

Susana Rodrigues Oliveira Lima Guerreiro

Análise de um processo de Avaliação de Desempenho:

O caso da Sumolis (Viseu)

“Monografia orientada pelo Mestre Nelson Lima Santos,
apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte
dos requisitos para obtenção do grau de licenciatura em
Psicologia Social e do Trabalho”.

“O que sabemos é uma gota,
o que ignoramos é um oceano”.

Isaac Newton

“O esforço chama sempre
pelos melhores”.

Sêneca, filósofo grego.

Agradecimentos

Queria agradecer, de um modo geral, a todos os que tornaram possível o meu percurso académico e este trabalho monográfico (amigos, professores e familiares), e em particular:

- À minha mãe, protectora e amiga inseparável em todas as situações, obrigada pelo amor e pela generosidade sempre demonstradas;
- Ao meu pai, sempre próximo do meu coração, obrigado por aceites e tornares possíveis as minhas decisões;
- À minha madrinha, Tita, que apesar de já não estar entre nós, foi sempre um suporte de apoio e continuará a sê-lo;
- Ao Mestre Nelson Lima Santos, por acreditar nas minhas capacidades e por me “obrigar” a fazer mais e melhor.

Resumo

A análise do trabalho e a avaliação de funções constituem a primeira fase do desenvolvimento de um processo de avaliação de desempenho. Este processo sistemático, através do qual as organizações avaliam a *performance* dos colaboradores, relativamente ao cargo que ocupam, permite também avaliar, de forma implícita, o funcionamento global da organização. Decidir o que avaliar - traços de personalidade, comportamentos ou resultados -, e como avaliar, com base num determinado método ou técnica, é decidido em função dos objectivos da avaliação.

Este estudo tem como objectivo a análise de um processo de Avaliação de Desempenho (A.D.) numa empresa do centro do país, no que respeita à concepção do instrumento de avaliação, sua divulgação, formação dos avaliadores e comunicação dos resultados aos avaliados, bem como o estudo das opiniões dos colaboradores face à avaliação a que estão sujeitos. A amostra é constituída por 66 colaboradores, com sexo, idade, habilitações, antiguidade na empresa e nível de funções diversificados. A opinião dos colaboradores face à A.D. a que estão sujeitos constitui a variável dependente do estudo e as variáveis independentes são o sexo, a idade e as habilitações (variáveis de tipo individual) e ainda a antiguidade e o nível da função (variáveis de tipo organizacional). Os instrumentos utilizados englobam uma entrevista semi-directiva ao sub-director e uma entrevista directiva aos colaboradores, ambas pensadas e concebidas para a realização deste estudo.

Os resultados obtidos permitem concluir que na empresa analisada a avaliação é vista meramente como um procedimento administrativo e unilateral, sem qualquer envolvimento e participação dos colaboradores, o que acaba por explicar a opinião negativa que os colaboradores têm relativamente à avaliação a que estão sujeitos.

ÍNDICE:

Introdução Geral.....	1
1. Questões prévias à problemática da Avaliação de Desempenho:	4
1.1. <i>Importância da Análise do Trabalho e da Avaliação de Funções</i>	4
1.2. <i>As competências e a urgência das novas práticas de gestão</i>	7
2. Avaliação de Desempenho	10
2.1. <i>Origem e evolução histórica</i>	10
2.2. <i>Do conceito de Avaliação à Avaliação de Desempenho</i>	12
2.3. <i>Objectivos</i>	14
2.4. <i>Etapas</i>	17
2.5. <i>Perspectivas sobre a Avaliação de Desempenho</i>	19
2.5.1. <i>Clássica vs. Sócio-Técnica</i>	19
2.5.2. <i>Racional vs. Política</i>	21
2.6. <i>Quem avalia e quem é avaliado?</i>	22
2.7. <i>O que avaliar?</i>	25
2.8. <i>Quando avaliar?</i>	27
3. Medidas de Avaliação de Desempenho.....	28
3.1. <i>Medidas objectivas de desempenho</i>	30
3.1.1. <i>Medidas de Produtividade</i>	30
3.1.2. <i>Absentismo e Pontualidade</i>	31
3.1.3. <i>Ritmo de progressão na carreira</i>	31
3.2. <i>Medidas subjectivas de desempenho</i>	32
3.2.1. <i>Abordagens centradas na personalidade</i>	32

3.2.2. Abordagens centradas no comportamento	33
3.2.2.1. <i>Escalas de Classificação</i>	33
3.2.2.2. <i>Escalas de Observação Comportamental</i>	34
3.2.2.3. <i>Escalas de Escolha Forçada</i>	35
3.2.2.4. <i>Método dos Incidentes Críticos</i>	36
3.2.3. Abordagens centradas na comparação com outros.....	36
3.2.3.1. <i>Ordenação simples</i>	37
3.2.3.2. <i>Comparação por pares</i>	37
3.2.3.3. <i>Distribuição forçada</i>	38
3.2.4. Abordagens centradas nos resultados.....	39
3.2.4.1. <i>Padrões de comportamento</i>	39
3.2.4.2. <i>Gestão por objectivos</i>	40
3.2.5. Método de Inquérito Psicossocial.....	42
3.2.5.1. <i>Técnica da Entrevista</i>	43
3.2.5.1.1. <i>Entrevista de A.D.: "Feedback" aos avaliados</i>	45
3.2.5.2. <i>Técnica do Questionário</i>	49
3.2.5.3. <i>Análise de Dados: Técnica da Análise de Conteúdo</i>	50
3.3. <i>Que metodologia utilizar?</i>	52
3.4. <i>Erros do avaliador</i>	54
3.4.1. <i>Efeito de Halo</i>	54
3.4.2. <i>Efeito de Tendência Central</i>	55
3.4.3. <i>Efeito de Pigmaleão</i>	56
3.4.4. <i>Efeito Hawthorne</i>	57
3.5. <i>Conclusão</i>	58

4. Estudo Empírico em Contexto Empresarial	60
4.1. <i>Introdução</i>	60
4.2. <i>Objectivos</i>	62
4.3. <i>Definição das variáveis</i>	62
4.4. <i>Caracterização da empresa</i>	63
4.5. <i>Metodologia</i>	67
4.5.1. <i>Amostra</i>	67
4.5.2. <i>Instrumentos</i>	70
4.5.3. <i>Procedimento</i>	74
4.6. <i>Apresentação, análise e discussão dos resultados</i>	75
4.6.1. <i>Entrevista com a Sub-Direcção da Unidade Fabril</i>	75
4.6.2. <i>Entrevista com os colaboradores: Estudo de Opinião</i>	80
 Conclusão Geral	 91
 Bibliografia.....	 101

ANEXOS:

Anexo 1 – Entrevista realizada ao Eng. Carlos Sacadura

Anexo 2 – Organograma

Anexo 3 – Guião de entrevista relativa à A.D.

Anexo 4 – Sistema de Notação Periódica

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1 – Distribuição da amostra em função do sexo.....	68
Gráfico 2 – Distribuição da amostra em função da idade	68
Gráfico 3 – Distribuição da amostra em função da antiguidade	69
Gráfico 4 – Distribuição da amostra para o nível da função.....	69
Gráfico 5 – Distribuição da amostra em função das habilitações	70

ÍNDICE DE QUADROS:

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos da Avaliação de Desempenho.....	79
Quadro 2 – Características mais positivas da Avaliação de Desempenho.....	80
Quadro 3 – Características mais negativas da Avaliação de Desempenho	81
Quadro 4 – Consequências da Avaliação de Desempenho	83
Quadro 5 – Percepções globais da Avaliação de Desempenho.....	84
Quadro 6 – Características mais positivas da Avaliação em função do sexo.....	86
Quadro 7 – Características mais negativas da Avaliação em função do sexo.....	86
Quadro 8 – Consequências da Avaliação em função do sexo	86
Quadro 9 – Características mais positivas da Avaliação em função da idade	87
Quadro 10 – Características mais negativas da Avaliação em função da idade.....	87
Quadro 11– Consequências da Avaliação em função da idade	87
Quadro 12 – Características mais positivas da Avaliação em função das habilitações... 88	
Quadro 13 – Características mais negativas da Avaliação em função das habilitações.. 88	
Quadro 14– Consequências da Avaliação em função das habilitações	88
Quadro 15 – Características mais positivas da Avaliação em função da antiguidade..... 89	
Quadro 16 – Características mais negativas da Avaliação em função da antiguidade.... 89	
Quadro 17– Consequências da Avaliação em função da antiguidade	89
Quadro 18 – Características mais positivas da Avaliação para o nível da função	90
Quadro 19 – Características mais negativas da Avaliação para o nível da função	90
Quadro 20 – Consequências da Avaliação para o nível da função	90

Introdução Geral

Estando Portugal inserido no desafio da construção europeia e do mercado único, impõem-se novas exigências às organizações portuguesas, nomeadamente ao nível da competitividade.

Em todas as organizações, independentemente do seu tamanho e área de trabalho, o mais importante são as pessoas, pois sem elas é impossível alcançar as metas e os objectivos estabelecidos, necessários ao desenvolvimento organizacional. E, assim sendo, mais do que meros trabalhadores, devem ser encarados como verdadeiros colaboradores nos projectos organizacionais.

“A actual convicção de que os recursos humanos são um factor básico de competitividade, já que deles depende a potencialização dos demais recursos - equipamentos, informação, organização, infra-estruturas, matérias-primas” (Rodrigues, 1991, p. 11) - implica uma aposta contínua na modernização tecnológica intimamente acompanhada pelo desenvolvimento do factor humano de forma consistente, ou seja, pelo estabelecimento de novos perfis profissionais e de novas competências.

Nas PME's portuguesas impera uma gestão taylorista, burocrática, que instaura uma clara divisão do trabalho, onde o Homem é apenas uma peça de intercâmbio. Se a este tipo de gestão associarmos uma baixa qualificação da população activa nacional e uma reduzida formação profissional, obteremos um quadro-base dos condicionalismos das nossas organizações (Rodrigues, 1991).

Para acompanharmos os desafios da União Europeia, impõem-se novas práticas de gestão, que considerem o Homem como actor da sua carreira e como construtor do desenvolvimento organizacional. Surge então a necessidade de se analisar e avaliar a *performance* dos colaboradores, de forma a desenvolver as suas capacidades e promover o seu auto-desenvolvimento.

O presente trabalho vai de encontro a esta necessidade, na medida em que tem como objectivo a análise de um processo de Avaliação de Desempenho (A.D.), especificamente o caso da Sumolis, na unidade fabril de Viseu.

A selecção deste tema prende-se com um conjunto de motivos diversificados: (1) a cidade de Viseu é a zona residencial da autora, daí a pertinência do local de realização da monografia; (2) as unidades fabris do nosso país (especialmente as PME's) apresentam falhas ao nível da gestão de recursos humanos, especialmente ao nível da A.D., muitas vezes descurada e sub-valorizada: com os conhecimentos adquiridos no percurso académico, espera-se poder apontar possíveis falhas ao nível da A.D., bem como explorar as opiniões dos trabalhadores face a esta temática; (3) a disponibilidade demonstrada pela direcção da Sumolis, em Viseu, para a realização desta investigação condicionou a escolha desta unidade fabril.

Para procedermos à análise deste processo, começaremos por referenciar as questões prévias à problemática da avaliação de desempenho, a saber: a importância da análise do trabalho e da avaliação de funções, uma vez que ambas representam uma base essencial para o desenvolvimento de um processo de avaliação, bem como a questão da competência e a urgência das novas práticas de gestão.

Surge também a necessidade de analisar a origem e a evolução histórica da Avaliação de Desempenho, bem como de definir o próprio conceito de avaliação.

É importante realçar ainda os objectivos e as etapas pelas quais deve passar um processo de avaliação do qual se possam tirar benefícios. De seguida, apresentam-se as perspectivas da avaliação e questiona-se quem deve avaliar e ser avaliado, o que deve ser avaliado e quando deve ser feita essa avaliação.

Segue-se uma análise dos métodos utilizados neste processo, referenciando-se as suas vantagens e desvantagens.

Como a avaliação está sujeita a certos viés, são apresentados os problemas mais comuns da A.D., sendo feita uma abordagem à entrevista de avaliação, que permite informar o trabalhador quanto ao seu desempenho passado, bem como alertá-lo para possíveis melhorias, motivando-o.

O estudo empírico que se segue relata uma investigação realizada no contexto de uma empresa do centro de Portugal, com uma amostra composta por 66 trabalhadores com sexo, idade, habilitações, antiguidade na empresa e nível de funções diversificados. Após a apresentação dos objectivos, definem-se as variáveis e caracteriza-se a empresa. Segue-se uma descrição da amostra, a identificação dos instrumentos utilizados e os procedimentos que foram realizados. Finalmente, para além de se apresentarem e discutirem os resultados, incluem-se algumas propostas de intervenção que procuram ser uma possível solução para as falhas detectadas.

1. Questões prévias à problemática da Avaliação de Desempenho:

1.1. *Importância da Análise do Trabalho e da Avaliação de Funções*

O trabalho é, em geral, uma actividade humana. Pode ser definido como um “comportamento adquirido por aprendizagem e que deve adaptar-se às exigências de uma tarefa”. Estas exigências variam, nomeadamente, segundo o nível técnico ou socio-económico da organização na qual a tarefa se insere (Ombredane & Faverge, 1955, cit. por Leplat & Cuny, 1983, p. 29). Porém, a noção de trabalho está longe de ser rigorosa e inquestionável. Ao longo da história, o trabalho tem sido visto de forma sensivelmente diferente, variando de lugar para lugar e com o decorrer dos tempos, mas “é a partir do século XX que se aceita, na generalidade do globo, a ideia de que é normal, necessário, justo e dignificante o exercício de uma actividade de trabalho” (Freire, 1993, p. 13).

Sintetizando, pode-se entender o significado do trabalho como “um conjunto de crenças e valores face ao trabalho, que os indivíduos (e grupos sociais) vão desenvolvendo antes (socialização para o trabalho) e durante o processo de socialização no trabalho. Trata-se de um conjunto de cognições flexível e sujeito a alterações e modificações em função das experiências pessoais e das alterações em aspectos situacionais ou contextuais” (Peiró & Prieto, 1996, p. 49).

“A análise do trabalho constitui a primeira fase do desenvolvimento de um processo de Avaliação de Desempenho. A análise do trabalho permite antever com precisão os aspectos do trabalho (comportamento ou desempenho) que são essenciais à boa realização da tarefa ou ao cumprimento da função, a fim de deduzir as características individuais requeridas. Deve igualmente permitir descrever as relações que eventualmente existam entre os diferentes aspectos do trabalho, entre as diferentes características exigidas e entre estes dois sistemas” (Lévy-Leboyer, 1990, p. 21).

“Por seu lado, a avaliação de funções pode ser definida como uma técnica que permite determinar de um modo sistemático a posição relativa de um posto de trabalho por relação aos outros, numa hierarquia de salários, tendo por base a importância das tarefas integrantes desse posto de trabalho. A sua metodologia fundamenta-se na comparação e na análise sistemática das tarefas ou das exigências que os postos de trabalho comportam” (Repartição Internacional do Trabalho, O.I.T., 1987, p. 3).

Segundo Cherrington (1995, p. 183), “a análise do trabalho consiste em analisar as actividades desempenhadas por um trabalhador, as ferramentas e os equipamentos que o trabalhador utiliza”, bem como as condições de trabalho nas quais as actividades são desempenhadas. A análise do trabalho foca ainda os conhecimentos, capacidades e as características individuais necessárias para a realização das actividades. Esta permite a obtenção de informações diversas sobre: (1) a identificação do posto de trabalho; (2) o seu objectivo; (3) as responsabilidades do ou dos titular(es); (4) as suas relações com outras pessoas; (5) as condições físicas do trabalho; (6) as condições de salário e de carreira (Cherrington, 1995; Lévy-Leboyer, 1990; Torrington & Hall, 1991).

A avaliação de funções permite a classificação do trabalho: cada factor do trabalho é dividido em aspectos, aos quais é atribuído um valor (Toledo, 1989). Se a avaliação de funções permite ordenar as funções na organização, atendendo ao seu valor, a análise do trabalho permite conhecer o conteúdo, as exigências e as responsabilidades das funções.

Para Sperandio (1984, cit. por Lévy-Leboyer, 1990, p. 23) “a análise do trabalho poderá centrar-se no trabalho (visando especificamente as tarefas a serem executadas pelo trabalhador) ou no trabalhador (neste caso, para além de descrever as actividades que o trabalhador exerce, fornece ainda uma ampla visão do comportamento, pela análise das condutas de operação e pelo relevo dado às regras de funcionamento)”.

Para que o processo de Avaliação de Desempenho seja objectivo, deve ser precedido por uma descrição das funções do posto considerado. Esta consiste numa descrição pormenorizada das exigências e objectivos de uma função, englobando as características individuais necessárias à realização da mesma (Lévy-Leboyer, 1990; Toledo & Milioni, 1986).

Uma descrição de funções implica sempre a resposta a três questões fundamentais:

(A) O que faz? – Refere-se à designação e explicitação da tarefa.

(B) Como faz? – Refere-se às operações na realização da tarefa. São identificados os métodos de trabalho, instrumentos, máquinas e materiais e também as normas a seguir bem como as decisões a tomar.

(C) Para que faz? – Descreve os objectivos e as finalidades da tarefa.

A análise de funções é uma das técnicas utilizadas na análise do trabalho e descreve as exigências pessoais e profissionais de uma função (Cascio, 1998), determinando os requisitos necessários para o exercício da mesma (geralmente: a formação universitária, experiência, iniciativa, esforço mental e físico), bem como as responsabilidades, as condições e riscos do trabalho inerentes à função (Toledo & Milioni, 1986).

De um modo geral, todas as organizações estão ou estarão sob o efeito de mutações rápidas que afectam o conteúdo do trabalho, que (contrariamente a um passado de inspiração taylorista) é hoje considerado como modificável, a organização como flexível e o poder como repartido (Cascão & Cunha, 1998; Thomas, 1991). A avaliação de funções e a análise do trabalho constituem uma visão estática do trabalho como ele existe, não permitindo responder a estas necessidades de mudança.

“O carácter predominantemente estático da avaliação de funções e da análise do trabalho, serve bem a manutenção de *status quo*” (Lima Santos, 1991, p. 14), mas não

serve as actuais exigências de flexibilidade dos empregos que exigem avaliações de desempenho centradas no desenvolvimento de competências e conhecimentos individuais.

A lógica das competências põe profundamente em causa o modelo por postos de trabalho. Numa palavra, transforma profundamente os modos tradicionais de gestão. O contrato modifica-se; a gestão por postos “compra” o trabalho de um indivíduo cujas tarefas define; a gestão das competências “compra” uma capacidade de adaptação, um comportamento e uma capacidade de inovação (Meignant, 1999).

1.2. As competências e a urgência das novas práticas de gestão

A noção de competência, que é uma noção integradora e dinâmica, vem substituir a noção desactualizada e insuficiente de qualificação, intimamente ligada ao sistema educativo. Para Mitrani, Dalziel e Bernard (1994, p. 25), “as competências podem ser motivações, conceitos de si próprio, atitudes ou valores, conhecimentos ou ainda aptidões cognitivas ou comportamentais – qualquer característica individual que se possa manifestar no sentido de diferenciar significativamente os sujeitos superiores dos médios”, em termos de desempenho.

Segundo Le Boterf (1989, p. 59), a competência pode ser analisada em cinco níveis:

- “Nível do saber – refere-se ao conjunto de conhecimentos gerais ou especializados que o indivíduo possui;
- Nível do saber-fazer – engloba a matriz de resultados e de métodos a utilizar num contexto específico de trabalho;
- Nível do saber-ser ou saber-fazer social – que caracteriza as atitudes e os comportamentos das pessoas no trabalho, a sua forma de agir e de interagir;

- Nível do saber-aprender – que caracteriza a necessidade de actualização permanente dos saberes, à medida que as exigências e as características ligadas ao trabalho evoluem;
- Nível do fazer-saber – traduz a necessidade actual de tornar a empresa um meio educativo, permitindo a transmissão de saberes aos colegas e colaboradores”.

A siderurgia francesa adoptou como definição de competência “um saber-fazer operacional validado”. Esta definição merece alguns comentários, pois de acordo com Meignant (1999, p. 281):

- “saber-fazer: é a capacidade de executar. Não é simplesmente a capacidade de deduzir um acto aprendido, mas de o fazer com inteligência, incorporando conhecimentos, experiências anteriores, uma apreciação da situação e também qualidades estéticas e relacionais;
- operacional: legitimidade para executar;
- validado: reconhecido (pela classificação, pelos pares ou clientes)”.

Contrariamente ao saber-fazer da época taylorista, a competência não é a reprodução de um determinado acto, mas a capacidade de executar uma combinação específica perante um problema muitas vezes inédito. Esta capacidade combinatória, base da competência, permite mobilizar imediatamente saberes teóricos, processuais, experimentais, empíricos, sociais e cognitivos para encontrar uma resposta inovadora para uma situação que não pode ser inteiramente prevista. Não podendo ser previstas todas as situações, a aplicação das competências é indissociável de um modo de gestão que coloca as pessoas em situação de responsabilidade, transformando profundamente os modos tradicionais de gestão (Meignant, 1999).

A transformação surge no tipo de sistema de trabalho a adoptar. O modelo tradicional, do tipo taylorista, pressupõe o parcelamento das tarefas e a atribuição a cada

trabalhador de uma tarefa muito delimitada e repetitiva. Como alternativa, surge o alargamento e enriquecimento das tarefas, no sentido de reduzir essa excessiva parcelização e de dar ao operário maior capacidade de iniciativa (Rodrigues, 1991).

Tanto o alargamento do trabalho como a rotação de pessoal são usados para reduzir a fadiga entre trabalhadores que desempenham um trabalho altamente simplificado e especializado. O enriquecimento do trabalho permite a junção de tarefas de modo a que um só trabalhador seja responsável pela produção completa de um produto ou serviço final, fornecendo-lhe autonomia e responsabilidade quanto à tomada de decisões, como o planeamento e definição do método de trabalho (Gomez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

A polivalência e a flexibilidade formam o alicerce deste sistema baseado na gestão de competências. Thomas (1991, pp. 117-118) fala de polivalência ao referir “toda a mudança de tarefas acompanhada de uma mudança dos modos operatórios” e de flexibilidade ao focar “o uso otimizado das potencialidades dos recursos humanos”. Chaplin (1981, p. 238) considera que ser flexível “é ser facilmente adaptável”.

Outra prática que tem vindo a ganhar terreno noutros países europeus, sobretudo a partir dos anos 70, é a constituição de grupos semiautónomos. Estes grupos são inspirados nos círculos de qualidade, introduzidos com sucesso no Japão, que são definidos como um grupo de pessoas da mesma actividade ou área de trabalho, que se reúnem (voluntariamente) para identificar, analisar e resolver problemas de qualidade (Vaz, 1989).

É, então, fulcral considerar os recursos humanos como factor central de sucesso da organização, no sentido de os dotar de uma capacidade de inovação e de adaptação permanente a um contexto em rápida mudança tecnológica, económica e social, nomeadamente através do reforço das políticas de formação profissional, de comunicação interna, de participação efectiva, de melhoria das condições e da organização do trabalho (Freire, 1999; Rodrigues, 1991). Esta questão remete-nos para a necessidade das

organizações desenvolverem sistemas de gestão de recursos humanos mais integrados do que os que existem actualmente nas nossas organizações.

