaliação do desempenho tem sido considerada pelos psicólogos do trabalho como um problema de medida. Contudo, numa visão mais actual, parece-nos dever ser encarada como um problema social e de comunicação no seio das organizações, pois se o processo de avaliação do desempenho profissional for analisado de um ponto de vista sócio-psicológico, poderá contribuir para reforçar a identidade do psicólogo do trabalho no seio da empresa, ao permitir-lhe analisar os problemas

psicológicos e sócio-psicológicos subjacentes ao processo de avaliação, nomeadamente o papel do clima psicossocial e das normas da organização no processo de avaliação ou, até, analisar o papel dos processos de socialização sobre o desenvolvimento de normas e padrões de excelência no que se refere ao desempenho profissional (Murphy & Cleveland, 1995).

118

Nesta perspectiva, ao nível do nosso objecto de estudo - a avaliação do desempenho em contexto profissional -, tendo por referência o contexto organizacional, os comportamentos e os resultados obtidos, o nosso contributo para a resolução do paradoxo entre a avaliação como *elemento reprodutor do status quo vs. elemento produtor de mudança e desenvolvimento das pessoas e das competências*, alicerça-se em três eixos fundamentais: (1) a avaliação do grau de mestria na função ocupada deve ser feita por referência à descrição das funções e das actividades exigidas, bem como dos padrões individuais de desempenho requeridos; (2) a avaliação do grau em que os objectivos individuais de trabalho foram atingidos deve ser levada a cabo por referência ao plano de acção da unidade de trabalho, bem como aos objectivos individuais de trabalho estabelecidos; (3) a avaliação do desempenho deve constituir-se também como uma avaliação do potencial, de molde a possibilitar a negociação de um *contrato de progresso*, cujos objectivos serão ligados ao plano de acção da unidade de trabalho e ao aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências profissionais (Caspar & Millet, 1990).

Do nosso ponto de vista, este *contrato de progresso* pode consubstanciar-se numa perspectiva de formação e desenvolvimento, como *plano integrado e individualizado de educação permanente* que visa preparar, ampliar e desenvolver o potencial de cada um no sentido de uma maior eficácia, autonomia e auto-realização, a par de um contínuo crescimento e desenvolvimento da empresa. Ou seja, trata-se de entender a formação como: (1) um *meio* para preparar os indivíduos para a execução e desempenho de tarefas específicas, ou para promover a sua adaptação às mutações tecnológicas e consequentes reconversões profissionais; (2) um *dispositivo* destinado a facilitar a inserção, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional dos indivíduos, tornando-os mais eficientes e produtivos, e preparando-os para uma determinada evolução profissional; (3) um *investimento* que permite mobilizar os indivíduos, conciliando os seus direitos e aspirações com os imperativos de produtividade, melhorando o clima psico-social e desenvolvendo o potencial humano da empresa.

Finalmente, parece-nos de realçar que as relações do indivíduo com o seu trabalho implicam, cada vez mais, uma compreensão psicossociológica do fenómeno que perspectiva que o indivíduo desempenha um papel, sendo portanto actor, mas dentro do qual pode ser *autor*, tendo e tomando responsabilidades ao seu nível. A noção de projecto pessoal não é um

problema exclusivo do indivíduo, mas supõe certos comportamentos das chefias e gestores, pois a identidade profissional não pode ser reduzida a um estatuto: por um lado, os portadores de estatuto não têm projecto, ou o seu projecto resume-se à necessidade do sucesso que permite mudar de estatuto e, por outro lado, para que os projectos individuais tenham lugar nos projectos da empresa é necessária a possibilidade de negociar na organização, é crucial a mudança negociada, porque de acordo com Liu (1983), o trabalho em comum exige um equilíbrio de poderes e uma troca de proveitos entre as partes, concretizável por um novo modo de gestão de pessoas e de competências.

BIBLIOGRAFIA

CASPAR, P. & MILLET, J.-G. . *Apprécier et valoriser les hommes*. Paris: Éditions Liaisons, 1990.

GOGUELIN, P. . Vers une nouvelle psychologie du travail. Évolution ou mutation? *Revue de Psychologie Appliquée*, 37, 2, (1987): pp.139-174.

LÉVY-LEBOYER, C. . *Évaluation du personnel: quelles méthodes choisir?* Paris: Les Éditions d'Organisation, 1990a.

LÉVY-LEBOYER, C. . Y-a-t-il de "bons" et de "mauvais" tests? *Le Journal des Psychologues*, 77, (1990b): pp. 30-31.

LIMA SANTOS, N. . *A avaliação em contexto empresarial: Estudo empírico sobre a avaliação do desempenho profissional*. Tese de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Empresas apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Porto: Edição do autor, 1991.

X **LIMA SANTOS, N.** . Avaliação do Desempenho: Conceitos, Contextos e Validação Social, *Revista da UFP*, 2, 2, (1998): pp.321-334.

LIU, M. . *Approche socio-technique de l'organisation*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1983.

MINTZBERG, H. . *Struture et dynamique des organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1984.

MURPHY, K. R. & CLEVELAND, J. N. . *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1995.

RODRIGUES, M. J. . *Competitividade e recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1991.