Assim, a humanização do trabalho, apresentada como contraponto ao taylorismo, procura servir de base a uma correcta e verdadeira política de recursos humanos, centrada na pessoa humana. O velho esquema taylorista, assente na parcelização do trabalho, na cadeia de montagem e na pirâmide hierárquica clássica deve ser definitivamente posto de lado, precisamente porque as previsões seguras são hoje substituídas por conjuntos de cenários prováveis e a flexibilidade, a capacidade criativa e de adaptação às conjunturas, vêm substituir a massificação da produção (Drucker, 1992; Leal, 1996). “Basear a construção das políticas de recursos humanos na gestão de competências é, basicamente, focar e valorizar os desempenhos mais do que as funções” (Cascão & Cunha, 1998, p. 22).

2. Avaliação de Desempenho

2.1. *Origem e evolução histórica*

“Embora a Avaliação de Desempenho, enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, tenha emergido no início do século XIX” (Latham & Wexley, 1981, cit. por Caetano, 1996, p. 1), as práticas de Avaliação de Desempenho não são recentes.

Desde o início dos tempos, no momento em que um Homem deu emprego a outro, o seu trabalho passou a ser avaliado. Já no século IV, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas fornecidas às actividades e, principalmente, ao potencial de cada um dos seus jesuítas. Em 1842, o serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos

funcionários. O exército americano desenvolveu o seu sistema em 1880 (Bergamini & Beraldo, 1992; Chiavenato, 1995).

Na Idade Média, estabeleceram-se uma série de provas profissionais que permitiam a formação dos trabalhadores, de início como aprendizes até ao exame final como mestres. Ao longo dos séculos, diversas formas de avaliação foram praticadas, a fim de descobrir o nível de excelência profissional de cada um. Para diminuir a subjectividade da avaliação, os avaliadores passaram a utilizar três critérios de avaliação (no século XIX): a obra, a qualidade do desempenho e o julgamento dos peritos. Isto aplicava-se a um número restrito de profissões, já que a maior parte dos trabalhadores executavam trabalhos simples, o que facilitava a avaliação do rendimento dos trabalhadores no seu posto de trabalho.

A necessidade de estabelecer métodos de avaliação emergiu no período da Revolução Industrial, levando a que todo um conjunto de mão-de-obra não qualificada (especialmente artesãos) afluísse para as unidades fabris. Taylor, numa tentativa de potencializar este conhecimento desordenado dos artesãos, tentou elaborar a “Organização Científica do Trabalho”, assente numa visão reducionista e economicista do trabalho, formulando a avaliação do pessoal como um instrumento racional capaz de detectar entre os trabalhadores aqueles que tinham capacidades físicas e intelectuais para ocupar eficazmente um determinado posto, ou seja, “o Homem certo no lugar certo” (Sekiou, 1986).

Certos métodos de avaliação do potencial eram praticados na Armada durante a 1ª Guerra Mundial. No entanto, a afirmação dos métodos de avaliação surge, apenas, no século XX, a partir da 2ª Guerra Mundial, altura em que os psicólogos viram necessidade de consagrar tempo e cuidado ao desenvolvimento dos critérios e dos métodos para avaliar o trabalho dos indivíduos (Sekiou, 1986).

2.2. *Do conceito de Avaliação à Avaliação de Desempenho*

Avaliar é um comportamento natural e intrínseco ao Homem. Ao avaliarmos, procedemos tanto a uma “colheita de informações” como a uma “valoração” (Vilar, 1992), valoração esta que consiste em emitir um juízo de valor, com base na informação recolhida. Toda a avaliação, engloba, então, um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa (Chiavenato, 1995).

Assim, “a avaliação, o julgamento de outrém, historicamente é tão antigo como a interdependência entre os Homens, faz parte do quotidiano de cada um de nós, do direito que subjectivamente nos cometemos de julgar a qualidade e o valor das aptidões, comportamentos e resultados das acções dos outros indivíduos ou grupos (Lemaître, 1983, cit. por Lima Santos, 1991, p. 8).

“As dificuldades em avaliar o desempenho não estão, então, na capacidade para fazer julgamentos sobre o desempenho, mas sim nas consequências práticas que a emissão desses julgamentos pode ter sobre o funcionamento e a competitividade nas organizações. A emissão de julgamentos para ser realmente eficaz, terá de se inserir num processo de validação ou legitimação social que envolva a negociação entre avaliadores e avaliados” (Caetano, 1996, p. V).

De acordo com Toledo e Milioni (1986, p. 36), podemos definir desempenho como “um comportamento observado ou desejado de um indivíduo ou grupo no desenvolvimento de uma tarefa. Geralmente, é mensurável, quantificável e passível de ser modificado”. Convém distinguir o desempenho desejado do desempenho observado.

O desempenho desejado corresponde ao padrão de desempenho (traduz as exigências de um trabalho em níveis de desempenho aceitáveis ou inaceitáveis) (Cascio, 1998), estabelecido para uma função ou conjunto de funções. O estabelecimento do padrão

de desempenho é sempre traduzido nos objectivos que devem ser alcançados. O desempenho observado consiste em, mediante um programa de Avaliação de Desempenho, assinalar com precisão o desempenho do indivíduo, na execução das suas tarefas e atribuições, constituindo, assim, o desempenho de facto (Toledo & Milioni, 1986).

A Avaliação de Desempenho pode, então, ser definida como o processo sistemático, através do qual as organizações avaliam a *performance* dos colaboradores, relativamente ao cargo que ocupam (Fourgous & Lambert, 1991, cit. por Lima Santos, 1991), personalizando, em suma, “as estratégias da organização e as expectativas da *performance*” (Walker, 1992, p. 274).

A Avaliação de Desempenho diferencia-se da Avaliação de Mérito, na medida em que esta dirige-se primordialmente à distribuição de aumentos salariais por mérito, enquanto a primeira possui um objectivo mais amplo, voltado principalmente para o planeamento, formação e desenvolvimento do pessoal (Toledo & Milioni, 1986).

Já em 1987, Schuler (cit. por Cunha, 1994, p. 29) define a Avaliação de Desempenho como um “sistema estruturado de medir, avaliar e influenciar os atributos relacionados com o trabalho, os comportamentos e os resultados obtidos pelo trabalhador, tendo em vista descobrir em que nível é que nesse momento ele se encontra quanto à sua *performance* no trabalho”. Distingue-se, assim, da Avaliação do Potencial, uma vez que esta última versa sobre aquilo que o indivíduo poderá fazer em termos futuros, numa visão estratégica, previsionial e provisional (Sekiou, 1986).

“A Avaliação de Desempenho visa recompensar atitudes e *performances* e deverá complementar a avaliação dos postos de trabalho que, por seu lado, visa recompensar a aquisição de qualificações e a aceitação de determinadas condições de trabalho” (Lyotard, 1986, cit. por Lima Santos, 1991, p. 5). É nesta linha que, Bolle de Bal (1990, cit. por Lima Santos, 1991) defende que, ao avaliar o desempenho, pretende-se remunerar uma

performance particular, procurando-se a individualização salarial, alterando-se, assim, a lógica do “trabalho igual, salário igual” para a lógica do “trabalho diferente, salário diferente”. Já não é o posto de trabalho que determina o salário do trabalhador, mas as suas competências individuais. Com a individualização da remuneração, vários indivíduos que ocupam o mesmo posto de trabalho poderão ter remunerações diferentes (Meignant, 1999).

2.3. *Objectivos*

A Avaliação de Desempenho tem ocupado uma posição relevante entre os diversos sistemas que compõem a gestão de recursos humanos, na medida em que se considera que pode ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho, quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização (Caetano, 1996).

As organizações normalmente conduzem avaliações com objectivos administrativos e/ou desenvolvimentais. As avaliações são usadas administrativamente quando fornecem informação para ser usada na elaboração de decisões, relativamente às condições de trabalho, incluindo promoções, despedimentos e recompensas. Os usos desenvolvimentais da avaliação são relativos à melhoria do desempenho dos colaboradores e ao fortalecimento das suas capacidades laborais, para que usem todo o seu potencial no alcance dos objectivos da empresa e incluam o aconselhamento relativo ao comportamento efectivo dos mesmos e as necessidades de formação profissional (Cascio, 1998; Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

Mais especificamente, os objectivos das avaliações podem ser divididos em quatro categorias principais (Drent, 1984, cit. por Cunha, 1994, p. 29):

1. “São úteis em decisões ligadas à gestão do pessoal, como salários, remunerações extraordinárias, promoções, transferências e demissões;
2. São úteis como forma de melhoria da *performance*, da motivação e do desenvolvimento pessoal. Estes efeitos são mais evidentes após a entrevista de avaliação, ou seja, após a atribuição de *feedback*;
3. São úteis como meio de identificar candidatos com potencial para ascenderem a lugares superiores de gestão;
4. São úteis como critério de selecção de pessoal ou de formação profissional”.

Os objectivos da avaliação servem, assim, para cinco funções organizacionais, nomeadamente: (1) guiar as acções de recursos humanos como contratações, promoções, despedimentos, relativamente à tomada de decisões; (2) recompensar os colaboradores (senão as recompensas seriam atribuídas arbitrariamente); (3) ajudar a integrar o plano e a coordenar outras funções de recursos humanos; (4) identificar necessidades formativas; (5) fornecer informações individuais que permitam o desenvolvimento pessoal (Cherrington, 1995).

As avaliações são provavelmente a técnica mais antiga usada pelos gestores para influenciarem a *performance* individual. A motivação para desenvolver capacidades pessoais e para melhorar a *performance* futura é influenciada pelo *feedback* dado aos colaboradores, uma vez que este fornece-lhes (Walker, 1992, p. 274):

- “Confiança de que estão a contribuir para os objectivos e a fazer as coisas certas;
- Consciência do impacto do desempenho nos resultados desejados;
- Uma medida de adequação do desempenho (qualidade, quantidade e rapidez);
- Reconhecimento da importância e do valor do seu desempenho”.

Segundo a perspectiva de Cleveland, Murphy e Williams (1989, cit. por Lima Santos, 1991, p. 20), os objectivos da Avaliação de Desempenho são os seguintes:

- “Administrar salários;
- Promover;
- Tomar decisões quanto à retenção de colaboradores e quanto ao fim da carreira de outros;
- Reconhecer e recompensar o desempenho individual;
- Despedir;
- Identificar necessidades de treino individual;
- Assistir na identificação e definição de objectivos;
- Dar *feedback* acerca do desempenho (avaliativo ou desenvolvimental);
- Decidir transferências e colocações;
- Identificar pontos fortes e fracos do colaborador;
- Fazer gestão de Pessoal;
- Determinar necessidades de desenvolvimento organizacional;
- Avaliar o grau em que os objectivos foram atingidos;
- Responder a necessidades legais;
- Avaliar o sistema de Pessoal;
- Fundamentar decisões relacionadas com o Pessoal”.

Em suma, a Avaliação de Desempenho representa uma prática de muitos e variados propósitos (Yoder, 1969) que estão, de certa forma, intimamente ligados à importância estratégica que a avaliação tem numa organização. No entanto, independentemente do tipo de estratégia organizacional, um processo formal de Avaliação de Desempenho corresponde a três níveis de necessidades:

1. corresponde a uma necessidade no plano económico - a pressão do mercado (clientes, concorrência, desenvolvimento tecnológico) exige uma qualidade do produto e uma produtividade elevada para que a organização seja rentável (Sekiou, 1986);
2. representa uma necessidade no plano organizacional - permite julgar uma maior ou menor adaptação dos trabalhadores às suas funções, fornecendo um julgamento sistemático de apoio a decisões de aumentos de salários, promoções, transferências e até despedimentos (McGregor, 1991);
3. responde a uma necessidade humana – permite informar o trabalhador relativamente à sua *performance* e sugerir mudanças necessárias ao nível do seu comportamento, atitudes, capacidades ou conhecimentos laborais (McGregor, 1991).

Por fim, para Cleveland *et al.* (1989, cit. por Lima Santos, 1991, p. 19) “os objectivos da avaliação de desempenho estão sempre directamente relacionados com as características estruturais das organizações, tais como: a sua complexidade, o grau de formalismo na tomada de decisões, as suas condições financeiras, o seu clima e cultura organizacionais. Deste modo, na perspectiva destes autores, a avaliação de desempenho pode ser usada com fins intra e inter-individuais. Os fins intra-individuais relacionam-se directamente com a gestão de pessoal de um ponto de vista administrativo e de manutenção do sistema. Os inter-individuais relacionam-se com a gestão de pessoal de um ponto de vista de desenvolvimento do seu potencial (identificação dos pontos fortes e fracos do desempenho do trabalhador)”.

2.4. *Etapas*

Subjacente a qualquer processo de Avaliação de Desempenho estão a análise do trabalho e a avaliação de funções, que constituem a primeira fase do desenvolvimento do

processo de avaliação de desempenho, na medida em que é vital para a avaliação o conhecimento, rigoroso e objectivo, do conteúdo, das exigências e responsabilidades das funções.

Para Ivancevich (1998), o processo de avaliação desenvolve-se em seis etapas, a saber: (1) estabelecimento de padrões de desempenho e de critérios de avaliação para cada função; (2) definição das políticas de avaliação: quando avaliar, quem avalia e qual a frequência das avaliações; (3) recolha de toda a informação quanto à *performance* dos trabalhadores; (4) avaliação efectiva da *performance*; (5) discussão da avaliação com o avaliado, e (6) tomada de decisões de acordo com o que foi avaliado.

Numa visão mais generalista, Mitrani *et al.* (1994) vêem o processo de gestão de desempenho como um ciclo integrado de: (1) planificação do desempenho, através da definição das responsabilidades inerentes às funções e da fixação de objectivos; (2) acompanhamento do desempenho, pelo fornecimento de informação sobre o acompanhamento e desenvolvimento do mesmo, e (3) análise do desempenho, com a utilização da entrevista de avaliação para uma análise dos resultados da avaliação.

Os autores consideram ainda que, para se obter uma implementação eficaz do processo de gestão do desempenho, deve-se obedecer a quatro fases: (1) clarificar a razão da implementação do processo, determinando os objectivos a atingir; (2) conceber o processo de acordo com os objectivos previstos, determinando o que avaliar de acordo com o tipo de função; (3) dar formação a todos os indivíduos ligados ao processo, com o objectivo de desenvolver as competências exigidas para a actividade de gestão do desempenho e desenvolver nos superiores hierárquicos o sentido de apropriação e empenhamento para com esta actividade, e (4) realizar uma avaliação contínua do impacto da actividade, comparando os resultados atingidos com os objectivos pretendidos e introduzir possíveis modificações necessárias.

Em suma, e sintetizando os procedimentos referidos por vários autores, no decorrer de um processo de Avaliação de Desempenho, podem-se identificar três etapas distintas, cada qual com procedimentos diferentes a ter em conta:

1. Preparação da avaliação, que engloba a definição de objectivos precisos a atingir, a escolha dos critérios a avaliar e dos métodos de avaliação, em função da complexidade do posto (Sekiou, 1986). Consiste, então, em identificar as dimensões do desempenho que determinam uma avaliação efectiva do trabalho (Gómez-Mejía *et al.*, 2001);
2. Avaliação propriamente dita, que consiste na recolha de informação quanto à *performance* do colaborador (Sekiou, 1986). Esta etapa, que se traduz na medição do desempenho, envolve a atribuição de um valor, quantitativo ou qualitativo, que reflecta o trabalho efectuado pelo colaborador (Gómez-Mejía *et al.*, 2001);
3. Análise dos resultados, na qual se inclui a entrevista de avaliação, que permite o encontro do avaliador com o avaliado com o objectivo de discutirem o nível de desempenho do colaborador (Chiavenato, 1992; Sekiou, 1986). Esta é a altura ideal para se abordarem questões como promoções, transferências ou mudanças esperadas ao nível do desempenho e a identificação de necessidades de formação profissional

2.5. *Perspectivas sobre a Avaliação de Desempenho*

2.5.1. Clássica vs. Sócio-Técnica

Para a perspectiva clássica, a avaliação de desempenho é um processo de quantificação relativa a um trabalhador num determinado posto de trabalho e considera que é possível definir um perfil ideal de desempenho para cada função. Para a perspectiva sócio-técnica, a avaliação é um processo subjectivo, pois envolve muitas contingências e

variáveis meio-sujeito e não há um perfil nem um modo ideal de avaliar (Miguez & Morais, 1990).

Enquanto que, segundo a perspectiva clássica, a avaliação é feita de acordo com critérios previamente definidos e tem como pressuposto que é possível avaliar objectivamente o sujeito, a perspectiva socio-técnica não concebe a avaliação num vazio socio-técnico, por isso, a avaliação não é neutra nem objectiva, é contingencial e deve ser contextualizada (Miguez & Morais, 1990).

Para a perspectiva clássica, a realidade é definida por leis imutáveis que permitem a generalização – leis de causa-efeito – sendo determinista e positivista. A corrente base é a positivista e o sujeito não poderá errar. Pelo contrário, a perspectiva sócio-técnica parte de uma lógica construtivista, considerando a avaliação como um processo de construção entre avaliador e avaliado, de acção-reflexão. Assim, a avaliação dos recursos humanos deve ser vista com ligação à avaliação do sistema técnico, tem de ser vista não como um fim em si mesmo, mas como promotora do desenvolvimento (Miguez & Morais, 1990).

A Avaliação de Desempenho é dividida em dois grandes momentos, segundo a perspectiva sócio-técnica: no 1º momento, devem-se explicitar ao sujeito os objectivos a alcançar, que devem ser condicionados às condições técnicas em que este está a realizar o seu trabalho. O 1º momento é subdividido em: (a) condições e organização do trabalho (b) competências do sujeito. O 2º momento ocorre seis meses depois do 1º momento e consiste em, de acordo com os objectivos previamente estabelecidos, detectar os resultados desejados, subdivididos em condições e competências (Miguez & Morais, 1990).

Na perspectiva clássica, os métodos e técnicas utilizados têm um carácter quantitativo e mensurável e pressupõe-se que é possível avaliar os indivíduos sem atender ao contexto social e técnico, em que o trabalhador se insere. A perspectiva sócio-técnica considera que é utópico pensar numa avaliação isenta de viés e inserida num vazio sócio-

técnico, pois a avaliação desenvolve-se num contexto em que estão incluídos meios técnicos e humanos, que afectam o desempenho (Miguez & Morais, 1990).

2.5.2. Racional vs. Política

Na perspectiva racional, o objectivo da avaliação é a objectividade e a exactidão, assumindo-se que o valor de cada dimensão do trabalho pode ser medido. Na perspectiva política, o objectivo da avaliação é a utilidade e a maximização de benefícios dado o contexto. O valor da *performance* é relativo ao contexto político e aos objectivos do supervisor. Por outras palavras, a perspectiva política considera que a avaliação é uma actividade orientada para diversos objectivos, que raramente incluem a exactidão (Gomez-Mejía *et al.*, 2001).

A perspectiva racional considera os supervisores e trabalhadores como agentes passivos no processo de avaliação: os supervisores apenas anotam e avaliam a *performance* dos trabalhadores. Em contraste, a perspectiva política entende que os supervisores e os trabalhadores são participantes motivados no processo de gestão, na medida em que os trabalhadores tentam activamente influenciar as suas avaliações, directa ou indirectamente (Gomez-Mejía *et al.*, 2001).

Numa perspectiva racional, o foco da avaliação é a medição. Os supervisores são “instrumentos” que devem ser cuidadosamente treinados para medir o desempenho. Para a perspectiva política, a avaliação não é apenas um teste que pode ser justo e exacto, mas sim um instrumento de gestão com o qual se recompensam e disciplinam trabalhadores (Gomez-Mejía *et al.*, 2001).

Na abordagem política, a definição do que deve ser avaliado é ambígua, enquanto que a perspectiva racional defende que o desempenho pode ser medido claramente e

considera que sem uma clara definição do que deve ser avaliado, uma avaliação correcta é impossível (Gomez-Mejía *et al.*, 2001).

2.6. *Quem avalia e quem é avaliado?*

A responsabilidade pela verificação, acompanhamento e medição do desempenho pode ser atribuída a vários tipos de avaliadores, dependendo da natureza da função em causa, dos objectivos da avaliação e, em geral, da própria política da organização.

Os indivíduos são avaliados por uma variedade de pessoas, incluindo o seu superior hierárquico imediato, o superior do superior imediato, os colegas (pares), o próprio avaliado, os subordinados do avaliado e os avaliadores externos (Berry, 1998).

Na maioria das organizações, o avaliador é o superior hierárquico imediato da pessoa a ser avaliada, pois é normalmente a pessoa mais familiarizada com o trabalho do colaborador (Flippo, 1984; Torrington & Hall, 1991).

O facto da maioria das avaliações serem efectuadas pelo supervisor do avaliado, prende-se, para Caetano (1996), com a concepção tradicional sobre a estrutura e funcionamento das organizações, na medida em que, a própria estrutura hierárquica da maioria das organizações, reforça o direito dos supervisores para efectuarem a avaliação dos subordinados e por se assumir, na linha das concepções taylorísticas, que o supervisor é a fonte que está em melhores condições para observar e apreciar a adequação do desempenho do subordinado.

Centrando-se mais na sua utilidade e no seu papel nas organizações do que nos aspectos psicométricos, Meyer (1991, cit. por Caetano, 1996, p. 80) considera que “a auto-avaliação é preferível à avaliação feita pelos supervisores ou chefias em geral, uma vez que: (1) aumenta a dignidade e o respeito próprio do subordinado, uma vez que este não é

forçado a ocupar um papel de dependência; (2) coloca o chefe no papel de conselheiro e não de juiz absoluto; (3) é mais provável que suscite a implicação do subordinado na prossecução dos objectivos discutidos; (4) é provável que a discussão dê maior satisfação a ambas as partes e seja mais produtiva do que a abordagem tradicional”.

Embora as auto-avaliações possam tender à supervalorização, permitem ajudar a aumentar o envolvimento dos colaboradores no processo de avaliação, constituindo um ponto de partida para o estabelecimento de metas futuras (Bateman & Snell, 1998).

Assim, não se justifica a manutenção da chefia como única fonte de avaliação, sendo, pois, conveniente utilizar fontes alternativas. A avaliação feita por colegas tem a vantagem destes observarem diferentes dimensões do desempenho e frequentemente serem melhores a identificarem capacidades de liderança potencial e interpessoal. Uma outra fonte de informação para a avaliação são os subordinados da pessoa a avaliar, mas como este processo concede aos colaboradores um poder sobre os seus chefes, normalmente é utilizado apenas para propósitos de desenvolvimento (Bateman & Snell, 1998).

Como cada fonte de informação tem algumas limitações e diferentes colaboradores podem ver diferentes aspectos do desempenho, várias organizações começam a utilizar múltiplas abordagens, que envolvem mais do que uma fonte de avaliação. Combinando diferentes fontes, é possível obter uma avaliação mais completa do desempenho. É, então, aconselhável que a avaliação envolva diversas fontes de informação, envolvendo activamente todos os membros da organização, pois “todos são, simultaneamente, avaliadores e avaliados dentro da empresa” (Bergamini & Beraldo, 1992, p. 44).

Partindo deste princípio, a “avaliação a 360 graus” permite que cada colaborador seja analisado por todos: clientes ou colegas, superiores hierárquicos ou subordinados. A avaliação é feita por todos os elementos que mantêm alguma interacção com o avaliado, numa abrangência de 360 graus. Sabendo que a informação é recolhida a partir de várias

fontes, os colaboradores consideram-na mais justa, rigorosa e credível do que quando essa avaliação é feita apenas por um só tipo de avaliador e sentem-se mais motivados para mudar os seus comportamentos no trabalho (Ivancevich, 1998).

Embora a utilização desta metodologia se tenha alargado a múltiplas organizações, existem, ainda algumas barreiras à sua expansão. Freire (1999, p. 230) defende que, "num estilo de liderança autocrático, a sua aplicabilidade torna-se praticamente impossível. Mesmo no caso de ser uma gestão de tipo democrático, muitos superiores vêm com alguma desconfiança uma prática avaliadora que os coloca também em causa".

"Saber quem vai ser objecto de avaliação é decidir a amplitude que a gestão atribui ao sistema de avaliação de desempenho e as repercussões que esta terá no clima colectivo da empresa"(Caspar & Millet, 1990, p. 155). Os avaliados podem ser indivíduos ou grupos.

No que se refere à avaliação individual, a avaliação dos quadros tem sido, até há pouco tempo atrás, uma prática mais comum do que a avaliação dos outros trabalhadores (Torrington & Hall, 1991). Contudo, verifica-se hoje, uma generalização das práticas da avaliação, uma vez que as organizações começam a ver a avaliação de desempenho como um processo central, um mecanismo que permite a promoção da cultura organizacional e a melhoria da *performance* global de todos os trabalhadores (Torrington & Hall, 1991).

Quanto à avaliação grupal, o trabalho em equipa e a cooperação são cada vez mais necessários e têm sido progressivamente mais valorizados, nas organizações, como se observa nas novas práticas de gestão, na constituição de grupos semi-autónomos e na formação de grupos polivalentes.

"Se a organização está estruturada em equipas de trabalho, os avaliadores precisam de analisar a avaliação a dois níveis: (1) a contribuição individual para a *performance*

grupal; (2) a *performance* da equipa como uma unidade” (Gómez-Mejía *et al.*, 2001, p. 239).

Os membros da equipa constituem a melhor fonte para identificar os critérios de avaliação ao nível da equipa, encorajando-se, assim, a participação e envolvimento efectivo dos indivíduos nos objectivos a atingir.

“A fixação de objectivos de equipa a par de objectivos individuais visa contrariar a visão individualista do desempenho e associar o sucesso individual ao sucesso da organização no seu todo ou da unidade ou grupo de projecto em que o avaliado se insere. Modifica-se, assim, a filosofia de que o sucesso consiste em atingir ou ultrapassar os desafios individuais para se implementar o paradigma de que o sucesso de pouco vale, se a equipa, como um todo, falhar” (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997, pp. 260-261).

2.7. *O que avaliar?*

Decidir o que avaliar é um dos aspectos mais difíceis a considerar no desenvolvimento de um sistema de Avaliação de Desempenho, pois traduz, em parte e à partida, um juízo de valor. As características pessoais dos indivíduos que desenham o sistema de avaliação parecem reflectir-se no sucesso ou fracasso do mesmo, o que leva Bergamini e Beraldo (1992, p. 13) a considerar que “a Avaliação de Desempenho é mais uma questão de atitude do que uma questão de técnica”.

O que os gestores decidem avaliar (e decidem não avaliar) simboliza, para aqueles cujo desempenho está a ser avaliado, o que é importante para quem está no comando, influenciando, inevitavelmente, o comportamento do avaliado (Hampton, 1991).

Normalmente, a avaliação centra-se nos traços de personalidade da pessoa, nos comportamentos ou nos resultados (Peretti, 1997). Estas áreas podem ser medidas de forma qualitativa ou quantitativa.

Uma avaliação qualitativa normalmente envolve a escrita de uma narrativa não estruturada quanto ao desempenho geral do avaliado. Alternativamente, algumas orientações podem ser dadas relativamente a áreas que o avaliador deva comentar. Quando as avaliações são quantitativas é usado algum tipo de escala e a avaliação é traduzida num número (Torrington & Hall, 1991).

“As primeiras perspectivas da avaliação utilizaram critérios centrados em traços de personalidade demonstráveis através de aptidões como a iniciativa, a autonomia, ou através de qualidades morais como a honestidade e o respeito pelos outros”. A perspectiva mais actual defende que a Avaliação do Desempenho deve dizer respeito ao desempenho em vez de se centrar na pessoa enquanto objecto de avaliação (Caspar & Millet, 1990, p. 20). A avaliação com base em traços de personalidade é o conjunto mais fraco de critérios, quando comparado com os resultados ou comportamentos, pois é o mais distante do desempenho real da função (Robbins, 1999), permitindo apenas uma análise das características individuais da pessoa (e não do seu desempenho), esquecendo o contexto laboral envolvente.

A avaliação de resultados assenta em medidas objectivas e quantificáveis do desempenho, o que leva Cherrington (1995) a considerar a avaliação de resultados mais importante do que a avaliação de comportamentos, pois, para o autor, os colaboradores devem ter como objectivo primário a produção de resultados, não de comportamentos.

Contudo, em muitos casos é difícil identificar resultados específicos que possam ser directamente atribuídos às acções de um colaborador, mostrando a dificuldade em quantificar todos os resultados (Caspar & Millet, 1990; Robbins, 1999). Isto acontece

especialmente na avaliação de gestores e supervisores, em que medir os seus comportamentos é muito mais fácil do que medir os seus resultados.

“Avaliar comportamentos, em vez de resultados, pode permitir realizar uma análise mais fina e complexa do trabalho, permitindo avaliar não só o quanto mas também o como se fez esse trabalho. O comportamento é aqui definido como uma acção observável cujos efeitos são susceptíveis de ser medidos. A avaliação centrada nos comportamentos (podendo incluir a tomada de decisões, organização, participação, delegação, comunicação, motivação e resolução de problemas - Cherrington, 1995) pretende ser mais objectiva e se os comportamentos forem operacionalizados em indicadores observáveis, contribui para um elevado acordo inter-observadores. Contudo, os comportamentos no local de trabalho não estão livres da influência de causas que dizem respeito a comportamentos externos” (Enriquez, 1976, cit. por Lima Santos, 1991, p. 25).

O que deve ser avaliado é determinado pelos objectivos da avaliação. Assim, Cherrington (1995) refere que se as avaliações são usadas para fins administrativos, o foco deve centrar-se nos resultados; mas se o objectivo primário é o desenvolvimento pessoal, a avaliação deve focar-se largamente nos comportamentos.

2.8. *Quando avaliar?*

Tradicionalmente, as avaliações são anuais ou semestrais. Idealmente, as avaliações deveriam ocorrer na conclusão de um ciclo de trabalho (Ivancevich, 1998). Assim, podemos afirmar que a gestão efectiva do desempenho humano nas organizações necessita de mais do que avaliações anuais ou semestrais. O processo completo de avaliação deve incluir interacções informais diárias entre os avaliadores e avaliados, para além das entrevistas formais de avaliação (Gómez-Mejía *et al.*, 2001).

Vários autores sugerem que um *feedback* frequente ajuda a melhorar a *performance*. Frequentes avaliações tendem a reduzir o impacto dos erros da avaliação, a fornecer mais informações para ajudar os avaliadores a sentirem-se mais confiantes nas suas avaliações e têm a vantagem adicional dos avaliados saberem como estão a desempenhar o seu trabalho a tempo de o modificarem antes de uma avaliação formal (Cascio, 1998; Cherrington, 1995).

Como a Avaliação de Desempenho serve objectivos diferentes, por vezes contraditórios e os avaliadores contestam o facto de terem de actuar, simultaneamente, como juízes e conselheiros, Cherrington (1995) e Torrington e Hall (1991) recomendam que sejam realizadas duas avaliações distintas separadas no tempo. Uma avaliação – a avaliação dos contributos organizacionais – focar-se-ia nos resultados obtidos pelo trabalhador e uma outra avaliação – a avaliação do desenvolvimento – focar-se-ia nos comportamentos, na resolução dos problemas e no desenvolvimento pessoal.

3. Medidas de Avaliação de Desempenho

“Escolher avaliar o desempenho profissional de uma dada maneira reflecte as escolhas da organização a vários níveis”: ao nível dos seus modos de gestão, da sua política de pessoal, da natureza dos produtos/serviços que lança no mercado e até das relações hierárquicas estabelecidas (Caspar & Millet, 1990, p. 7). Estas escolhas, que influenciam todo o processo avaliativo, vão também influenciar directamente os métodos, as técnicas e os instrumentos escolhidos para a avaliação, sendo de ressaltar que “nenhum método, técnica ou instrumento de avaliação pode ser recomendado no absoluto” (Lévy-Leboyer, 1990, p. 52).

Em sentido amplo, podemos definir método, como um conjunto de instrumentos que visam um determinado fim, que trabalham em função de um objectivo (Bravo, 1992), ou seja, é o conjunto das práticas/actividades sistemáticas e racionais que a ciência tem para chegar ao seu objectivo, por forma a construir as suas teorias com maior segurança e economia. Por outro lado, entende-se por técnica, o conjunto de procedimentos bem definidos e transmissíveis, que permitem encontrar soluções para determinada categoria de problemas (Leplat & Cunny, 1983).

Assim, o procedimento sistemático da Avaliação de Desempenho a utilizar é apenas um meio, uma ferramenta e um método, e não um fim em si mesmo. Trata-se apenas de um meio de se obter dados e informações que possam ser registadas, processadas e canalizadas para a tomada de decisões que visem melhorar e incrementar o desempenho humano dentro das organizações. Cada um dos métodos tem as suas próprias combinações de forças e fraquezas, de vantagens e desvantagens, por isso, o sistema de avaliação a escolher deve atender aos objectivos específicos a atingir e ao próprio contexto organizacional (Bergamini & Beraldo, 1992; Caetano, 1996).

Conforme o elemento que é tomado como alvo, assim encontramos tipos de instrumentos de medida diferenciados. Deste modo, “podemos encontrar métodos de medida centrados na personalidade, centrados nos comportamentos, centrados na comparação com outros e centrados nos resultados” (Caetano, 1996, p. 50).

As medidas de Avaliação de Desempenho podem ser objectivas ou subjectivas. As medidas objectivas são as indicações de desempenho que são verificáveis por outros e apresentam-se como medidas directas do comportamento no trabalho. Normalmente, são quantitativas e incluem itens como as unidades de trabalho produzido, número de vendas e

de queixas, as unidades aprovadas pelo controlo da qualidade ou outras medidas matematicamente precisas de desempenho. As medidas subjectivas são as avaliações baseadas em opiniões pessoais daqueles que realizam a avaliação. Geralmente, não são verificáveis por outros e não conseguem ser exactas. Sempre que possível, deve-se optar pela utilização de medidas de desempenho objectivas e directas (Werther & Davis, 1993).

No que se refere às medidas objectivas, abordaremos:

1. Medidas de produtividade;
2. Absentismo e pontualidade;
3. Ritmo de progressão na carreira.

As medidas subjectivas a desenvolver estão classificadas em quatro categorias:

1. Abordagens centradas na personalidade;
2. Abordagens centradas no comportamento;
3. Abordagens centradas na comparação com outros;
4. Abordagens centradas nos resultados.

3.1. Medidas objectivas de desempenho

3.1.1. Medidas de Produtividade

Nalguns tipos de trabalho, é possível reunir uma informação objectiva relativa à quantidade e qualidade do desempenho laboral de um trabalhador e comparar esta informação com os padrões estabelecidos de produtividade, observando se o desempenho individual é satisfatório. As medidas de produtividade podem englobar tudo o que foi produzido – número de peças produzidas ou volume de vendas, podendo também incluir o número de erros ou de queixas. Apesar da evidente simplicidade e objectividade, existem algumas desvantagens. Como são orientadas para resultados, estas medidas focam-se mais

nos resultados do que no processo do desempenho, permitindo que a avaliação seja influenciada por factores não controláveis pelo trabalhador. Outra fraqueza potencial é o tempo designado para a avaliação, podendo reflectir um período pouco representativo da sua actividade (Berry, 1998).

3.1.2. Absentismo e Pontualidade

A perda de dias de trabalho afecta negativamente a produtividade das organizações. A insatisfação e desinteresse profissional contribuem para o absentismo e quanto mais os trabalhadores se ausentam, mais os seus resultados são ameaçados em termos de quantidade e qualidade do trabalho. No entanto, a ausência ao trabalho também pode reduzir o *stress* permitindo ao trabalhador um posterior aumento da motivação e da quantidade e qualidade do trabalho. Assim, o absentismo pode ter causas distintas e mesmo sendo um indicador objectivo e preciso, deve ser interpretado com precaução (Miner, 1992).

A pontualidade pode também ser considerada como indicador, embora possa ser explicada por factores de índole diferente: por exemplo, falta de responsabilidade ou a duração dos transportes. A utilização da pontualidade enquanto medida objectiva do desempenho é provavelmente muito menos utilizada e mantida numa base regular do que a informação relativa ao absentismo (Miner, 1992).

3.1.3. Ritmo de progressão na carreira

“O ritmo de progressão na carreira pode ser considerado como um indicador do sucesso profissional do trabalhador. Contudo, a progressão rápida ou lenta não depende

apenas de características individuais do trabalhador, mas depende também de características do contexto que o trabalhador não pode controlar, como a política de pessoal da organização e as suas condições económicas e tecnológicas. É, então, um indicador que exige uma análise cuidada” (Lima Santos, 1991, p. 40).

3.2. *Medidas subjectivas de desempenho*

3.2.1. Abordagens centradas na personalidade

As abordagens centradas na personalidade traduzem-se, normalmente, num tipo de escalas centradas em traços de personalidade. Muitas organizações usam estas escalas para saberem se os indivíduos possuem certos traços de personalidade considerados como muito úteis para o desempenho profissional, tais como a cooperação e a capacidade de liderança (Caetano, 1996).

O método das escalas gráficas é provavelmente o método de Avaliação de Desempenho profissional mais antigo e mais utilizado (Berry, 1998; Ivancevich, 1998).

“A escala gráfica é o tipo mais simples das escalas de avaliação e consiste numa lista de aptidões ou comportamentos a avaliar através de uma recta segmentada em fragmentos iguais” (Lima Santos, 1991, p. 42). “É um método baseado numa tabela de dupla entrada: nas linhas estão os factores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho” (Chiavenato, 1999, p. 195). As escalas gráficas podem ser classificadas em três categorias (Chiavenato, 1995):

1 - escalas gráficas contínuas - aquelas onde apenas os dois pontos extremos são definidos podendo a A.D. situar-se em qualquer ponto de amplitude da recta;

2 - escalas gráficas semicontínuas - diferenciam-se das primeiras apenas pelo facto de incluírem pontos intermédios entre os pontos extremos (limite superior e inferior) para facilitarem assim a avaliação;

3 - escalas gráficas descontínuas - diferem das anteriores porque os pontos intermédios, entre os limites máximo e mínimo, estão cuidadosamente definidos em função das características a avaliar.

As principais vantagens das escalas gráficas centram-se na simplicidade da utilização do instrumento de avaliação, na fácil visualização das características de desempenho mais realçadas pela organização e na comparação rápida de resultados. A principal crítica foca a subjectividade e a dificuldade da sua construção, nem sempre feita com rigor, já que são concebidas com base em traços, para além de se centrarem em atributos da personalidade, vagamente definidos e difíceis de serem objectivados (Caetano, 1996).

3.2.2. Abordagens centradas no comportamento

Em reacção à superficialidade e subjectividade das abordagens centradas na personalidade, Smith e Kendall (1963, cit. por Berry, 1998), propõem escalas centradas em comportamentos.

3.2.2.1. *Escalas de Classificação*

As BARS (Behaviorally Anchored Ratings Scales) representam uma tentativa de resolução dos problemas de ambiguidade e subjectividade nas dimensões a avaliar e tem

como pressuposto que descrever as dimensões de forma pormenorizada em termos de comportamentos pode simplificar e tornar mais objectiva a tarefa do avaliador (Berry, 1998).

O processo de construção das BARS é bastante complexo e envolve a participação e discussão entre especialistas quanto à escolha das melhores descrições comportamentais a incluir na escala. Em termos de procedimento, o avaliador escolhe a descrição comportamental que melhor corresponde ao comportamento do trabalhador em cada dimensão da escala (Berry, 1998; Caetano, 1996).

A principal vantagem das BARS é o facto da construção da escala envolver a participação das hierarquias que as virão a utilizar. No entanto, as BARS têm, também, alguns problemas. A construção destas escalas é muito complexa e morosa, além de implicarem o uso de especialistas para estabelecerem as dimensões comportamentais, o que envolve custos significativos (Berry, 1998; Caetano, 1996).

3.2.2.2. Escalas de Observação Comportamental

Latham e Wexley (1977, cit. por Berry, 1998) desenvolvem outro tipo de escala, a BOS (Behavioral Observation Scale). Sendo semelhantes às BARS, o que se pretende saber, na BOS, é a frequência com que o avaliado exhibe o comportamento. Caetano (1996) refere que o avaliador deve classificar todas as descrições comportamentais, ao contrário do que sucede nas BARS, para além de pontuar e somar a frequência dos comportamentos do avaliado.

As vantagens e desvantagens das BOS são idênticas às das BARS. Apesar da vantagem de envolverem a participação activa das hierarquias, são também muito morosas e com elevados custos no seu desenvolvimento.

3.2.2.3. Escalas de Escolha Forçada

“O método da escolha forçada foi inicialmente desenvolvido nas forças armadas americanas durante a segunda guerra mundial” (Berkshire & Highland, 1953; Sisson, 1948; cit. por Caetano, 1996, p. 55). Apesar de existirem muitas variações deste método, o mais comum consiste em apresentar ao avaliador blocos de afirmações, sendo este obrigado a escolher apenas metade, que considere serem as afirmações mais representativas do desempenho do avaliado. Os blocos podem ter duas, quatro ou seis afirmações. As frases são pontuadas, não pelo avaliador, mas por um membro do departamento de pessoal, permitindo definir um perfil do desempenho do avaliado. Os trabalhadores com pontuações mais elevadas são considerados, por definição, os melhores trabalhadores; aqueles com piores classificações serão vistos como os piores trabalhadores. Desde que o avaliador não saiba o peso da pontuação de cada frase, em teoria, não haverá favorecimentos (Caetano, 1996).

A facilidade de utilização da escala constitui a sua principal vantagem. O facto do avaliador não poder distorcer o valor, estatisticamente calculado, das afirmações que tende a escolher pode ser uma grande vantagem, desde que o processo de cálculo da classificação do avaliado não seja do conhecimento do avaliador de modo a não influenciar as avaliações posteriores. Devido a esse desconhecimento do valor das cotações, não pode ser utilizado pelo avaliador para dar um *feedback* específico ao avaliado sobre a classificação atribuída. Pelo facto de não terem controlo sobre as suas próprias cotações, os avaliadores resistem à utilização deste método. Finalmente, têm pouco valor, e provavelmente, um efeito negativo, quando usadas na entrevista de avaliação, já que o avaliador desconhece a relação dos itens que escolheu com as pontuações que esses itens realmente têm (Caetano, 1996; Oberg, 1991).

3.2.2.4. Método dos Incidentes Críticos

“O método dos incidentes críticos foi descrito por Flanagan em 1954 e introduzido no domínio da avaliação de desempenho profissional por Flanagan e Burns em 1955 (cit. por Lima Santos, 1991), baseia-se na observação e registo de comportamentos considerados extremos e apenas avalia os comportamentos profissionais excepcionalmente positivos e/ou negativos” (pp. 46-47). Enquanto instrumento de avaliação, este método visa, essencialmente, facilitar a entrevista de avaliação com o avaliado. A lista de incidentes críticos é utilizada pelo avaliador para indicar quais os comportamentos que o trabalhador deve manter e quais os que deve eliminar ou modificar (Caetano, 1996).

A grande vantagem deste método centra-se no facto da avaliação focar comportamentos actuais e específicos, sendo muito útil para servirem de base a programas de formação profissional e para dar *feedback* aos avaliados, já que o que se critica é a *performance*, não os seus traços de personalidade. As desvantagens referem-se ao tempo requerido aos avaliadores para anotarem os incidentes diariamente, ou, no mínimo, numa base semanal. Este método não necessita, mas pode causar atrasos no fornecimento de *feedback* aos avaliados. E é inconcebível esperar seis meses ou um ano para confrontar o trabalhador com um incidente. Pode-se acrescentar ainda que este método não permite a quantificação do desempenho e impossibilita a realização de comparações interindividuais (Cascio, 1998; Oberg, 1991).

3.2.3. Abordagens centradas na comparação com outros

De acordo com esta abordagem, a avaliação deve incidir na comparação dos trabalhadores, não com um padrão absoluto de comportamento, mas com outros

trabalhadores. Esta abordagem vem superar as insuficiências das anteriores, na medida em que permite comparações interindividuais. Conforme o tipo de comparação feita, teremos: ordenação simples, comparação por pares ou distribuição forçada, que possuem um tipo de informação semelhante, ou seja, uma lista de trabalhadores ordenados do melhor ao pior.

3.2.3.1. *Ordenação simples*

Com o método da ordenação simples, o avaliador simplesmente classifica os trabalhadores, com o mesmo cargo ou cargos idênticos, do melhor ao pior, em função do seu desempenho, até todos os avaliados estarem classificados. A classificação simples pode ser feita com base em critérios globais, ou para cada dimensão do desempenho em particular (Cascio, 1998).

A sua maior vantagem reside na sua rapidez e na facilidade de utilização. Não requer instrumentos especiais ou dispêndio de muito tempo ou dinheiro na sua construção ou aplicação. Contudo, fornecem pouca informação para transmitir *feedback* aos avaliados e são apenas aplicáveis a um número reduzido de sujeitos (Berry, 1998).

3.2.3.2. *Comparação por pares*

A comparação por pares facilita o trabalho do avaliador (especialmente quando este tem de avaliar um grande número de indivíduos) e pretende garantir que cada trabalhador é efectivamente comparado com todos os outros, mas com um de cada vez. Exige, por isso, a formação de todos os pares de indivíduos possíveis, sendo depois escolhido o melhor trabalhador em cada par. No final, após as comparações, contabiliza-se o número de vezes em que o sujeito foi melhor nas sucessivas comparações, calculando-se uma percentagem.

O resultado exprime-se numa lista com os nomes hierarquizados, do melhor ao pior (Cascio, 1998; Ivancevich, 1998).

Cascio (1998) refere que a comparação por pares, bem como todos os métodos que permitem comparações interindividuais, são muito úteis para fundamentar decisões ao nível da gestão de pessoal, especialmente promoções. Contudo, como as comparações não se fundamentam em comportamentos específicos ou nos resultados, podem ser muito subjectivas. Ivancevich (1998, p. 280) considera que “a maior limitação da comparação por pares é o grande número de comparações que têm de ser feitas, especialmente em grandes grupos”.

3.2.3.3. *Distribuição forçada*

Como o próprio nome indica, o avaliador é “forçado” a distribuir os avaliados ao longo de uma curva normal. O avaliador tem como base o pressuposto de que uma pequena parte dos trabalhadores é excepcional, acima da média, uma pequena parte tem um desempenho insatisfatório, abaixo da média, enquanto que a maioria dos avaliados está na média. Na distribuição forçada, as comparações interindividuais são feitas de modo a ordenar não cada indivíduo, mas grupos de pessoas com graus de desempenho considerados idênticos. As avaliações são feitas de acordo com uma distribuição de categorias previamente definida, determinada pela organização. Os graus de desempenho, previamente estabelecidos, podem ser três, cinco, ou mais, como por exemplo, excelente, bom, médio, fraco, inaceitável. No final, elabora uma lista com os nomes dos avaliados que correspondem a cada grupo ou grau de desempenho (Berry, 1998; Cascio, 1998).

A distribuição forçada, para além de envolver poucos custos e ser de fácil construção e aplicação, minimiza as tendências do avaliador, como colocar todos os

indivíduos no topo da distribuição, no fundo da distribuição ou no meio, pois define-se previamente o número ou percentagem de pessoas a incluir em cada categoria. Contudo, por esta razão, pode criar resistências por parte do avaliador, que se vê obrigado a adequar as suas avaliações em categorias particulares e já definidas (Berry, 1998; Cascio, 1998).

3.2.4. Abordagens centradas nos resultados

Nas abordagens analisadas até ao momento, o que se avalia é um desempenho passado. Como as avaliações são usadas para tomar decisões importantes que afectam os trabalhadores, o avaliador é colocado numa posição difícil e por vezes antagónica, de ter de actuar, simultaneamente, como juiz e conselheiro. Este novo tipo de abordagem, em vez de criar antagonismos devido aos julgamentos, permite que o avaliador trabalhe com o avaliado no estabelecimento de objectivos. O critério básico da avaliação já não se centra em comportamentos, mas sim nos resultados a que esses comportamentos conduzem.

3.2.4.1. *Padrões de comportamento*

“Este é um método muito utilizado nas empresas para avaliar, sobretudo, o trabalho de nível operacional, tendo assumido particular relevância na teoria da organização científica do trabalho” (Taylor, 1911/1947, cit. por Caetano, 1996, p. 70). Muitas organizações estabelecem padrões de trabalho e objectivos a atingir para aumentar a produtividade. Para a avaliação ser efectiva, os padrões devem ser possíveis e justos. “O padrão de desempenho pode ser definido quer a partir dos níveis de desempenho anteriores da própria empresa, ou de outras empresas da mesma actividade, quer a partir de como

propunha Taylor (1911/1947, cit. por Caetano, 1996, p. 70) do estudo dos tempos e movimentos necessários para realizar um determinado trabalho, e do esforço ou fadiga nele envolvidos”. A utilização de padrões de desempenho ocorre, sobretudo, em grandes empresas e com um forte carácter mecanicista e consiste em comparar, no fim do período estabelecido, os resultados do trabalho do indivíduo com o padrão definido.

Caetano (1996, p. 71) refere que, “quando os padrões incidem sobre o trabalho operacional, têm a vantagem de serem relativamente fáceis de aplicar e de permitirem identificar aspectos do desempenho em que se torna necessário formar os trabalhadores”. As desvantagens dizem respeito a problemas de custo, temporal e monetário, na concepção dos padrões e a problemas de fidelidade, já que depende de julgamentos avaliativos. Oberg (1991, p. 51) acrescenta que, “apesar do uso de padrões de desempenho tornar as entrevistas de avaliação menos ameaçadoras e mais objectivas, não permite a comparação interindividual”.

3.2.4.2. *Gestão por objectivos*

“O conceito de gestão por objectivos (MBO) foi teorizado pela primeira vez por Peter Drucker (1954, cit. por McGregor, 1991, p. 3) na sua obra “The practice of management” e teve origem na prática de gestão de empresas”.

Miner (1992, p. 389) defende que “a união entre a gestão por objectivos e a avaliação de desempenho surgiu como consequência dos problemas dos métodos tradicionais de avaliação, e em particular, com a insatisfação causada pelas deficiências na transmissão de *feedback* aos avaliados”. No entanto, a gestão por objectivos é muito mais do que um simples processo ou programa de avaliação. É vista como uma filosofia de gestão, um sistema completo de planeamento, organização, controlo, comunicação e

debate, um método de desenvolvimento organizacional. Trata-se de um conhecido processo de gestão que tem como base o estabelecimento de objectivos para a organização como um todo, para cada departamento e gestores e para cada trabalhador. No fundo, pretende-se uma articulação dos objectivos gerais da empresa com os objectivos do indivíduo, enfatizando-se o desenvolvimento do seu auto-controlo e a gestão da sua *performance* (Cascio, 1998; Ivancevich, 1998).

A fixação de objectivos constitui um referente importante para a avaliação de desempenho. Contudo, na fixação de objectivos, há certos requisitos que devem ser respeitados (Câmara *et al.*, 1997; Cascio, 1998):

- que sejam quantificados, para que o avaliado saiba exactamente o que tem que alcançar para satisfazer o que a empresa espera dele;
- que sejam calendarizados, ou seja, quando devem ser concluídos ou quando se espera ver resultados, a fim do avaliado poder estabelecer prioridades;
- que sejam alcançáveis, o que normalmente se consegue através do processo prévio de negociação, que assegura o compromisso do avaliado em cumpri-los e valida o seu realismo;
- que sejam ajustáveis ao longo do ano, levando em conta alterações de mercado e preservando o seu carácter alcançável.

Drucker (1954, cit. por Caetano, 1996, p. 72) salienta que “uma das maiores contribuições da gestão por objectivos é o facto de permitir substituir a gestão através da dominação por uma gestão através do auto-controlo”, na medida em que é o próprio indivíduo que deve assumir o controlo do seu desempenho. Pretende-se, assim, o envolvimento e a participação activa dos indivíduos, não só na definição de objectivos, mas também na avaliação do seu desempenho. Naturalmente, este auto-controlo só é

possível na condição dos indivíduos poderem ter *feedback* adequado sobre a sua actividade.

A principal vantagem da gestão por objectivos reside no facto de se centrar em resultados, o que facilita a quantificação, permitindo identificar a contribuição de cada indivíduo para o sucesso da unidade ou organização. Além disso, enfatiza o desenvolvimento do auto-controlo e a participação dos avaliados e pressupõe a negociação de objectivos (Caetano, 1996).

A gestão por objectivos não é isenta de críticas. A primeira decorre da escolha dos objectivos que, por vezes, são desfocados das prioridades estratégicas e meramente secundários. Por último, afirma-se que o MBO estabelece o primado dos objectivos individuais e não estimula ou favorece o trabalho em equipa, com o potencial que o mesmo tem e não facilita as comparações interindividuais (Câmara *et al.*, 1997; Miner, 1992).

3.2.5. Método de Inquérito Psicossocial

O inquérito é o método mais utilizado, tanto na psicologia social como noutros domínios das ciências sociais. Apresenta-se como um método de pesquisa de informação que visa suscitar conjuntos de discursos individuais, no sentido de os vir a interpretar e a generalizar: realizar um inquérito é interrogar um determinado número de indivíduos tendo em vista uma generalização (Ghiglione & Matalon, 1995).

Orientado para a recolha dos mais variados tipos de informação quantitativa e qualitativa, o inquérito oferece um enorme potencial de utilização, com a vantagem de constituir a única forma de acesso a variáveis cuja medida directa não seria possível de outra forma, como é o caso das opiniões, atitudes e interesses. No entanto, ao basear-se na recolha de informação por via da produção de verbalizações, o inquérito cria o grave

inconveniente de se apoiar exclusivamente sobre a linguagem, remetendo-nos não só para um problema de sintaxe – sendo importante a utilização de uma linguagem de fácil entendimento para cada um dos inquiridos – mas também para um outro, ao nível da semântica: o problema do significado (Ghiglione & Matalon, 1995).

No sentido de superar este inconveniente, é necessário ir além do “conteúdo manifesto do que nos foi dito sobre o assunto em causa, devendo, em determinados casos, completar os inquéritos através da observação. Da mesma forma, será através de inquéritos que poderemos obter informações, factuais ou não, para ajudar a interpretar o que foi observado” (Ghiglione & Matalon, 1995, p. 15).

O inquérito pode ser aplicado com base em duas grandes técnicas: a entrevista e o questionário. A opção por uma destas técnicas em detrimento da outra, depende muito dos objectivos da avaliação/investigação, das características da população a estudar, do tipo de tratamento a dar aos dados e dos recursos disponíveis. Contudo, o critério de uma forma geral mais utilizado é o do tratamento a dar aos dados: se quantitativo, utilizamos o questionário, se qualitativo, a entrevista.

3.2.5.1. *Técnica da Entrevista*

A entrevista, definida como um sistema de comunicação face-a-face, que envolve a presença de um profissional e de um sujeito *naïf*, na qual o primeiro visa recolher informação em função de determinados objectivos, apresenta-se como uma técnica mais flexível que permite, ao contrário do questionário, que o entrevistador conduza a conversa num ou noutro sentido, explorando mais ou menos diferentes aspectos do discurso do indivíduo (Ghiglione & Matalon, 1995). O entrevistador não se limita a formular questões previamente definidas e a registar respostas, como ainda tem de avaliar vários aspectos,

como sejam as dimensões não-verbais do comportamento e os aspectos para-linguísticos da linguagem. A entrevista implica sempre uma dimensão relacional face-a-face associada à avaliação da informação que vai para além da recolha de material verbal – daí, também, a sua dimensão qualitativa.

Classicamente, distinguem-se três tipos de entrevista (Ghiglione & Matalon, 1995, p. 83):

- “não directivas (ou livres);
- semi-directivas;
- directivas ou estandardizadas (este tipo de entrevista está muito próxima do questionário com questões abertas)”.

“No caso de uma entrevista não-directiva, o entrevistador contenta-se em colocar o tema da entrevista, cujas características essenciais resultam do seu carácter alargado e ambíguo. A noção de ambiguidade é fundamental neste tipo de entrevista porque é ela que permite ao entrevistado desenvolver o seu próprio raciocínio a propósito de um tema muito geral que não inclui qualquer quadro de referência particular, sobretudo o do investigador ou o do entrevistador. A noção de ambiguidade deve, portanto, ser compreendida, neste caso, como a presença de um tema que introduz a conversa, mas que permite ao indivíduo interpretá-lo a partir do seu próprio quadro de referência” (Ghiglione & Matalon, 1995, p. 84).

“Na entrevista semi-directiva existe um esquema de entrevista (grelha de temas, por exemplo). Porém, a ordem pela qual os temas podem ser abordados é livre; se o entrevistado não abordar espontaneamente um ou vários dos temas do esquema, o entrevistador deve propor-lhe o tema. No âmbito de cada tema, os métodos aproximam-se dos da entrevista livre. A ambiguidade é menor, na medida em que o esquema da entrevista

estrutura o indivíduo e, conseqüentemente, impõe-lhe um quadro de referência. Todavia, cada um dos temas do esquema conserva uma relativa ambigüidade” (idem, p. 84).

“No caso da entrevista directiva ou estandardizada, muito próxima de um questionário no qual só figurariam questões abertas, não existe já praticamente qualquer ambigüidade. O conjunto do quadro de referência é definido e o entrevistado deve situar-se relativamente a este quadro, entrar nele, afim de poder responder de forma correcta. Neste caso, os métodos utilizados pelo entrevistador são comparáveis aos utilizados por um entrevistador que coloca questões delimitadas por um questionário” (idem, p. 84).

Embora tendo como desvantagens o facto de estar sujeita a viés e distorções de várias ordens (tem falta de fidelidade e a sua validade é dificilmente demonstrável), a entrevista é uma das técnicas de recolha de dados mais usada no âmbito das ciências sociais (Gil, 1999). Lévy-Leboyer (1990) foca três razões para a ampla utilização da entrevista: (1) a entrevista é válida para avaliar aspectos como as qualidades sociais - que humanizam o processo de avaliação - e que os testes dificilmente avaliam, constituindo, assim, uma amostragem do comportamento; (2) é popular porque preenche necessidades variadas para além da previsão: estabelecimento de relações, conhecimento do outro, esclarecimento de pontos de vista, troca de opiniões, ideias ou informações e (3) os seus utilizadores acreditam nela. A entrevista tem uma forte validade aparente.

3.2.5.1.1. Entrevista de A.D.: “*Feedback*” aos avaliados

De nada serve a avaliação sem que o maior interessado, o trabalhador, tome conhecimento dela. A Avaliação de Desempenho sem o fornecimento de *feedback* não é avaliação (Chiavenato, 1992), já que a avaliação só se completa e realiza com a retroacção

da informação. Esta informação que é transmitida é vital para o avaliado, pois tal como refere Gomez-Mejía *et al.* (2001), todos nós precisamos, queremos e merecemos receber *feedback* dando-nos conta como estamos a desempenhar o nosso trabalho.

Uma entrevista de avaliação, para além de ser uma ocasião formal na qual é fornecido *feedback* aos avaliados, “é essencialmente um diálogo entre o avaliador e o avaliado” (Bergamini & Beraldo, 1992, p. 193), podendo também ser definida como uma “reunião privada entre o avaliador e o avaliado, na qual a *performance* é revista” (Berry, 1998, p. 226). Potencialmente, a entrevista fornece um cenário formal para ambos, avaliadores e avaliados, no sentido de se informarem mutuamente quanto às suas expectativas, problemas e preocupações relacionadas com o trabalho. Fornece também a oportunidade única ao avaliador para explicar as razões subjacentes aos seus julgamentos. Adicionalmente, promove um fórum de discussão de necessidades de formação profissional e planos de desenvolvimento individual que podem não ser possíveis de planear durante as interacções diárias (Torrington & Hall, 1991). Nesta linha, podem-se identificar quatro objectivos gerais da entrevista de Avaliação de Desempenho, a saber (Peretti, 1997, p. 108): “(1) permitir que o avaliado descubra os seus pontos fortes e fracos e desencadear neste a vontade de melhorar; (2) satisfazer o desejo natural do avaliado de saber o que se pensa acerca do seu trabalho; (3) permitir que o avaliado exprima livremente a sua opinião sobre as suas expectativas, dificuldades e aspirações e; (4) dissipar mal-entendidos entre avaliador e o avaliado.

O valor mais óbvio do *feedback* é o seu potencial mecanismo correctivo, uma vez que a informação que é transmitida permite modificar comportamentos. Quando os erros são apontados e são apresentadas sugestões para a correcção desses erros, a *performance* laboral pode melhorar. O *feedback* pode também ser motivacional, se a informação transmitida se centrar na definição de objectivos e no desenvolvimento pessoal em vez de

se centrar no criticismo. Os colaboradores mais envolvidos no processo de avaliação têm, em geral, reacções mais favoráveis numa entrevista de avaliação e têm uma maior tendência a melhorar efectivamente a *performance* (Berry, 1998).

Consoante os objectivos a atingir, há diferentes tipos de entrevista a utilizar e diferentes formas de a conduzir. Maier (1976 e 1958) citado por Ivancevich (1998, p. 290) e Yoder (1969, pp. 452-453) refere que há três formas diferentes de conduzir uma entrevista de Avaliação de Desempenho, a saber:

- Entrevista do tipo 'julgar e vender";
- Entrevista do tipo 'julgar e fazer falar";
- Entrevista do tipo "troca no sentido de resolver as dificuldades".

“A entrevista do tipo 'julgar e vender" é a entrevista de comunicação dos resultados da avaliação ao avaliado, com o objectivo de o persuadir a melhorar. O entrevistador/avaliador desempenha o papel de juiz, propõe medidas correctivas e tenta “vender” a sua interpretação da avaliação e a validade dos seus juízos avaliativos ao avaliado, que se limita a ouvir, pois as intervenções pertencem ao avaliador. Esta entrevista, para além de ser unilateral, perpetua práticas centralizadoras do poder e valores tradicionais da organização. Não tem pretensões de mudança ou de promoção da comunicação entre o avaliador e o avaliado” (Lima Santos, 1991, p. 51).

“A entrevista do tipo 'julgar e fazer falar" inscreve-se no Movimento das Relações Humanas e tem como objectivo comunicar os resultados ao avaliado de modo a que este reaja e liberte os seus sentimentos. Tem como pressuposto de que basta compreender e ouvir o avaliado, para que este altere o seu comportamento e para que a resistência à mudança seja reduzida. Pode permitir que o avaliador mude as suas opiniões à luz das respostas do avaliado, no entanto, o mais provável é não se desenvolver uma verdadeira

necessidade de mudança no avaliado, pois não há uma comunicação real, nem um contrato claro de mudança estabelecido entre o avaliador e o avaliado” (Lima Santos, 1991, p. 51).

“Por último, na entrevista do tipo "troca no sentido de resolver as dificuldades", o avaliador assume o papel de conselheiro, ao contrário das entrevistas anteriores onde se apresentava como juiz. Esta entrevista tem como objectivo estimular o desenvolvimento e o crescimento do avaliado. Parte do pressuposto de que este crescimento do avaliado não tem de passar necessariamente pela correcção dos seus erros ou defeitos, pois o que se realça aqui é a necessidade de uma discussão e negociação entre o avaliador e o avaliado acerca dos seus problemas de trabalho. Esta discussão desenvolve-se em torno de interesses recíprocos e desde que sejam negociados os pontos a promover, a mudança de comportamentos é facilitada, o avaliado sente-se mais motivado, pois aumenta o seu nível de participação e também a sua responsabilidade, assegurando-se, em geral, uma melhoria efectiva do seu desempenho” (Lima Santos, 1991, p. 52).

De acordo com Torrington e Hall (1991), a categorização proposta por Maier teve uma influência significativa no modo como as entrevistas têm sido abordadas, sendo este último tipo de entrevista encarado como o mais adequado e recomendado, razão pelo qual é preferido pelas organizações.

Como a avaliação da *performance* de um trabalhador tem um efeito importante na sua auto-imagem, o *feedback* a transmitir deve-se referir a comportamentos laborais ou a resultados em vez de se centrar em traços de personalidade. O êxito da entrevista depende fundamentalmente da objectividade e da atitude sincera e construtiva do entrevistador. Assim, o *feedback* deve ser específico, claro e pertinente, já que a pessoa está mais disposta a aceitar opiniões quando estas se baseiam em evidências objectivas (Bergamini & Beraldo, 1992; Berry, 1998).

Outro inconveniente é a absoluta necessidade dos inquiridores registarem de forma completa e fiel as respostas dos sujeitos o que dificilmente acontece caso não se recorra ao gravador. Esta é uma forma de evitar sucessivas interrupções e pedidos de repetição de frases. Evita-se uma perda ou distorção importante de informação de modo a que não afecte os resultados obtidos com a codificação de informação.

Uma forma de evitar estes problemas é a utilização da técnica sugerida por Ghiglione e Matalon (1995) que consiste em colocar a questão aberta, seguida de uma lista de categorias possíveis, cabendo ao inquiridor, à medida que o sujeito vai respondendo, assinalar as várias categorias, com a vantagem de permitir uma codificação imediata das respostas.

Embora o questionário apresente como principais vantagens a possibilidade de atingir um grande número de pessoas (uma vez que pode ser enviado pelo correio), garantir o anonimato das respostas, economizar tempo e permitir obter respostas rápidas e precisas; apresenta grandes limitações, tais como: exclui as pessoas que não sabem ler nem escrever, impede o auxílio ao indivíduo quando este não entende correctamente as instruções ou perguntas e não fornece a garantia de que a maioria das pessoas o devolvam devidamente preenchido (Gil, 1999).

3.2.5.3. *Análise de Dados: Técnica da Análise de Conteúdo*

Para Bardin (1977, p. 38), a análise de conteúdo aparece como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens”. De acordo com Berelson (1952, cit. por Bardin, 1977, p. 36), a análise de conteúdo é “uma técnica de investigação que através de uma

descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”.

A análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: (1) pré-análise (2) exploração do material (3) tratamento dos dados, inferência e interpretação (Bardin, 1977).

A pré-análise é a fase de organização. Inicia-se geralmente com os primeiros contactos com os documentos. A seguir, procede-se à escolha dos documentos e à preparação do material para análise.

A fase da exploração do material refere-se fundamentalmente às tarefas de codificação, envolvendo: o recorte (escolha das unidades), a enumeração (escolha das regras de contagem) e a classificação (escolha de categoria).

O tratamento dos dados, a inferência e a interpretação têm como objectivo tornar os dados válidos e significativos. Para tal, são utilizados vários procedimentos que possibilitam estabelecer quadros ou diagramas que sintetizam e põem em relevo as informações obtidas.

Como vantagens desta técnica, Bardin (1977) considera que o campo de aplicação da análise de conteúdo é extremamente vasto, pois tudo o que é comunicação (e até significação) pode ser susceptível de análise. O autor considera que a análise de conteúdo permite um rápido escrutínio de respostas a perguntas abertas de questionários, podendo o seu conteúdo ser avaliado rapidamente por temas. A análise de conteúdo permite a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem, ou seja, pelas inferências (ou deduções lógicas) chegamos a uma realidade além da intrínseca à própria mensagem. Em termos de desvantagens, é uma técnica muito empírica, muito dependente do tipo de estudo a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende

como objectivo. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objectivo pretendidos tem de ser reinventada a cada momento, dificultando a sua utilização.

3.3. Que metodologia utilizar?

Como já foi referido, “nenhum método, técnica ou instrumento de avaliação pode ser recomendado no absoluto” (Lévy-Leboyer, 1990, p. 52). Todas as metodologias aqui focadas, apresentam vantagens e desvantagens, por isso, o sistema de avaliação a escolher deve atender aos objectivos específicos a atingir e ao próprio contexto organizacional, já que, como refere Caetano (1996, pp. 86-87), “a validade epistémica eventualmente associada a um determinado instrumento de avaliação não é suficiente para impor a sua utilização numa organização e nenhum poderá, em abstracto, ser considerado definitivamente superior aos outros”.

Para auxiliar a escolha da metodologia, pode-se ter em conta alguns critérios, tais como os custos (monetários, esforço e tempo) de cada método e os objectivos da avaliação (principalmente, objectivos desenvolvimentais e administrativos), pois um determinado método permite atingir um objectivo melhor do que outro.

Se o objectivo primário da avaliação for o fornecimento de informação para a tomada de decisões administrativas (nomeadamente, aumentos e promoções), a escolha forçada, se correctamente desenvolvida e validada, pode servir bem este objectivo. No entanto, os seus custos de desenvolvimento e resistência dos avaliadores para a utilizarem, torna-a impraticável, excepto em grandes organizações. Também se podem utilizar as escalas gráficas, a distribuição forçada, os incidentes críticos, as BARS e BOS. A ordenação simples e a comparação por pares, apesar de serem aconselhadas para decisões de promoções, são desaconselhadas em caso de aumentos salariais. A gestão por objectivos

e o estabelecimento de padrões de desempenho também não são aconselhados, especialmente no caso de aumentos, pois estas decisões requerem uma comparação interindividual (Caetano, 1996; Ivancevich, 1998; Oberg, 1991).

Quando se pretende motivar os colaboradores pelo fornecimento de *feedback* específico, a gestão por objectivos, se envolver uma participação efectiva, irá provavelmente produzir um compromisso interno para a melhoria da *performance* e inscreve-se em processos de mudança e desenvolvimento organizacional, mas é essencialmente aplicado a quadros e chefias. O estabelecimento de padrões de desempenho e o método dos incidentes críticos também pode ser utilizado, no entanto, este último requer um dispêndio de tempo tão grande que faz com que raramente seja utilizado. Tanto as BARS como as BOS revelam-se igualmente boas alternativas a utilizar (Caetano, 1996; Ivancevich, 1998; Oberg, 1991).

Em termos de custos (monetários, esforço ou tempo) o ideal é a organização utilizar as abordagens centradas na comparação com os outros, nomeadamente, a ordenação simples, a comparação por pares e a distribuição forçada, pois tem baixos custos. No caso das escalas gráficas, da escolha forçada, das BARS e das BOS, apresentam baixos custos de utilização, no entanto, tem elevados custos na sua construção e, excepto as escalas gráficas, têm uma morosidade incompatível com a dinâmica organizacional (Caetano, 1996; Ivancevich, 1998; Oberg, 1991).

Quando o que se pretende é melhorar o desenvolvimento pessoal, a organização deverá utilizar as BARS, as BOS, a gestão por objectivos ou os incidentes críticos (Caetano, 1996; Ivancevich, 1998; Oberg, 1991).

3.4. *Erros do avaliador*

A utilização dos vários métodos e técnicas de avaliação envolve sempre algum tipo de subjectividade, e embora se pressuponha que o observador/avaliador tenta ser objectivo e exacto, factores irrelevantes ao desempenho efectivo podem enviesar a avaliação.

Os erros de julgamento são comuns, a memória do avaliador é falível e os avaliadores têm diversas vezes em atenção o seu conjunto de preferências e expectativas acerca dos indivíduos a avaliar, expectativas essas que podem ou não ser válidas. Estes viés produzem erros ou desvios na avaliação, entre a avaliação que o indivíduo merecia e a actual avaliação que lhe é atribuída (Miner, 1992). Do conjunto de erros ou viés que podem ocorrer no processo de avaliação, realçam-se:

3.4.1. *Efeito de Halo*

Este efeito reside na tendência que o avaliador tem para, no momento de emitir um julgamento, atribuir ao avaliado, um grau superior ou inferior na maioria dos itens dentro dos quais está a avaliá-lo. Esta tendência ocorre devido a uma contaminação de julgamento, isto é, se o conceito geral sobre o avaliado é bom, o avaliador terá a propensão para lhe atribuir notas altas, mesmo que nem todas as características dele estejam realmente tão acima da média. Se, por outro lado, a impressão geral é negativa, os primeiros julgamentos do avaliador e, conseqüentemente, os demais serão inferiores à média, mesmo que em alguns aspectos o avaliado possa ser mais positivamente valorado (Bergamini & Beraldo, 1992).

“O Efeito de Halo tem sido apresentado como proveniente de um processo cognitivo em que a avaliação das várias dimensões é sistematicamente enviesada por

teorias implícitas acerca da covariação dimensional, ou seja, é frequente forjarmos uma impressão global de uma pessoa conhecendo apenas algumas das suas características e, sem grandes dificuldades associamos a essas características outras, cuja variação conjunta nos parece altamente provável” (Leyens, 1983, cit. por Lima Santos, 1991, p. 57).

Como resultado do Efeito de Halo, não se obtém um perfil que varie das classificações mais baixas até às mais altas, mas apenas uma linha ou variações insignificantes das características da avaliação, decorrente da tendência para avaliar os sujeitos como globalmente bons ou maus, revelando a dificuldade em avaliar de forma analítica e independente, diferentes dimensões do comportamento humano (Bergamini & Beraldo, 1992).

Uma das formas de reduzir este efeito reside na formação dos avaliadores, chamando-lhes a atenção para o perigo das primeiras impressões. A definição precisa das dimensões a avaliar e ensinar os avaliadores a avaliar cada dimensão para todos os avaliados, em vez de tratar todas para cada um, podem ser meios de controlar este efeito (Berry, 1998).

3.4.2. Efeito de Tendência Central

Este erro, denominado de Efeito de Tendência Central, ocorre quando todas as avaliações estão concentradas no meio da escala, ou seja, reflecte a tendência do avaliador em classificar todas as dimensões e indivíduos dentro de valores médios. Assim, os avaliadores raramente utilizam os extremos da escala nas avaliações, já que, para estes, todos os avaliados se encontram na média, nenhum avaliado é superior ou inferior à média. O Efeito de Tendência Central pode resultar do facto dos avaliadores não conhecerem suficientemente bem os avaliados de modo a expressarem uma opinião discriminadora. Até

certo ponto, pode também reflectir o desejo comum de evitar extremos. Os avaliadores podem centrar-se em valores médios, considerando que isso não irá prejudicar o avaliado e, ao mesmo tempo, não irá expor a falta que eles têm de mais informação (Berry, 1998).

Para reduzir este efeito, salienta-se a formação dos avaliadores, de modo a que estes se apercebam da importância de discriminar os avaliados, e a utilização de técnicas que forcem alguma difusão ou dispersão nas avaliações, como por exemplo, o uso da distribuição forçada e da escolha forçada (Berry, 1998; Yoder, 1969).

3.4.3. Efeito de Pigmaleão

Durante décadas, os cientistas sociais investigaram a ideia de que a mera expectativa de ocorrência de um fenómeno podia aumentar a probabilidade dessa ocorrência. O conceito de profecia auto-realizada, aplicado ao contexto das relações interpessoais, tem sido designado como Efeito de Pigmaleão. “Este efeito começa quando um avaliador desenvolve expectativas acerca do comportamento do outro, transmitindo-lhe assim, talvez de forma inconsciente, essas expectativas, que são recebidas e interiorizadas pelo avaliado, que adapta e modifica o seu comportamento em função delas. Estas expectativas podem ser positivas ou negativas e terem, por isso, consequências diferentes para o desempenho” (Sutton & Woodman, 1989, cit. por Lima Santos, 1991, p. 54).

A melhor forma de reduzir este erro envolve a formação dos avaliadores, para que estes possam reconhecer e evitar as suas tendências para avaliarem segundo as suas próprias expectativas e também para observarem o desempenho de uma forma mais efectiva. O objectivo da formação é, então, fornecer aos avaliadores a oportunidade de identificarem e compreenderem as fontes dos erros e viés a que as suas avaliações estão

sujeitas, bem como estimular a motivação para melhorarem a qualidade das mesmas (Miner, 1992).

3.4.4. Efeito *Hawthorne*

O Efeito Hawthorne foi posto em evidência durante os estudos conduzidos por Elton Mayo (de 1924 a 1939) e realizados na Western Electric Company, relativamente à influência das condições de trabalho na produtividade das operárias. Pretendia-se estudar os efeitos das mudanças da luminosidade no local de trabalho e as suas consequências na produtividade das operárias. Verificou-se que, surpreendentemente, o aumento do rendimento era independente das condições de iluminação, quer no grupo experimental, quer no grupo de controlo: “o simples facto das operárias que participavam nas diferentes experiências saberem à partida que iam ser alvo de uma observação, de extrema importância para a situação de trabalho, estimulou um conjunto de respostas positivas que se traduziram num incremento da sua participação e influenciou a sua produtividade” (Ferreira, Abreu & Caetano, 1996, p. 39). Assim, verificou-se que a observação é um factor de estímulo ao aumento da participação e produtividade no trabalho. “Se os resultados desta experiência forem analisados à luz da Avaliação de Desempenho, pode-se referir que o simples olhar do avaliador pode transformar a realidade que é avaliada, pondo em causa a legitimidade da avaliação, que afecta o comportamento do avaliado e que envolve por si só erros, viés e juízos do avaliador” (Lima Santos, 1991, p. 56).

3.5. Conclusão

As avaliações são tipicamente feitas uma vez por ano e normalmente baseiam-se em julgamentos subjectivos dos supervisores em vez de se apoiarem em critérios objectivos de desempenho. De uma enorme variedade de métodos de avaliação, os avaliadores seleccionam aqueles que permitem medir de forma mais efectiva a *performance* do colaborador de acordo com o contexto e os objectivos previamente estabelecidos. Apesar dos métodos e das técnicas concebidos e desenvolvidos para a avaliação serem elementos-chave do processo de avaliação representam apenas um ponto de partida. Para avaliar efectivamente, devem-se detectar problemas de *performance*, fornecer um *feedback* construtivo aos avaliados e agir no sentido de melhorar a *performance*.

Um sistema formal de avaliação de desempenho é, no mínimo, uma tentativa de tornar visível um conjunto de actividades essenciais da organização. Os julgamentos pessoais relativos à *performance* dos indivíduos, os valores subjectivos e falíveis das percepções humanas estão sempre envolvidos no decorrer do processo. Um sistema formal de avaliação, ao permitir que estas percepções e valores se tornem visíveis, torna possível que alguns dos erros e viés sejam reconhecidos e remediados.

Werther e Davis (1993) consideram que o maior desafio colocado pela Avaliação de Desempenho é o *feedback* fornecido acerca da *performance* do colaborador, pois a maioria dos colaboradores não gosta de estar na posição de ter de dar ou receber uma informação negativa. No entanto, ao permitir melhorar a probabilidade de um bom desempenho ser reconhecido e recompensado e de um desempenho pobre ser corrigido, a entrevista de avaliação pode contribuir tanto para a moral organizacional como para a *performance* organizacional (Oberg, 1991).

“Todavia, se o sistema de avaliação não for adequadamente utilizado, poderá tornar-se um mecanismo meramente burocrático de manutenção do conservadorismo e do *status quo* existente” (Chiavenato, 1992, p. 196). Em vez de incentivar a expressão pessoal, de desenvolver o potencial de cada colaborador e a formação de equipas coesas e integradas, a avaliação pode restringir-se apenas ao simples julgamento unilateral que o avaliador pode formular a respeito do trabalho dos seus colaboradores. “A avaliação de desempenho não se pode basear numa abordagem rígida, mecanicista e limitada, na qual o avaliado assume uma posição passiva, submissa e fatalista em relação aos resultados” (Chiavenato, 1992, p. 196). Pelo contrário, deve ser um processo dinâmico, bidireccional e interactivo através do qual avaliador e avaliado interagem no sentido de criar condições para uma constante melhoria do desempenho e, conseqüentemente, do melhor alcance dos objectivos organizacionais e individuais.

Uma nova abordagem da avaliação, que coloque maior responsabilidade no colaborador quanto ao estabelecimento de objectivos e avaliando o processo relativamente a estes, beneficiaria a organização ao estimular o desenvolvimento dos mesmos, permitindo-lhes a oportunidade de crescimento profissional e de participação pessoal (McGregor, 1991).

4. Estudo Empírico em Contexto Empresarial

4.1. Introdução

A revisão teórica realizada até agora permitiu-nos reflectir sobre o processo de Avaliação de Desempenho e levantou questões relativas ao significado da avaliação, aos constrangimentos e perigos que ela pode envolver, bem como à necessidade de colocar maior responsabilidade no colaborador, levando a um maior envolvimento e participação deste no processo de avaliação. Em suma, cabe às organizações rentabilizar o que têm de melhor: os seus colaboradores.

No contexto empresarial urge valorizar a mão-de-obra de modo a que esta possa acompanhar os desafios impostos pelas novas formas de organização do trabalho e enquadrar-se no ritmo da mudança. Torna-se assim relevante no actual contexto sócio-laboral aprender a usar de forma eficaz os recursos pessoais internos, usando de forma flexível as competências dos colaboradores para as transformar e renovar em permanência (Lima Santos, 1998).

O estudo empírico permite verificar como é que a Avaliação de Desempenho é encarada numa empresa do centro de Portugal.

Deste modo, uma vez que um dos objectivos deste estudo é explorar as opiniões dos colaboradores relativamente à Avaliação de Desempenho a que estão sujeitos, parece pertinente definir o conceito de opinião.

Chaplin (1981, p. 393) define opinião como “crença, especialmente ainda temporária e susceptível de modificação. As opiniões situam-se algures entre a fé, que é uma crença intrinsecamente inverificável, e o conhecimento, que já foi verificado e não está sujeito à interpretação individual” e, ainda, na mesma página, como “atitude,

predisposição duradoura para se comportar de uma certa maneira para com os objectos, animais ou pessoas”.

Ora, as atitudes são diferentes das opiniões, embora estes termos apareçam como sinónimos. Uma atitude é uma “predisposição para responder a uma determinada classe de estímulos com uma determinada classe de respostas (Rosenberg & Hovland, 1960, cit. por Lima, 1996, p. 168), ou seja, “é uma posição mental estável, assumida com respeito a uma ideia, objecto ou pessoa” (Gleitman, 1993, p. 472). As atitudes existem suportadas por crenças, que constituem a sua componente cognitiva e As atitudes existem suportadas por crenças, que constituem a sua componente cognitiva e racional. No entanto, apesar de ambas se referirem a um determinado objecto, entende-se por crença “a informação de que uma pessoa dispõe acerca do objecto, face à qual se pode sempre associar uma probabilidade de veracidade” (Lima, 1996, p. 170). A crença é uma informação falível, na medida em que pode não ser verdadeira, mas muitas vezes pode tornar-se conhecimento. (Chaplin, 1983, p. 393).

Sintetizando, podemos afirmar que as opiniões são equivalentes a crenças cognitivas, envolvendo julgamentos de um indivíduo sobre a possibilidade de acontecimentos ou relações, ao passo que as atitudes envolvem sentimentos ou emoções de um indivíduo sobre objectivos ou acontecimentos.

Assim, de seguida são apresentados os objectivos gerais e específicos do estudo, definem-se as variáveis, de tipo individual (sexo, idade e habilitações) e de tipo organizacional (antiguidade na empresa e nível de funções). Apresenta-se também a caracterização da empresa, a descrição da amostra e dos instrumentos e procedimentos. Finalmente, procede-se à análise e discussão dos resultados e conclui-se com uma reflexão final sobre a análise deste processo, incluindo-se algumas propostas de intervenção que procuram ser uma possível solução para as falhas detectadas.

4.2. *Objectivos*

Este estudo exploratório tem como objectivo geral a análise do processo de Avaliação de Desempenho que é realizado na SUMOLIS, Unidade fabril de Viseu. Para tal, formulou-se como objectivos específicos:

- i) analisar os pontos fortes e fracos deste processo, principalmente no que respeita à concepção do instrumento de avaliação, sua divulgação, formação dos avaliadores e a comunicação dos resultados aos avaliados;
- ii) estudar as opiniões dos colaboradores face à Avaliação de Desempenho a que estão sujeitos;
- iii) propor medidas facilitadoras da comunicação entre os colaboradores e a direcção, tendo como base o processo de Avaliação de Desempenho.

4.3. *Definição das variáveis*

Uma variável é “(...) uma característica, propriedade ou quantidade de um ser, objecto ou acontecimento que é manipulada e medida ou controlada numa experiência (Pinto, 1990, p. 39).

As variáveis dependentes são as dimensões ou características que surgem ou mudam quando o investigador aplica, suprime ou modifica a variável independente (Almeida & Freire, 1997). Neste estudo, uma vez que se pretende analisar as opiniões dos colaboradores face à Avaliação de Desempenho a que estão sujeitos, esta constitui-se como a variável dependente.

As variáveis independentes são dimensões ou características que são definidas e manipuladas pelo investigador, de modo a conhecer o seu impacto numa outra variável - a variável dependente (Almeida & Freire, 1997). Neste estudo, as variáveis independentes são:

1. Variáveis de tipo individual:

- Sexo (feminino vs. masculino);
- Idade (que compreende três categorias: até 35 anos; de 36 a 50 anos; igual ou superior a 51 anos);
- Habilitações (que engloba cinco categorias: até ao 4º ano; 5º ao 6º ano; 7º ao 9º ano; 10º ao 12ºano; Bacharelato e Licenciatura).

2. Variáveis de tipo organizacional:

- Antiguidade na empresa (com três categorias: até 2 anos; de 3 a 10 anos; 11 ou mais anos);
- Nível da função (com três categorias: operários ou executantes semi-qualificados e qualificados; técnicos, encarregados ou chefias directas; quadros, chefias superiores ou directores).

4.4. *Caracterização da empresa*

A Sumolis, Companhia Industrial de Frutas e Bebidas, S.A., está situada a 3 km da cidade de Viseu, mais propriamente no local do Viso.

Em termos de espaço físico, a unidade fabril engloba dois grandes pavilhões, sendo um destinado à produção e outro à distribuição. O pavilhão destinado à produção inclui uma linha de montagem, os balneários dos trabalhadores, a sala de formação, sendo o piso superior destinado a vários gabinetes para a administração e o da distribuição inclui vários

gabinetes e uma área de armazenamento. O espaço da Sumolis inclui ainda uma pequena casa que engloba uma cantina e uma sala de jogos e TV.

Após a análise da entrevista realizada ao sub-director (ver anexo 1), é possível caracterizar a empresa como se segue:

A Sumolis, unidade fabril de Viseu, tem como *ramo de actividade* os refrigerantes (sumos, colas ou lima-limão). Foi fundada em 1966 como Soreno e é em 1994, com a fusão de várias empresas, que nasce a Sumolis, Companhia Industrial de frutas e bebidas, S.A. O sumo Sumol tem 50 anos e é líder de mercado no ramo dos refrigerantes.

O *organograma* apresenta a forma de pirâmide achatada, com uma tendência de apenas um patamar de chefias e outro de trabalhadores, tendendo os níveis intermédios a desaparecer (ver anexo 2 - organograma).

Na fábrica *colaboram cerca de 76 trabalhadores*, sendo 63 efectivos e 13 “eventuais”. A Cibal, empresa independente que faz a distribuição e a venda do que a Sumolis produz tem 30 colaboradores, enquanto que a Cinalda (3 colaboradores) é a empresa que faz a gestão rotineira dos recursos humanos na Sumolis.

O valor médio de *idade* dos colaboradores da Sumolis varia entre os 45/50 anos; a média das *habilitações* é a 4ª classe e da *antiguidade*, os 20/25 anos, embora haja quem tenha 28/30 anos de serviço.

Os *principais problemas* da empresa, segundo a opinião do sub-director, são a idade dos colaboradores, coadjuvada com a baixa escolaridade dos mesmos. São trabalhadores extremamente rotinados, que não têm a percepção do funcionamento de todo o processo de produção (o que fazem está automatizado). Trata-se de uma fábrica demasiado manualizada que necessita de muita gente para um processo simples.

O sub-director refere que as *soluções* passam pela formação profissional, de preferência no local de trabalho. Mas a formação profissional exige uma maior escolaridade e tem de se introduzir pessoas mais novas com outro grau de qualificação, preparados para perceberem todo o processo. Como não se pode perder o “*know-how*” técnico de 30 anos, terá de haver uma mistura de conhecimentos de ambas as partes: os mais antigos que têm o “*know-how*” técnico com os mais novos que já reconhecem no sistema da máquina a teoria da mesma. O que a empresa está a programar é estabelecer negociações com os trabalhadores mais antigos no sentido da pré-reforma, passando a solução por uma substituição lenta dos trabalhadores e a utilização contínua da formação.

O *clima* na empresa é de algum pessimismo quanto ao futuro, isto porque os trabalhadores consideravam que a sua situação era imutável e no momento do encerramento de algumas unidades fabris aperceberam-se da instabilidade (viviada em todas as empresas), uma vez que a unidade de Viseu também poderia fechar, situação passada há 5 anos, mas que ainda causa insegurança.

No *futuro*, no que respeita à fábrica, pretendem melhorar a produtividade, os rendimentos, os índices de avaliação interna, a performance, substituir algum tipo de equipamento para rentabilizar o processo de produção, diminuir o grau de manualização que continua a subsistir, no sentido da automatização. Em termos de empresa, pretendem continuar a manter a posição de liderança e não se deixar ultrapassar pela concorrência.

Tendo por base a informação indirecta recolhida no momento da realização das entrevistas, pode-se afirmar que, segundo a opinião dos colaboradores (cuja maioria entrou na Sumolis aos 16-18 anos e hoje têm 25-30 anos de dedicação à empresa), a Sumolis sempre foi encarada como uma “segunda casa”, que satisfazia as necessidades primárias, situação só abalada com o encerramento de várias unidades fabris e a possibilidade do

fecho da unidade de Viseu. Esta hipótese, hoje já muito remota, veio abalar um pouco este panorama e criar alguma instabilidade que ainda hoje está bem patente no espírito dos colaboradores. Houve tempos em que os colaboradores se sentiam parte integrante e participativa da empresa, como uma “grande família”, crescendo cada um deles ao “sabor” do crescimento da própria empresa.

Por fim, resta acrescentar que, do ponto de vista dos trabalhadores, os principais problemas da empresa são:

1. o cansaço provocado pelo excesso de rotinas, tornando o trabalho muito repetitivo e monótono;
2. as alterações introduzidas ao nível dos equipamentos e do próprio processo de produção, não entendidas pelos colaboradores, que causam desmotivação, conflitos e insegurança;
3. a distância e a falta de comunicação com os supervisores e com a própria direcção;
4. a falta de estímulos à produtividade, uma vez que no passado eram distribuídos prémios pelo Natal e Páscoa (usualmente, cabazes com artigos alimentares ou uma pequena remuneração) o que agradava aos colaboradores e que actualmente não acontece;
5. a falta de reconhecimento das chefias pelo esforço e empenho demonstrado ao longo de uma vida de trabalho ao serviço da unidade fabril;
6. a dificuldade de progressão na carreira e de alargamento e diversificação das funções desempenhadas;
7. a eminência das pré-reformas e a insegurança que daí advem.

4.5. Metodologia

4.5.1. Amostra

“Enquanto que o universo diz respeito a todos os sujeitos, fenómenos ou observações passíveis de serem reunidas como obedecendo a determinada característica” (Almeida & Freire, 1997, p. 96), uma amostra “é uma porção ou parcela, convenientemente seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (Lakatos & Marconi, 1990, p. 37). Uma amostra é, então, o conjunto de situações (indivíduos, casos ou observações) extraídas de uma população.

A Sumolis, em Viseu, é composta pela unidade fabril (na qual colaboram 76 trabalhadores, sendo 63 efectivos e 13 eventuais), pela Cibal (composta por 33 colaboradores, aproximadamente) que se dedica apenas à distribuição e venda dos produtos fabricados pela unidade fabril e pela Cinalda, que engloba 4 trabalhadores, que se destinam à gestão rotineira dos recursos humanos.

O presente estudo não abrangeu nem a Cibal, nem a Cinalda (ambas as empresas integradas no grupo Sumol, mas independentes da Sumolis), porque a direcção destas duas empresas não o permitiu. Assim, a amostra é constituída pelos sujeitos da unidade fabril que já foram submetidos ao processo de Avaliação de Desempenho, ou seja, de um universo de 76 pessoas, a amostra engloba 66 pessoas, uma vez que os outros 10 trabalhadores eventuais ainda não tinham sido submetidos a um processo de Avaliação de Desempenho, não podendo ter ainda uma opinião formada quanto ao processo de avaliação efectuado. Resumindo, a nossa amostra é constituída por 66 trabalhadores, sendo maioritariamente feminina: 56,1% mulheres (37 trabalhadoras) e 43,9% homens (29 trabalhadores), conforme se pode verificar no Gráfico 1.

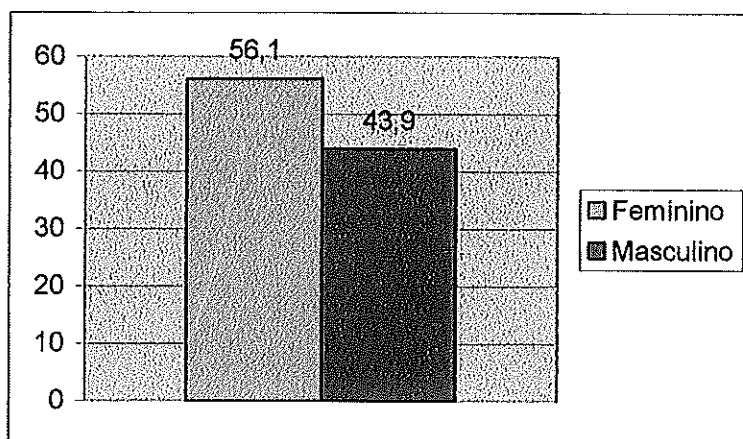


Gráfico 1 – Distribuição da amostra em função do sexo (em percentagem)

Quanto à **idade**, a faixa etária predominante é a classe dos 36 aos 50 anos, com 62,1% (41 trabalhadores), enquanto que até aos 35 anos, temos 28,8% (19 trabalhadores) e com 51 ou mais anos existem apenas 9,1% (6 trabalhadores), como se pode verificar no Gráfico 2.

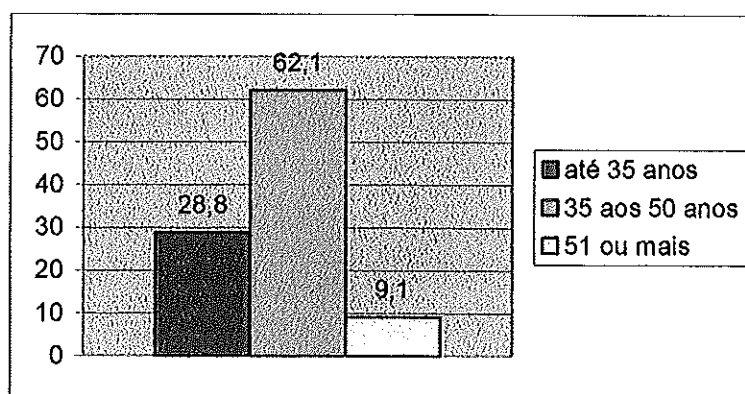


Gráfico 2 – Distribuição da amostra em função da idade (em percentagem)

Relativamente à **antiguidade**, 68,2% (45 trabalhadores) têm 11 ou mais anos de fábrica (na entrevista foi realçado que a maioria tinha 25 anos de antiguidade, havendo várias pessoas com 28/30 anos); 18,2% (12 trabalhadores) estão até há 2 anos na fábrica e

13,6% (9 trabalhadores) têm entre 3 a 10 anos de antiguidade na empresa, como se pode verificar no Gráfico 3.

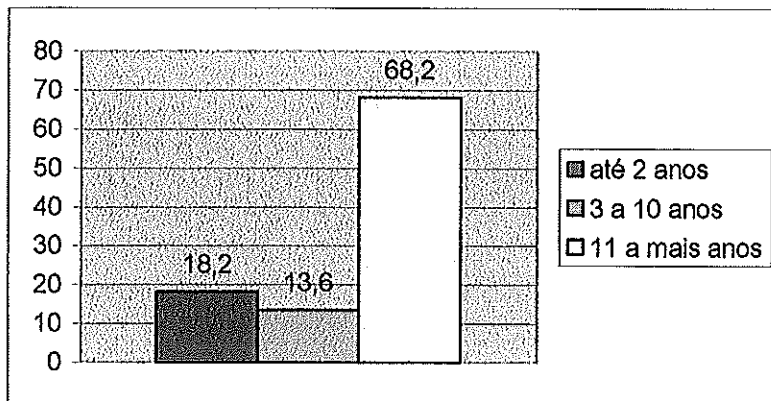


Gráfico 3 – Distribuição da amostra em função da antiguidade (em percentagem)

No que se refere às **funções desempenhadas**, 81,8% (54 trabalhadores) são operários; 13,6% (9 trabalhadores) são técnicos ou encarregados e 4,5% (3 trabalhadores) são quadros ou chefias superiores/directores, como se pode verificar no Gráfico 4.

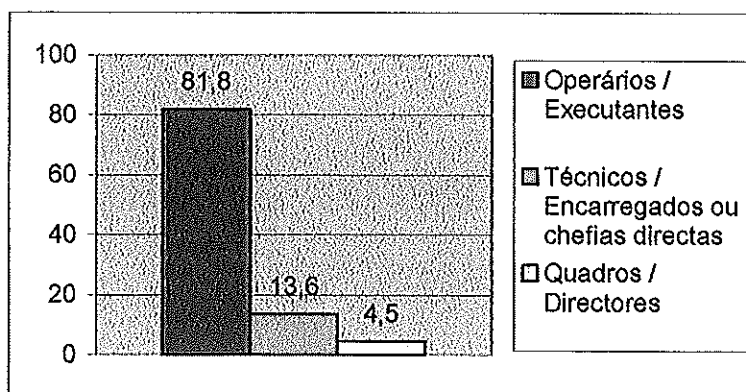


Gráfico 4 – Distribuição da amostra para o nível da função (em percentagem)

Quanto às **habilitações**, temos 50% (33 trabalhadores) com a 4ª classe; 19,7% (13 trabalhadores) têm o 5º ou o 6º ano (2º ciclo); 13,6% (9 trabalhadores) têm o 7º, 8º ou 9º

ano (3º ciclo); 13,6% (9 trabalhadores) o 10º, 11º ou 12º ano (secundário) e apenas 3% (2 trabalhadores) são bacharéis ou licenciados, como se pode verificar no Gráfico 5.

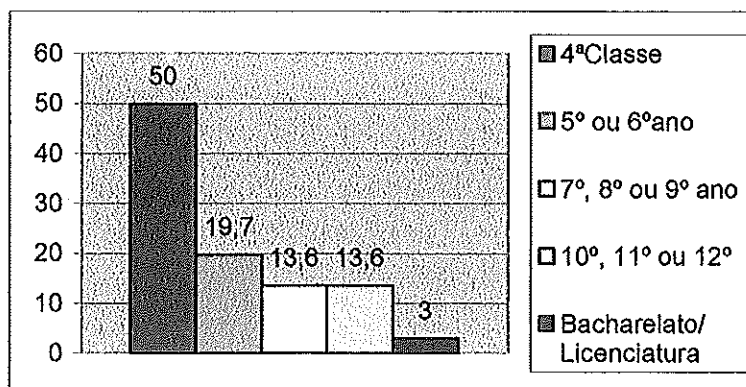


Gráfico 5 – Distribuição da amostra em função das habilitações (em percentagem)

4.5.2. Instrumentos

A fim de se analisar o processo de Avaliação de Desempenho que é realizado na SUMOLIS, elaborou-se um guião de entrevista (ver anexo 1 - entrevista realizada ao sub-director fabril da Sumolis) que, numa primeira parte, englobava questões que permitiram a caracterização da empresa e, numa segunda parte, questões destinadas a recolher informação para se analisarem os pontos fortes e fracos deste processo, principalmente no que respeita à concepção do instrumento de avaliação, sua divulgação, formação dos avaliadores e a comunicação dos resultados aos avaliadores.

O guião de entrevista, composto por 25 questões, contém 10 questões destinadas à caracterização geral da empresa e 15 destinadas à análise da Avaliação de Desempenho realizada na empresa. Estas últimas questões incluem:

- quando e como foi implantada a avaliação;
- os métodos/técnicas utilizadas pela empresa;
- onde e quando é feita a avaliação;
- os principais objectivos e benefícios da avaliação;
- a construção do instrumento de avaliação e a participação das chefias;
- a formação dos avaliadores e os erros dos avaliadores;
- a transmissão de resultados aos avaliados;
- as percepções/opiniões dos trabalhadores face à avaliação;
- os principais problemas da avaliação e as soluções possíveis;
- os planos para o futuro, em termos de avaliação.

Este instrumento, pensado e concebido especialmente para a realização deste estudo empírico, trata-se de uma entrevista semi-directiva, na medida em que existe um esquema de entrevista prévio (uma grelha de temas a abordar) e a ordem pela qual os temas devem ser abordados é livre. No âmbito de cada tema, os métodos aproximam-se dos da entrevista livre, mas a ambiguidade é menor, na medida em que o esquema da entrevista estrutura o indivíduo e, conseqüentemente, impõe-lhe um quadro de referência (Ghiglione & Matalon, 1995).

O segundo instrumento, utilizado para recolher a opinião dos colaboradores quanto à Avaliação de Desempenho a que estão sujeitos, foi igualmente pensado e concebido especialmente para a realização deste estudo empírico (ver anexo 3 – Guião de entrevista relativa à Avaliação de Desempenho).

Tentou-se elaborar um guião de entrevista simples, de fácil compreensão, uma vez que se sabia que o nível etário da nossa população-alvo era elevado, coadjuvado este factor com a baixa escolaridade dos sujeitos.

Trata-se de uma entrevista directiva, estruturada, que se pode assemelhar ao questionário em termos de estrutura: diminui a ambiguidade, embora possa perder alguma informação. É constituída por um conjunto de questões abertas, estandardizadas e colocadas numa ordem que não varia para os diferentes entrevistados. Esta forma de entrevista pressupõe respostas curtas, rigorosas e objectivas (Ghiglione & Matalon, 1995).

As respostas a esta entrevista estão previamente definidas e estruturadas, mas foi atribuída liberdade aos entrevistados para falarem da avaliação de uma forma espontânea, alcançando-se uma percepção da avaliação realizada que ultrapassou a própria entrevista.

Quanto à sua estrutura, contém um pequeno texto introdutório que explica o propósito da entrevista e do próprio estudo, garante o anonimato e a confidencialidade da mesma.

Seguem-se um grupo de questões destinadas a fins estatísticos (sexo, idade, antiguidade, nível de funções e habilitações). As respostas são marcadas por categorias, (por exemplo, “idade - até 35 anos, de 36 a 50 ou igual ou superior a 51 anos”) uma vez que este procedimento facilita em muito a análise dos dados.

Na questão seguinte, cada indivíduo teria de escolher obrigatoriamente três características que considerasse as mais positivas da Avaliação de Desempenho. Trata-se de uma questão fechada, com sete alternativas fixas de resposta e uma oitava alternativa livre, que inclui as seguintes alternativas: “justa, imparcial, rápida, facilita a comunicação, coerente, útil, dá informação importante sobre o trabalho e outra (s)”.

De seguida, é questionado o contrário, ou seja, as características mais negativas da Avaliação de Desempenho. Cada entrevistado era solicitado para escolher, tal como na questão anterior, três características que considerasse mais negativas da Avaliação de Desempenho. Esta questão inclui, também, sete alternativas fixas de resposta e uma oitava livre. Estas alternativas são o contrário das acima descritas como podemos observar:

“injusta, parcial, demorada, cria conflitos, incoerente, inútil, não dá informação importante sobre o trabalho e outra (s)”.

Esta questão permite filtrar até que ponto os entrevistados não se contradizem ou confundem as suas respostas, por exemplo, é difícil um entrevistado afirmar que a avaliação é justa na questão anterior e que é injusta na seguinte questão.

Seguindo o mesmo formato de questões, a questão seguinte engloba as consequências que a A.D. tem tido para cada trabalhador, sendo o número de opções escolhidas livre. O entrevistado pode optar entre: “prémios, aperfeiçoamento do trabalho, transferências, aumentos salariais, promoções, aumentos da produtividade, conflitos com os colegas ou outra (s).

Por fim, eram apresentadas seis frases às quais os entrevistados teriam apenas de dar uma resposta dicotómica, ou seja, concordar ou não com o que estava descrito na frase.

As frases referidas eram:

- “A Avaliação de Desempenho de que tem sido alvo é útil”;
- “A Avaliação de Desempenho de que tem sido alvo tem piorado o seu relacionamento com as chefias”;
- “A Avaliação de Desempenho tem sido importante para o (a) ajudar a ultrapassar os seus pontos fracos;
- “A Avaliação de Desempenho de que tem sido alvo tem piorado o seu relacionamento com os colegas;
- “ A Avaliação de Desempenho tem sido importante para melhor conhecer e aproveitar os seus pontos fortes;
- “ A Avaliação de Desempenho de que tem sido alvo é justa”.

4.5.3. Procedimento

A primeira etapa do trabalho de campo consistiu na entrevista com o sub-director fabril da Sumolis, que se subdividiu em duas partes. Numa primeira parte da entrevista pretendeu-se obter uma visão global da empresa, tanto a nível de problemas de recursos humanos como de valores e cultura, entre outros aspectos. Na segunda parte, o objectivo era analisar todo o processo de Avaliação de Desempenho realizado na empresa, desde a concepção do instrumento utilizado (anexo 4 - Sistema de Notação Periódica) à divulgação dos resultados aos avaliados.

A entrevista foi gravada, com a devida autorização do interlocutor e permitiu, ainda que indirectamente, auxiliar a elaboração do guião de entrevista utilizado para recolher a opinião dos colaboradores quanto à Avaliação de Desempenho a que estão sujeitos.

A segunda etapa englobou a realização de entrevistas aos trabalhadores, respeitantes à avaliação que é efectuada. Na administração deste instrumento, procedeu-se de acordo com o seguinte:

Na unidade de produção, os encarregados, conforme as implicações dos vários postos de trabalho para a produção, disponibilizaram os colaboradores que era possível em cada momento. As entrevistas individuais decorreram numa pequena sala, a sala de formação da empresa, para onde os colaboradores se dirigiam, ao abrigo de cheiros e ruídos. Antes da administração individual da entrevista, foi realizada uma apresentação individual do guião da entrevista e dos seus objectivos, com o intuito de se esclarecerem dúvidas que pudessem eventualmente surgir. Pretendia-se que os inquiridos, após serem lidas as questões, referissem qual a sua posição pessoal, que tinha um cariz de anonimato.

A realização das entrevistas aos trabalhadores teve a duração de três dias, das 9 horas às 18 horas, cada uma demorando cerca de 10-15 minutos.

4.6. Apresentação, análise e discussão dos resultados

4.6.1. Entrevista com a Sub-Direcção da Unidade Fabril

No que se refere à entrevista individual realizada ao sub-director e atendendo à opinião do mesmo, a informação recolhida foi analisada e agrupada de acordo com a técnica da análise de conteúdo. Em termos de caracterização da empresa, a informação recolhida já foi referida anteriormente (c.f. p. 63). Os resultados mais pertinentes referentes à Avaliação de Desempenho foram os seguintes:

- **Implantação da Avaliação de Desempenho** - Ocorre a partir da fusão de quatro empresas (em 1994) que deram lugar à SUMOLIS. O sistema formal de Avaliação de Desempenho que já era anteriormente utilizado pela SUMOLIS, unidade de Lisboa, foi expandido, sem alterações ou adaptações, a todas as outras unidades.
- **Objectivos** – Melhoria da *performance* do indivíduo e a transmissão dos resultados a atingir, englobando uma maior produtividade e melhor qualidade.
- **Método utilizado** - Escala gráfica. Existem dois tipos de boletins de notação/avaliação periódica muito semelhantes, existindo um conjunto de parâmetros distintos quando se avaliam chefias intermédias.
- **Instrumento** - Foi construído na sede (em Lisboa) ao nível da Direcção de Recursos Humanos e as chefias das unidades fabris não tiveram qualquer tipo de participação.

- **Quando é realizada** - Anualmente, considerando-se a possibilidade de passar a ser feita semestralmente.
- **Formação dos avaliadores** - Foi feita uma acção de formação, na sede, em 1994, ao nível dos directores e sub-directores, sendo esta informação transmitida por estes a todos os envolvidos no processo, em cada unidade fabril (exclusivamente indivíduos que desempenham funções de avaliadores).
- **Distribuição** – O instrumento é distribuído no final do ano, altura em que é elaborada uma lista com o nome das pessoas que estão a cargo de cada avaliador.
- **Transmissão de resultados: *Feedback*** - Os resultados foram transmitidos aos avaliados apenas em 1994, no ano da implantação do processo, facto que foi explicado por problemas burocráticos e pela má gestão do tempo. Os colaboradores apercebem-se da avaliação que é realizada porque esta é traduzida num prémio e verificam as diferenças que o prémio teve. Têm apenas uma percepção indirecta, não se tendo apercebido da avaliação que foi de facto efectuada.
- **Erros dos avaliadores** – Os avaliadores ficam parados no tempo, fixados numa determinada situação. Estas imagens negativas marcam por vezes a vida do indivíduo na empresa.
- **Benefícios** – Há 3 níveis de benefícios: um que é imediato e traduzido por mais dinheiro; outro nível mais subjectivo, a realização profissional do colaborador e um 3º benefício em termos grupal, uma vez que a melhoria da performance de um colaborador vai influenciar outros à sua volta.
- **Opinião dos trabalhadores face à avaliação de que são alvo** - Os colaboradores olham para esta avaliação de uma forma negativa, que lhes trouxe conflitos, desavenças entre eles e alguma desmotivação.

- **Planos futuros da empresa em termos de avaliação** – Detectar as incorrecções no processo, atenuá-las ou ultrapassá-las, e tentar que as pessoas mais novas se apercebam do que é a avaliação e da sua utilidade.

De acordo com a opinião do sub-director, os trabalhadores olham para esta avaliação de uma forma negativa, que lhes trouxe conflitos, desavenças entre eles e alguma desmotivação, afirmando ainda que, para o próprio sub-director, a avaliação trouxe mais malefícios do que benefícios. Na verdade, na Sumolis , contrariamente ao que nos foi dito, não se verifica uma clara preocupação em potenciar o desempenho dos colaboradores, estando a Sumolis muito orientada para o aumento da produção e apresentar resultados à casa-mãe (uma gestão orientada apenas para os resultados), descurando as pessoas enquanto possíveis agentes de evolução e progresso.

Na Sumolis, a A.D. pode ser entendida como um procedimento meramente administrativo, algo que é feito todos os anos, em que os supervisores preenchem alguns papéis que contém informações relativas ao trabalho que é feito durante o ano e que se traduz num acréscimo monetário muito pequeno ao vencimento de cada mês. Os colaboradores apercebem-se da avaliação que é realizada apenas porque esta é traduzida num prémio e verificam as diferenças que o prémio teve.

Parece também interessante referir que, de acordo com os autores Bergamini e Beraldo (1992) e McGregor (1991), em qualquer levantamento de opinião sobre a A.D., nunca foi encontrado um avaliado que não se interessasse em saber o que o seu chefe ou a empresa pensa dele. No entanto, é bastante comum enfrentar a resistência natural do avaliador em face da determinação de transmitir ao avaliado as suas conclusões sobre este.

Ainda que o processo de avaliação que é feito na SUMOLIS tenha como base de orientação, da casa-mãe, o fomentar da participação ou a interacção próxima entre avaliador e avaliado, na verdade isso não ocorre na unidade fabril de Viseu. Na realidade o que ocorre é que “o avaliador esquivava-se disso, e acaba, no geral, por assumir sozinho o papel de avaliar. A fuga é uma reacção frequente e normal, que destrói a possibilidade de crescimento recíproco entre avaliador e avaliado, pois impede o diálogo franco, honesto e construtivo entre eles” (Bergamini & Beraldo, 1992, p. 42). A racionalização deste comportamento manifesta-se através de justificativas, no geral, cordiais, para o não-cumprimento de alguns procedimentos previstos pelo processo de A.D., nomeadamente a entrevista de A.D.. A justificativa mais comum e que pode ser identificada na entrevista realizada ao sub-director é a desculpa do não-cumprimento dos prazos estabelecidos para as etapas do processo de A.D., alegando acumulação de trabalho e falta de tempo. Pode-se considerar que “excluindo a possibilidade destes factos serem reais, o que está subjacente é o receio pelo acto de avaliar e assumir essa responsabilidade. Essas reacções são típicas da resistência ao novo e a organização (unidade fabril de Viseu) precisa de encontrar formas de tratá-la para garantir o sucesso dos seus objectivos” (Bergamini & Beraldo, 1992, pp. 42-43), nomeadamente utilizando a formação profissional e adoptando uma postura diferente face aos colaboradores.

Por fim, e sintetizando tudo o que foi referido até agora, pode-se observar no quadro seguinte um resumo dos pontos fortes e fracos deste processo de avaliação, que procuraremos ter em consideração na análise e discussão dos resultados, a propósito da opinião dos trabalhadores sobre a A.D..

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos da Avaliação de Desempenho

<i>Pontos Fortes</i>	<i>Pontos fracos</i>
<p>Preocupação das chefias em implantar o processo de Avaliação de Desempenho;</p> <p>Vontade de melhorar e corrigir o que está mal em termos de procedimentos da avaliação;</p> <p>Realização de reuniões feitas entre chefias para se definirem objectivos e dimensões a avaliar;</p> <p>Preocupação em alterar a opinião dos trabalhadores mais novos e os que entram agora na Sumolis para que tenham uma opinião diferente da avaliação e da sua utilidade;</p> <p>Instrumento de avaliação e o próprio manual de notação periódica, que incluem a possibilidade de reclamação do colaborador, por escrito;</p> <p>Realização de uma acção de formação destinada a chefias relativa ao instrumento e procedimentos da avaliação.</p>	<p>Motivo pelo qual foi instaurado o processo (fusão – subsídios);</p> <p>Não realização da entrevista de avaliação e a não transmissão de resultados;</p> <p>Não transmissão da informação recolhida nas reuniões com as chefias aos avaliados, que desconhecem os objectivos e dimensões nas quais vão ser avaliados e estabelecimento de objectivos puramente administrativos (não desenvolvimentais);</p> <p>Papel puramente passivo dos colaboradores no processo de avaliação;</p> <p>Não participação das chefias da unidade de Viseu na construção do instrumento de avaliação utilizado e a não adaptação a este contexto;</p> <p>Impossibilidade do colaborador reclamar a avaliação que foi feita;</p> <p>Não foi feita formação profissional na área da avaliação (excepto ao nível do sub-director, em 1994) destinada aos avaliadores e aos avaliados.</p>

4.6.2. Entrevista com os colaboradores: Estudo de Opinião

Quanto aos resultados obtidos no segundo instrumento, utilizado para recolher a opinião dos colaboradores quanto à Avaliação de Desempenho a que estão sujeitos, os dados recolhidos foram introduzidos no SPSS (versão 9.0 para Windows). Os tratamentos estatísticos utilizados foram, a um nível descritivo, a análise das frequências e das percentagens.

Quanto a resultados, como se pode observar no quadro que se segue, do conjunto das 8 variáveis possíveis de serem escolhidas (3 obrigatórias), as **características positivas da Avaliação de Desempenho mais pontuadas** são: “justa” e “útil”, sendo a terceira opção mais escolhida o “fornecimento de informação sobre o trabalho”. Isto significa que a maioria dos sujeitos (56%) percebem que o melhor do processo de avaliação é poder tratar-se de um processo justo e útil e que fornece informação sobre o trabalho. Na categoria de outras respostas, dentro das características mais positivas, foram salientados os “prémios” (3 sujeitos) e a “transmissão de informação” (3 sujeitos).

Quadro 2 – Características mais positivas da Avaliação de Desempenho

Características	N	%
Justa	42	21
Útil	40	20
Informa sobre o trabalho	29	15
Rápida	27	14
Facilita a comunicação	23	12
Coerente	18	9
Imparcial	13	6
Outras respostas:	6	3
- prémios	(3)	(1,5)
- transmite informação	(3)	(1,5)
Total	198	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas (3 obrigatórias)

As **características negativas mais pontuadas** (3 obrigatórias), como se observa no quadro 3, foram: “parcialidade”, “criar conflitos” e “ser demorada”. Apesar dos sujeitos terem optado por estas características, que são percebidas pela amostra como as mais negativas, os valores obtidos traduzem a opinião de apenas 47% dos sujeitos da amostra. Este aspecto pode levar a crer que não há um grande consenso quanto às características mais negativas, ou seja, não há uma ou mais características especialmente valorizadas pela amostra, como se verifica claramente nas características mais positivas, ao nível da justiça e da utilidade. Na categoria de “outras respostas”, dentro das características mais negativas, a informação recolhida foi agrupada em três respostas: um número elevado de trabalhadores (11) referiram que “não é dada informação sobre a avaliação efectuada”; 3 sujeitos referiram as “diferenças entre prémios” e 2 sujeitos referiram que “não há aspectos negativos”. O elevado número de sujeitos que optaram pela resposta “não é dada informação sobre a avaliação efectuada” vem reforçar a ideia de que os colaboradores da Sumolis têm a necessidade de saberem como os seus superiores percebem o seu trabalho, ou seja, terem um *feedback* acerca da sua *performance*.

Quadro 3 – Características mais negativas da Avaliação de Desempenho

Características	N	%
Parcial	33	17
Cria conflitos	31	16
Demorada	28	14
Injusta	27	14
Incoerente	26	13
Não informa sobre o trabalho	20	10
Inútil	17	8
Outras respostas:	16	8
- não é dada informação sobre a avaliação	(11)	(6)
- diferenças entre prémios	(3)	(1)
- não há aspectos negativos	(2)	(1)
Total	198	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas (3 obrigatórias)

As consequências da Avaliação de Desempenho mais escolhidas (não existindo um número de respostas obrigatório), como se observa no quadro 4, foram: “prémios e os aumentos salariais”, “aperfeiçoamento do trabalho” e “aumentos da produtividade”.

O aperfeiçoamento do trabalho, pela informação indirecta fornecida pelos colaboradores, traduz-se na tentativa, da parte destes, em terem uma melhor *performance* na altura do ano em que têm a percepção – uma vez que não é dada informação relativa às datas exactas da avaliação por parte das chefias - que está a decorrer a avaliação.

Esta resposta traduz, de certa forma, a necessidade de fornecerem informação no sentido de se mostrarem motivados para produzirem mais e melhor, ou seja, em suma, a necessidade de transmitirem uma imagem positiva da sua *performance*. Em última análise, mostra que o simples facto dos colaboradores terem a percepção de puderem estar a ser observados e avaliados, provoca uma modificação nos seus comportamentos.

As consequências mais valorizadas também podem ser explicadas pelo facto de que, na altura do ano em que decorrem as avaliações, os colaboradores, sentindo-se avaliados e julgados pelo trabalho desempenhado, tentam aperfeiçoar o seu trabalho, para obterem um prémio maior. Enquanto os prémios e aumentos têm um efeito positivo directo para os colaboradores, o aperfeiçoamento do trabalho e os aumentos da produtividade têm um efeito positivo directo para a empresa.

Quadro 4 – Consequências da Avaliação de Desempenho

Consequências	N	%
Prémios e Aumentos salariais	60	37
Aperfeiçoamento do trabalho	40	25
Aumentos da produtividade	23	14
Promoções	16	10
Conflitos com os colegas	13	8
Outras respostas:	7	4
- diferenças no tratamento das chefias	(4)	(2)
- não há consequências	(3)	(2)
Transferências	4	2
Total	163	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas

No conjunto das frases relativas às percepções globais da A.D., nas quais era pedido aos colaboradores que referissem se concordavam ou não com as afirmações referidas (ver quadro 5), a quase totalidade dos sujeitos considera que a A.D. não é útil e a maioria que não é justa. A maioria dos sujeitos considera ainda que a avaliação de que são alvo não ajuda a ultrapassar os seus pontos fracos ou a aproveitar os seus pontos fortes. A quase totalidade dos sujeitos refere que a avaliação piorou o relacionamento com os colegas e a maioria que piorou o relacionamento com as chefias.

Assim, analisando os resultados obtidos, podemos afirmar que, globalmente, os colaboradores da Sumolis, unidade fabril de Viseu, têm uma opinião negativa quanto à Avaliação de Desempenho de que têm sido alvo, pois no conjunto de frases valorizam todas as dimensões da avaliação de uma forma negativa, principalmente a utilidade (76%) e a justiça (65%). Esta opinião negativa pode ser explicada pelo facto dos colaboradores desconhecerem os objectivos e procedimentos gerais da avaliação e principalmente por não receberem *feedback* da avaliação que foi feita.

Quadro 5 – Percepções globais da Avaliação de Desempenho

Frases	Concordâncias		Discordâncias	
	N	%	N	%
A A.D. de que tenho sido alvo é útil.	16	24	50	76
A A.D. de que tenho sido alvo tem piorado o meu relacionamento com as chefias.	43	65	23	35
A A.D. tem sido importante para me ajudar a ultrapassar os meus pontos fracos.	23	35	43	65
A A.D. de que tenho sido alvo tem piorado o meu relacionamento com os colegas.	50	76	16	24
A A.D. tem sido importante para melhor conhecer e aproveitar os meus pontos fortes.	24	36	42	64
A A.D. de que tenho sido alvo é justa.	23	35	43	65

Se compararmos estes resultados acima descritos com os obtidos nas características que consideram ser as mais positivas da A.D., deparamo-nos com um quadro aparentemente paradoxal, uma vez que as características escolhidas como as mais positivas da A.D. foram precisamente a “justiça”, a “utilidade” e “dar informação importante sobre o trabalho”. Longe de se pensar que isto traduz uma opinião incongruente dos colaboradores, pensa-se que os colaboradores valorizam como mais positivas precisamente as características que não conseguem encontrar no seu próprio processo de A.D., ou seja, a justiça e a utilidade.

Apesar dos colaboradores percepcionarem o processo de A.D. como um processo que pode ser útil, que pode dar informação sobre o trabalho e que pode ser justo, verificam que isso não se passa na Sumolis.

A falta de comunicação entre chefias e colaboradores, associada ao facto destes não serem envolvidos e participarem activamente no processo de avaliação, leva a que os

colaboradores identifiquem como características mais negativas a criação de conflitos e a parcialidade da avaliação, opiniões reforçadas quando defendem que a avaliação piorou o relacionamento com as chefias e com os colegas. Supõe-se que se um colaborador, ao desconhecer os motivos que levam a que o seu prémio seja inferior ao de um outro colega, por exemplo, entrará em conflitos interpessoais e sentir-se-á injustiçado e negligenciado.

Tendo por base uma análise mais detalhada dos resultados e em função das variáveis sexo, idade, habilitações, antiguidade e nível da função, pode-se observar (Quadros 6, 7, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 18 e 19) que, quanto às características mais positivas e mais negativas e também às consequências da A.D. não há diferenças entre o sexo masculino e o feminino e entre sujeitos com idades, habilitações, antiguidades e níveis de funções distintas.

Ainda relativamente às consequências (Quadros 8, 11, 14, 17 e 20), parece pertinente referir que, ao nível da variável sexo, enquanto o sexo masculino optou, em média, por duas escolhas, o sexo feminino optou, em média, por três escolhas. Em função da idade, os colaboradores mais novos optaram, em média, por duas escolhas, enquanto os mais velhos optaram, em média, por três escolhas. De acordo com o nível da função, os operários optaram, em média, por duas escolhas, enquanto as chefias optaram, em média, por três escolhas.

Quadro 6 – Características mais positivas da Avaliação em função do sexo

Masculino (29 sujeitos)	N	%	Feminino (37 sujeitos)	N	%
Justa	20	23	Justa	22	20
Útil	20	23	Útil	20	18
Informa sobre o trabalho	11	13	Informa sobre o trabalho	18	16
Coerente	10	11	Rápida	17	15
Rápida	10	11	Facilita a comunicação	14	13
Facilita a comunicação	9	10	Imparcial	9	8
Imparcial	4	5	Coerente	8	7
Outras respostas	3	4	Outras respostas	3	3
Total	87	100	Total	111	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas (3 obrigatórias)

Quadro 7 – Características mais negativas da Avaliação em função do sexo

Masculino (29 sujeitos)	N	%	Feminino (37 sujeitos)	N	%
Injusta	14	16	Parcial	20	18
Cria conflitos	13	15	Cria conflitos	18	16
Parcial	13	15	Demorada	17	15
Demorada	11	13	Incoerente	16	14
Incoerente	10	12	Injusta	13	12
Outras respostas	10	12	Não informa sobre o trabalho	13	12
Inútil	9	10	Inútil	8	7
Não informa sobre o trabalho	7	7	Outras respostas	6	5
Total	87	100	Total	111	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas (3 obrigatórias)

Quadro 8 – Consequências da Avaliação em função do sexo

Masculino (29 sujeitos)	N	%	Feminino (37 sujeitos)	N	%
Aumentos salariais e prémios	22	37	Aumentos salariais e prémios	38	36
Aperfeiçoamento do trabalho	14	24	Aperfeiçoamento do trabalho	26	25
Aumentos da produtividade	9	16	Aumentos da produtividade	14	13
Promoções	6	10	Promoções	10	10
Conflitos com colegas	4	7	Conflitos com colegas	9	9
Outras respostas	2	3	Outras respostas	5	5
Transferências	2	3	Transferências	2	2
Total	59	100	Total	104	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas

Quadro 9 – Características mais positivas da Avaliação em função da idade

≤ 35 (19 sujeitos)	N	%	36 a ≥ 51 (47 sujeitos)	N	%
Útil	12	21	Justa	31	22
Justa	11	19	Útil	28	20
Rápida	9	16	Informa sobre o trabalho	22	16
Coerente	7	12	Rápida	18	13
Facilita a comunicação	7	12	Facilita a comunicação	16	11
Informa sobre o trabalho	7	12	Coerente	11	8
Imparcial	2	4	Imparcial	11	8
Outras respostas	2	4	Outras respostas	4	2
Total	57	100	Total	141	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas (3 obrigatórias)

Quadro 10 – Características mais negativas da Avaliação em função da idade

≤ 35 (19 sujeitos)	N	%	36 a ≥ 51 (47 sujeitos)	N	%
Injusta	12	21	Parcial	24	17
Cria conflitos	10	17	Cria conflitos	21	15
Demorada	10	17	Incoerente	20	14
Parcial	9	16	Demorada	18	12
Incoerente	6	11	Injusta	15	11
Não informa sobre o trabalho	5	9	Não informa sobre o trabalho	15	11
Inútil	3	5	Inútil	14	10
Outras respostas	2	4	Outras respostas	14	10
Total	57	100	Total	141	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas (3 obrigatórias)

Quadro 11 – Consequências da Avaliação em função da idade

≤ 35 (19 sujeitos)	N	%	36 a ≥ 51 (47 sujeitos)	N	%
Aumentos salariais e prêmios	15	34	Aumentos salariais e prêmios	45	38
Aperfeiçoamento do trabalho	12	27	Aperfeiçoamento do trabalho	28	23
Aumentos da produtividade	6	14	Aumentos da produtividade	17	14
Conflitos com colegas	4	9	Promoções	12	10
Promoções	4	9	Conflitos com colegas	9	8
Transferências	2	5	Outras respostas	6	5
Outras respostas	1	2	Transferências	2	2
Total	44	100	Total	119	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas

Quadro 12 – Características mais positivas da Avaliação em função das habilitações

1º e 2º ciclo (46 sujeitos)	N	%	3º ciclo/Sec./Bach. e Lic. (20 sujeitos)	N	%
Justa	27	20	Justa	15	25
Útil	26	19	Útil	14	24
Informa sobre o trabalho	25	18	Facilita a comunicação	8	13
Rápida	19	14	Rápida	8	13
Facilita a comunicação	15	11	Coerente	6	10
Coerente	12	9	Informa sobre o trabalho	4	7
Imparcial	10	7	Imparcial	3	5
Outras respostas	4	2	Outras respostas	2	3
Total	138	100	Total	60	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas (3 obrigatórias)

Quadro 13 – Características mais negativas da Avaliação em função das habilitações

1º e 2º ciclo (46 sujeitos)	N	%	3º ciclo/Sec./Bach. e Lic. (20 sujeitos)	N	%
Parcial	25	18	Cria conflitos	13	21
Incoerente	22	16	Injusta	10	17
Demorada	20	15	Demorada	8	13
Cria conflitos	18	13	Parcial	8	13
Injusta	17	12	Não informa sobre o trabalho	7	12
Não informa sobre o trabalho	13	9	Inútil	6	10
Inútil	12	9	Incoerente	4	7
Outras respostas	11	8	Outras respostas	4	7
Total	138	100	Total	60	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas (3 obrigatórias)

Quadro 14 – Consequências da Avaliação em função das habilitações

1º e 2º ciclo (46 sujeitos)	N	%	3º ciclo/Sec./Bach. e Lic. (20 sujeitos)	N	%
Aumentos salariais e prémios	47	39	Aperfeiçoamento do trabalho	14	34
Aperfeiçoamento do trabalho	26	21	Aumentos salariais e prémios	13	32
Aumentos da produtividade	17	14	Aumentos da produtividade	6	15
Promoções	12	10	Promoções	4	10
Conflitos com colegas	11	9	Conflitos com colegas	2	5
Outras respostas	6	5	Transferências	1	2
Transferências	3	2	Outras respostas	1	2
Total	122	100	Total	41	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas

Quadro 15 – Características mais positivas da Avaliação em função da antiguidade

≤ a 10 anos (21 sujeitos)	N	%	≥ a 11 anos (45 sujeitos)	N	%
Justa	13	21	Justa	29	22
Rápida	13	21	Útil	29	22
Útil	11	17	Informa sobre o trabalho	24	18
Facilita a comunicação	9	14	Facilita a comunicação	14	10
Coerente	7	11	Rápida	14	10
Informa sobre o trabalho	5	8	Coerente	11	8
Outras respostas	3	5	Imparcial	11	8
Imparcial	2	3	Outras respostas	3	2
Total	63	100	Total	135	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas (3 obrigatórias)

Quadro 16 – Características mais negativas da Avaliação em função da antiguidade

≤ a 10 anos (21 sujeitos)	N	%	≥ a 11 anos (45 sujeitos)	N	%
Demorada	14	22	Parcial	24	18
Injusta	12	19	Incoerente	22	16
Cria conflitos	11	18	Cria conflitos	20	15
Parcial	9	14	Não informa sobre o trabalho	16	12
Outras respostas	6	10	Injusta	15	11
Incoerente	4	6	Demorada	14	10
Não informa sobre o trabalho	4	6	Inútil	14	10
Inútil	3	5	Outras respostas	10	8
Total	63	100	Total	135	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas (3 obrigatórias)

Quadro 17 – Consequências da Avaliação em função da antiguidade

≤ a 10 anos (21 sujeitos)	N	%	≥ a 11 anos (45 sujeitos)	N	%
Aperfeiçoamento do trabalho	17	36	Aumentos salariais e prêmios	46	40
Aumentos salariais e prêmios	14	30	Aperfeiçoamento do trabalho	23	20
Aumentos da produtividade	7	15	Aumentos da produtividade	16	14
Promoções	4	9	Promoções	12	10
Conflitos com colegas	3	6	Conflitos com colegas	10	9
Transferências	2	4	Outras respostas	7	6
Outras respostas	-	-	Transferências	2	1
Total	47	100	Total	116	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas

Quadro 18 – Características mais positivas da Avaliação para o nível da função

Operários (54 sujeitos)	N	%	Técnicos/Chefias (12 sujeitos)	N	%
Justa	32	20	Justa	10	28
Útil	30	18	Útil	10	28
Informa sobre o trabalho	26	16	Coerente	4	11
Rápida	23	14	Rápida	4	11
Facilita a comunicação	21	13	Informa sobre o trabalho	3	9
Coerente	14	9	Facilita a comunicação	2	5
Imparcial	11	7	Imparcial	2	5
Outras respostas	5	3	Outras respostas	1	3
Total	162	100	Total	36	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas (3 obrigatórias)

Quadro 19 – Características mais negativas da Avaliação para o nível da função

Operários (54 sujeitos)	N	%	Técnicos/Chefias (12 sujeitos)	N	%
Parcial	28	17	Cria conflitos	7	19
Cria conflitos	24	15	Demorada	5	14
Demorada	23	14	Não informa sobre o trabalho	5	14
Injusta	23	14	Parcial	5	14
Incoerente	22	14	Incoerente	4	11
Não informa sobre o trabalho	15	9	Injusta	4	11
Outras respostas	14	9	Inútil	4	11
Inútil	13	8	Outras respostas	2	6
Total	162	100	Total	36	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas (3 obrigatórias)

Quadro 20 – Consequências da Avaliação para o nível da função

Operários (54 sujeitos)	N	%	Técnicos/Chefias (12 sujeitos)	N	%
Aumentos salariais e prémios	52	38	Aperfeiçoamento do trabalho	9	36
Aperfeiçoamento do trabalho	31	22	Aumentos salariais e prémios	8	32
Aumentos da produtividade	20	15	Aumentos da produtividade	3	12
Promoções	15	11	Conflitos com colegas	3	12
Conflitos com colegas	10	7	Promoções	1	4
Outras respostas	7	5	Transferências	1	4
Transferências	3	2	Outras respostas	-	-
Total	138	100	Total	25	100

N= nº de sujeitos x nº de escolhas

Conclusão Geral

Se considerarmos que “o processo de percepção social constitui o fenómeno que antecede o de julgar ou avaliar o outro”, facilmente compreendemos que as principais orientações assumidas ao avaliar os indivíduos dependem, em primeiro lugar, do tipo de percepção que se tem delas e “nem sempre as lentes da percepção social são capazes de apresentar a realidade objectiva exactamente como ela se apresenta (Bergamini & Beraldo, 1992, p. 14). No entanto, o que se pretende é conceptualizar a A.D. no quadro da validação social e não tanto explorar os recursos cognitivos e os erros ou distorções perceptivas do indivíduo. “A questão essencial não está no facto do julgamento traduzir realmente o desempenho, mas no facto desse julgamento ser aceite como exprimindo o desempenho, isto é, de ser socialmente validado” (Caetano, 1996, p. 367).

Nos sistemas de gestão tradicional, fundados na burocracia, na manutenção do poder e do *status quo*, e que excluem o avaliado do processo de avaliação, apenas se promove uma validação restrita (a das hierarquias), enquanto que nas organizações baseadas no desenvolvimento e na participação dos indivíduos, tendo como base a formação profissional e a autonomia, a validação social surge como resposta ao processo de comunicação e negociação entre avaliador e avaliado (Caetano, 1996; Lima Santos, 1998). A negociação é o “processo através do qual duas ou mais partes interdependentes que não têm preferências idênticas relativamente a alternativas de decisão tomam decisões em conjunto (Carroll & Payne, 1991, p. 3, cit. por Caetano, 1996, p. 297) e no centro dos processos de negociação deve estar a comunicação, a participação e a partilha de poder, uma vez que “a validação social decorre necessariamente da possibilidade de negociação e de desenvolvimento do projecto individual no quadro de um projecto colectivo, também ele de progresso e de desenvolvimento” (Lima Santos, 1998, p. 331).

A desburocratização da A.D. e a sua utilização como meio de comunicação e de partilha de poder, bem como a adopção de sistemas de avaliação coerentes com a cultura da organização levará a que os processos de avaliação sejam percebidos como uma construção psicossocial que envolva avaliador e avaliado na organização, facilitando a validação social (Caetano, 1996; Lima Santos, 1998).

Em suma e tendo por base que a validação social constrói-se em torno de três dimensões: “legitimidade subjectiva da emissão do julgamento pelo avaliador, subordinada a factores socionormativos; conteúdo específico do julgamento, subordinado a factores cognitivos e contextuais e as práticas processuais, subordinada aos processos de negociação” (Caetano, 1996, p. 368), é fulcral que as organizações centrem esforços no diálogo, na abertura à participação, na autonomia, na capacidade negocial e na partilha de poderes com os indivíduos, como única forma de promover o desenvolvimento e sucesso da organização no seu todo e como forma de obter uma efectiva validação social.

A implantação do sistema formal de Avaliação de Desempenho na Sumolis foi quase uma imposição consequente à fusão das empresas e não algo que a unidade fabril sentisse como fulcral para o seu desenvolvimento. Talvez por isso surjam os problemas e as falhas detectáveis neste processo. A comprovar o que foi descrito e que talvez influencie esta situação, está o facto da gestão de recursos humanos ser dividida entre a Cinalda (empresa privada, independente da Sumolis, que trata dos pequenos problemas de gestão de recursos humanos) e a Refrigor (que estabelece, de longe, as directrizes da gestão), na medida em que estas empresas estão distantes da realidade da unidade fabril.

Concretamente, a idade dos colaboradores parece constituir um grave problema na Sumolis, sobretudo devido à baixa escolaridade destes. No entanto, este facto traduz-se também na enorme vantagem de termos trabalhadores com um “*Know-how*” técnico de 30 anos, encontrando-se o cerne do problema nesta dualidade de vantagem/desvantagem.

A questão que se coloca é a valorização e rentabilização da utilização deste conhecimento feito pela sábia experiência e a redução do “*handicap*” resultante da união da idade e da baixa escolaridade. Assim, dever-se-ia aproveitar o “know-how” dos colaboradores mais antigos em prol da adaptação dos mais novos na empresa.

No entanto, na Sumolis, não se aceita o envelhecimento dos colaboradores e da população em geral como um fenómeno inexorável (o que necessariamente exige adequações e adaptações das situações de trabalho), preferindo-se desembaraçar deste precioso capital qualificado, a introduzir qualquer alteração no modo de operar ou na estrutura da empresa.

Na Sumolis, existe também uma grande preocupação em que os resultados sejam muito similares para todos, focando mesmo o sub-director o nivelamento que é feito pela direcção em termos de pontuações dos trabalhadores para que não existam diferenças quanto à *performance* dos colaboradores. Este tipo de procedimento põe em causa a própria validade da A.D. que é realizada. Em defesa deste procedimento, o sub-director alega “não querer criar conflitos entre os subordinados, afirmando que os mesmos não têm um nível de escolaridade que lhes permita entender os objectivos e benefícios de uma avaliação dita justa”. Este tipo de mentalidade nunca permitirá que os ditos “subordinados” venham a ter a possibilidade de serem sujeitos a uma avaliação justa. Porque não considerar a realização de uma acção de formação sobre os benefícios que advêm do facto dos colaboradores serem avaliados?

A formação profissional constitui um instrumento estratégico crucial na transformação das competências gerais e sociais dos protagonistas da mudança organizacional. Segundo Le Boterf (1989, p. 202), “a formação profissional não se trata de uma moda, de uma metáfora ou de um novo mito mobilizador. A formação profissional é a

fonte de rentabilidade e de competitividade para a empresa”. Para o autor, as despesas da formação devem ser encaradas e planeadas com o mesmo rigor que é utilizado para as decisões de investimento, uma vez que as decisões de formação podem dar lugar ao fundamento das decisões em termos de investimento.

A formação profissional representa um factor chave de sucesso da implantação ou da revitalização do sistema de avaliação, na medida em que permite uma reflexão e um debate acerca do comportamento da gestão e constitui um momento privilegiado de reflexão sobre o exercício de poder na empresa (Caspar & Millet, 1990).

A A.D. constitui um dos meios principais para a determinação de objectivos para a formação, uma vez que põe em evidência as diferenças entre as capacidades requeridas e as capacidades observadas e conduz a um plano individual de formação. A leitura e a análise da A.D. realça as necessidades de formação de acordo com as exigências de desenvolvimento da organização e as necessidades de certas categorias sócio-profissionais. Esta análise específica permite planificar melhor a formação a nível colectivo e conduz aos planos de mobilidade e de carreira. “A empresa torna-se, assim, realmente educativa” (Caspar & Millet, 1990, p. 164).

Face a tal realidade, os dois grandes objectivos globais da formação profissional devem ser: (1) permitir a qualificação profissional e de competências de carácter geral e social, por forma a ajustar os indivíduos às necessidades da organização, do trabalho e da sociedade, constituindo-se como medida conjuntural ajustadora da oferta e da procura, (2) possibilitar a transformação económica, actuando como factor de pressão sobre a economia, designadamente ao nível do mercado de trabalho, constituindo-se como medida estratégica susceptível de potenciar novas situações num quadro de antecipação do futuro (Moura, 1991). No que se refere à intervenção ao nível da formação profissional, destinada especificamente aos avaliadores, Bergamini e Beraldo (1992, p. 57) aconselham que “a

orientação deve ser, de um lado, cognitiva, para cobrir as lacunas de conhecimento dos avaliadores sobre o assunto e, de outro, comportamental, para trabalhar as atitudes ou sentimentos dos avaliadores, no acto de avaliar”.

Formar pressupõe, então, promover a mudança, acrescentar valor no que respeita a atitudes, conhecimentos e técnicas relativas a cada uma das actividades profissionais, pois em consequência da formação realizada, é de esperar que as empresas progridam e se afirmem no mercado concorrencial. Tem-se tornado um lugar-comum apontar a formação como a grande solução para as dificuldades inerentes à gestão de recursos humanos, mas se a formação constitui, sem dúvida um factor importante, conhecer os seus efeitos constitui um imperativo para quem a promove, uma vez que só a partir desse conhecimento se poderá apostar em novos investimentos, humanos e materiais. O que por vezes acontece é utilizar-se muita formação profissional padronizada que não se adequa às necessidades do mercado, provocando fortes distorções, contribuindo para que muitos indivíduos não adquiram os conhecimentos necessários (Fonseca, 1996; Moura, 1991).

Para resolver as consequências decorrentes de um trabalho e de uma gestão de tipo Taylorista (praticada na Sumolis e caracterizada pela execução de um trabalho repetitivo e monótono), poder-se-ia estabelecer um programa de rotação de pessoal mais intenso, planeado de modo a não sobrecarregar um colaborador no desempenho de uma certa tarefa num longo período de tempo. A Sumolis poderia também considerar a constituição de grupos semi-autónomos, nos quais os próprios colaboradores proporiam as tarefas a desempenhar por cada um, a rotação de funções e a própria avaliação, realizada por auto-avaliação e pelos colegas. Esta avaliação poderia ter como ponto de suporte os tópicos que figuram no instrumento de Avaliação de Desempenho (por exemplo, a qualidade e quantidade do trabalho).

O próprio instrumento de avaliação deveria ser adaptado à unidade fabril e deveria incluir uma auto-avaliação de cada colaborador para que os mesmos se envolvessem mais no processo de Avaliação de Desempenho.

Para além de uma sensibilização sobre os benefícios da A.D., os objectivos a abordar em futuras sensibilizações e acções de formação deveriam incluir:

1. proporcionar uma abordagem relativa aos erros mais frequentes da A.D. destinada aos supervisores;
2. fomentar a comunicação e a participação entre chefias, supervisores e colaboradores, numa acção destinada aos mesmos;
3. promover a explicação de todo o processo de produção, de forma simplificada, numa acção destinada aos colaboradores;
4. consciencializar os colaboradores para a necessidade de introduzir mudanças tecnológicas e para a sua adaptabilidade às mesmas.

Face aos problemas que se verificam na Sumolis e tendo como princípio básico que a solução passará sempre pela utilização de formação profissional, não se pode cair no erro de considerar a formação como a solução para todos os males (Moura, 1991).

Aliada à formação, teremos de ter uma postura diferente por parte das chefias, mais voltada para o desenvolvimento das pessoas, para o fomentar da abertura à participação e comunicação com os colaboradores, de entreajuda no estabelecimento de objectivos organizacionais a cumprir, extinguindo-se o pensamento de que o desconhecimento dos colaboradores é benéfico para a gestão. Como refere Fonseca (1996), a perpetuação de um funcionamento cognitivo baixo não permitirá a assimilação e a transformação criativa da informação, tornando o sujeito passivo, ameaçado e resistente à aprendizagem e à (re)aprendizagem. Pensa-se que as chefias da Sumolis deveriam investir no

desenvolvimento do potencial dos seus colaboradores, que é algo diferente daquilo que parece acontecer até ao momento.

Tendo por base os autores Caspar e Millet (1990) podem ser referidas algumas indicações práticas ou aspectos a reflectir ao nível da unidade fabril, a saber:

- Interrogar-se relativamente aos procedimentos e modos de coordenação da unidade fabril, nomeadamente ao nível das relações informais entre as pessoas e os grupos, questionar a própria gestão que é feita e as atitudes tomadas face aos colaboradores;
- Procurar favorecer um modo de relações de trabalho que permita a expressão individual e colectiva relativamente às actividades e ao clima de trabalho, questionando-se as relações hierárquicas e o exercício de poder;
- Partilhar a ideia de que os exercícios de autoridade devem ser baseados nas competências técnicas e humanas e não em prerrogativas que decorrem do sistema hierárquico;
- Aceitar o facto de que os colaboradores podem ter objectivos pessoais diferentes dos objectivos organizacionais; tentar resolver os conflitos eventuais entre a organização e o indivíduo através do diálogo, considerando a negociação e a concertação como um modo privilegiado de resolver o problema;
- Colocar a avaliação individual no quadro da avaliação organizacional e ao nível das relações grupais, ou seja, relativizar a *performance* individual, clarificando qual é a responsabilidade da organização, de um lado, e do avaliado, de outro.

Em suma, ou a Sumolis reconhece a própria importância da Avaliação de Desempenho, sendo esta reconhecida como um parceiro de corpo inteiro, com uma missão e objectivos próprios a serem definidos e integrados a todos os níveis na empresa ou a

avaliação continuará a ser um mero procedimento burocrático, unilateral e de manutenção de “status quo”. A Avaliação de Desempenho na Sumolis, unidade fabril de Viseu, precisa de deixar de ser encarada como o “veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para ser a mensageira do optimismo, da esperança e da realização pessoal, valorizadora dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho” (Bergamini & Beraldo, 1992, p. 13).

Finalmente, gostaríamos de salientar que, do nosso ponto de vista, a gestão de recursos humanos seria muito mais eficiente e potencializada se estivesse a cargo de um colaborador interno da unidade fabril de Viseu, alguém com uma formação adequada para o desempenho deste posto, conhecedor dos problemas da unidade fabril, das pessoas e dos objectivos organizacionais. Pensa-se que a presença de um psicólogo do trabalho poderia ser muito importante, uma vez que este pode ter um contributo importante a dar. Assim, “pensar estrategicamente na aplicação da Avaliação de Desempenho, implica considerar e reflectir na influência e no papel do psicólogo na empresa” (Bergamini & Beraldo, 1992, p. 42).

No que se refere à temática da Avaliação de Desempenho, o Psicólogo do Trabalho pode ter um papel muito importante. O seu contributo pode abranger duas vertentes principais – a de aconselhamento técnico, centrada em conteúdos, e a relacional, centrada na comunicação.

Ao nível da vertente de aconselhamento, centrada em conteúdos, o Psicólogo deverá dominar os seguintes aspectos da avaliação (Morin, 1991, cit. por Lima Santos, 1991, pp. 116-117):

- “Conhecer os principais métodos de avaliação ao nível dos seus objectivos, qualidades psicométricas e pertinência de utilização;

- Conhecer formas de experimentação rigorosa e planificada dos instrumentos de avaliação (estudos de validade e fidelidade);
- Aconselhar na utilização adequada dos instrumentos de avaliação e na sua escolha face às necessidades e ao contexto;
- Apoiar a formação dos avaliadores para o acto de avaliar: contribuir para a mudança de crenças e atitudes irracionais em relação à avaliação, intencionalizando-a e preparando-a; ensinar os avaliadores a observar e evitar os erros de avaliação e a utilizar os instrumentos de avaliação;
- Apoiar o trabalho de conceptualização de sistemas de avaliação do desempenho e a formulação de objectivos para a avaliação, compatíveis com o desenvolvimento do potencial humano”.

Ao nível da vertente relacional, o Psicólogo deverá agir nos seguintes planos (Morin, 1991, cit. por Lima Santos, 1991, p. 117):

- “Desenvolver as suas próprias competências de negociação;
- Promover as competências de interacção com os vários actores do sistema de avaliação, no sentido da adequação entre as competências e os projectos do Homem e as necessidades da Empresa: à medida que os quadros e dirigentes aumentam a sua capacidade de negociação, um grande número de problemas – de relações hierárquicas, fixação de objectivos, organização do trabalho, formação, processos de decisão – ficarão melhor resolvidos”.

“No entanto, o Psicólogo deve circunscrever a sua acção a subsistemas operacionalmente acessíveis; deve intervir ao nível de grupos que estão em posição inferior à sua na estrutura hierárquica; deve promover uma comunicação funcional, no que se

refere à Direcção e aos grupos ao nível do seu; deve apresentar um programa preciso de trabalho que evidencie o domínio de conteúdos específicos e que permita clarificar a natureza das suas competências e funções; deve intervir ao nível da relação de forma analógica e implícita” (Anolli, Palazzoli & Ugazio, 1984, cit. por Lima Santos, 1991, p. 116), ou seja, o Psicólogo deve construir a sua função, exercendo o seu trabalho em moldes organizacionalmente adequados e desenvolvendo as suas competências pessoais e profissionais.

Bibliografia:

- Almeida, L. & Freire, T. (1997). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Coimbra: APPORT (Associação dos Psicólogos Portugueses).
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bateman, T. & Snell, S. (1998). *Administração*. São Paulo: Edições Atlas.
- Bergamini, C. & Beraldo, D. (1992). *Avaliação de desempenho na empresa* (4ª ed.). São Paulo: Edições Atlas.
- Berry, L. (1998). *Psychology at work: An introduction to organizational psychology* (2ª ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora Recursos Humanos.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (1997). *Humanator – Recursos Humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cascão, F. & Cunha, N. (1998). *Gestão de competências*. Porto: Edições IPAM.
- Cascio, W. (1998). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (5ª ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.

- Caspar, P. & Millet, J. (1990). *Apprécier et valoriser les hommes*. Paris: Éditions Liaisons.

- Chaplin, J. (1981). *Dicionário de psicologia*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Cherrington, D. (1995). *The management of human resources* (4ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.

- Chiavenato, I. (1995). *Recursos humanos*. São Paulo: Edições Atlas.

- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Cunha, C. (1994). Avaliação de desempenho: uma ferramenta de gestão. *Pessoal*, 67, 29.

- Drucker, P. (1992). The new society of organisation. *Harvard Business Review*, 92, 95-104.

- Ferreira, J., Abreu, J. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Flippo, E. (1984). *Personnel management* (6ª ed.). Singapore: McGraw-Hill.

- Fonseca, V. (1996). *Aprender a aprender: a educabilidade cognitiva*. Lisboa: Editorial Notícias.

- Freire, J. (1993). *Sociologia do trabalho: uma introdução*. Porto: Edições Afrontamento.

- Freire, M. (1999). *Comunicação, comportamento humano e empresa*. Portalegre: Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1995). *O inquérito: teoria e prática*. Lisboa: Celta Editora.

- Gil, C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Edições Atlas.

- Gleitman, H. (1993). *Psicologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Managing human resources* (3ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Hampton, D. (1991). *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.

- Ivancevich, J. (1998). *Human resource management* (7ªed). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1990). *Técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Edições Atlas.
- Le Boterf, G. (1989). *Comment investir en formation*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Leal, A. (1996). Saúde e trabalho na mudança do século. *Segurança*, 124, 9-18.
- Leplat, J. & Cuny, X. (1983). *Introdução à psicologia do trabalho*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lévy-Leboyer, C. (1990). *Avaliação do pessoal na empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lima, M. (1996). As atitudes. In J. Vala & B. Monteiro (Coords.), *Psicologia Social* (Cap. 8). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lima Santos, N. (1991). *A avaliação em contexto empresarial: Estudo empírico sobre a avaliação de desempenho profissional*. Tese de Mestrado apresentada na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto. Porto: Edição do Autor.

- Lima Santos, N. (1998). Avaliação do Desempenho: conceitos, contextos e validação social. *Revista da Universidade Fernando Pessoa*, II.
- McGregor, D. (1991). An uneasy look at performance appraisal. Appraising performance appraisal. *Harvard Business Review*, p. 1-6.
- Meignant, A. (1999). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Miguez, J. & Morais, J. (1990). *Balanço de actividades*. Porto: C.P.O. da FPCEUP
- Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Miner, J. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. Singapore: McGraw-Hill.
- Mitrani, A., Dalziel, M. & Bernard, A. (1994). *Homens e competências*. Mem Martins: Edições Zénite.
- Moura, R. (1991). Formar e transformar estruturas empresariais. *Emprego e Formação – Revista de Estudos e Informação Técnica*, 15.
- Mucchielli, R. (1979). *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale*. Paris: Entreprise Moderne d'Édition.
- Oberg, W. (1991). Make performance appraisal relevant. Appraising performance appraisal. *Harvard Business Review*, p. 47-53.

- Peiró, J. & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Aspectos psicossociais do trabalho*. (Vol. 2). Madrid: Edições Sínteses.

- Peretti, J. (1997). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Pierón, H. (1992). *Vocabulaire de la psychologie* (3^a ed.). Paris: Presses Universitaires de France.

- Pinto, A. (1990). *Metodologia da investigação psicológica*. Porto: Edições Jornal de Psicologia.

- Repartição Internacional do Trabalho (1987). *A avaliação das funções*. Porto: Fundação Oliveira Martins.

- Robbins, S. (1999). *Comportamento organizacional* (8^a ed.). Rio de Janeiro: LCT (Livros Técnicos e Científicos).

- Rodrigues, M. (1991). *Competitividade e recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Sekiou, L. (1986). *Gestion du personnel*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

- Shaughnessy, J. & Zechmeister, E. (1994). *Research methods in psychology* (3^a ed.). Singapore: McGraw-Hill.

- Thomas, J. (1991). *Qualification professionnelle: évaluation et évolution*. Paris: Eyrolles.
- Toledo, F. (1989). *Administração de pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos* (7ª ed.). São Paulo: Edições Atlas.
- Toledo, F. & Milioni, B. (1986). *Dicionário de recursos humanos* (3ª ed.). São Paulo: Edições Atlas.
- Torrington, D. & Hall, L. (1991). *Personnel management*. Cambridge: University Press.
- Vaz, E. (1989). *Novos conceitos do controlo da qualidade e alta produtividade*. Porto: Edições Lopes da Silva.
- Vilar, A. (1992). *A avaliação: um novo discurso?*. Cadernos Psicológicos. Porto: Edições Asa.
- Walker, J. (1992). *Human resources strategy*. Singapore: McGraw-Hill.
- Werther, W. & Davis, J. (1993). *Human resources and personnel management* (4ª ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Yoder, D. (1969). *Administração de pessoal e relações industriais*. São Paulo: Editora Mestre Jou.

ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista realizada ao Eng. Carlos Sacadura

Entrevista realizada ao Eng. Carlos Sacadura para uma caracterização global da empresa e para uma análise da avaliação de desempenho realizada na empresa:

1. Qual é o nome da empresa?

O nome da empresa: SUMOLIS, Companhia Industrial de Frutas e Bebidas, S.A.

2. Qual é o seu ramo de actividade?

O ramo de actividade engloba os refrigerantes designados em inglês de “soft-drinks”, sejam eles de sumos, seja de colas ou de base lima-limão, dependendo das exigências do mercado e das várias referências internas criadas na empresa. Tem 23 ou 24 referências, todas elas diferentes, que são: Sumol (3 sabores); Socol (5 sabores); Seven-Up (lima-limão); Pepsi-Cola; Lipton (3 sabores); Green-Sands; Ginger-Ale e Água Tónica; todas estas com vários tipos de garrafas.

Os Lipton são produtos recentes, que começaram por ser “nichos de mercado” e que evoluíram até se tornarem “estrelas”, o que leva a um aumento da sua procura, enquanto outros nunca deixam de ser “nichos”...

3. Como se formou a empresa?

Quanto à formação da empresa, a antiga Soreno formou-se em 1966, com sinergias da zona de Viseu que, em contacto com dirigentes da Sumolis e estes com a casa-mãe (a Refrigor) estabeleceram um entendimento entre ambas as partes e assim nasceu esta fábrica, que fazia um pouco de refrigerantes, de compotas e de rebuçados. Desta forma, a empresa pôde sobreviver a fases mais complicadas, entre as quais a sua entrada no mercado. Na altura, o Sumol não tinha ainda um enraizamento a nível nacional e era pouco conhecido na zona.

A Soreno fez um óptimo trabalho no sentido de expandir este produto na zona Norte quer pela sua actividade, quer pelo seu dinamismo e empreendimento, que fez do Sumol líder de mercado.

Hoje em dia, continua a ser líder de mercado em refrigerantes e é o único produto na Europa, autóctone (produto local), que continua a superar as marcas das multinacionais

(ex. Fanta) e as marcas tradicionais e regionais que as multinacionais conseguiram absorver de alguma forma.

Esta empresa de Viseu era sede (em 1966) e tinha na altura duas unidades fabris: a de Viseu e uma sucursal na Póvoa de Varzim, que formavam a Soreno. Para além desta, havia a Frugal (sediada em Pombal), a Sumolis (em Lisboa), e a Sialvo, em Faro. Em 1994, houve uma fusão destas 4 empresas na Sumolis.

4. Quais foram os pontos históricos mais importantes na sua evolução?

Os momentos históricos mais marcantes (alguns já focados) foram:

- o sumo Sumol tem 50 anos e é líder de mercado;
- a implantação da empresa em 1966, como Soreno;
- o 25 de Abril levou à explosão do consumo dos refrigerantes;
- nos anos 80 a Soreno instalou-se na Póvoa de Varzim;
- em 86/87 entram em força os “Petz” (embalagens de polítileno, de tara perdida) que obrigam a uma grande reestruturação das empresas, pois trabalhavam com vidro, de tara perdida reformável, e tiveram de se adaptar aos “Petz”;
- na década de 90 dá-se a grande reengenharia que passa pela fusão das empresas (a Soreno passa a Sumolis - derivado do sumo Sumol); pela introdução de um software único para todas as fábricas e que todas controla.
- a Refrigor detém a maioria das acções da Sumolis;
- em meados de 1990, dá-se o encerramento da unidade da Póvoa de Varzim;
- em Janeiro de 1999, houve a criação de uma nova empresa, dentro do grupo, que apenas faz a distribuição e a venda - a Cibal, enquanto que a Sumolis apenas produz.

5. Como está organizada e distribuída? (ver organograma)

O organograma tem a forma de pirâmide achatada, com uma tendência de apenas um patamar de chefias e outro de trabalhadores, tendendo os níveis intermédios a desaparecer, situação comum na maioria das empresas.

6. Quantos trabalhadores colaboram na empresa?

Na Sumolis colaboram cerca de 76 trabalhadores, sendo 63 efectivos e 13 eventuais.

A Cibal é composta por 30 colaboradores, aproximadamente, que se dedicam apenas à distribuição e venda dos produtos fabricados pela Sumolis.

A Cinalda engloba 3 trabalhadores da área dos recursos humanos.

7. Qual a idade, as habilitações e a antiguidade (em média) dos trabalhadores?

No que se refere ao valor médio de idade, este varia entre os 45/50 anos; sendo a média das habilitações a 4ª classe e da antiguidade, os 20/25 anos, embora haja quem tenha 28/30 anos de serviço.

8. Quais são os principais problemas da empresa (em termos de recursos humanos) e quais as suas possíveis soluções?

Os principais problemas são a idade dos colaboradores, coadjuvada com a baixa escolaridade dos mesmos.

Uma vez que a média das idades ronda os 45/50 anos, poder-se-ia dizer que os mesmos estariam no máximo das suas capacidades; mas neste caso, são trabalhadores extremamente rotinados (que sempre trabalharam no mesmo lugar), onde qualquer pequena alteração no sistema pode causar conflitos. Assim, torna-se difícil fazer ver aos trabalhadores que a fábrica tem de evoluir e de mudar, no sentido de se aumentar a produtividade, melhorando os índices de avaliação.

A baixa escolaridade não ajuda a melhorar a rentabilidade. Qualquer equipamento, por mais simples que seja, tem dois ou três “chips”, com um pequeno “software” que complica o manuseamento do mesmo.

Trata-se de uma fábrica demasiado manualizada que necessita de muita gente para um processo simples. Os equipamentos são muito sensíveis e logo que surge a mão humana avariam (as pessoas sentem-se ultrapassadas pela máquina)...

As soluções passam pela formação profissional, muita formação, que permitisse alterar a mentalidade dos trabalhadores, e que tem de ser dada aos poucos, de preferência no

local de trabalho. No entanto, a própria formação exige uma maior escolaridade – a formação é um ciclo vicioso, porque as pessoas apesar dos muitos anos de serviço, não conhecem o processo de produção (o que fazem está automatizado). Se amanhã se introduzir um equipamento que execute uma mesma tarefa, ainda que seja o mesmo processo de há 30 anos, não o entendem.

Há que introduzir pessoas mais novas com outro grau de qualificação, aptos para entenderem o processo; no entanto, isto não pode ser feito de uma só vez, pois perder-se-ia todo o “know-how” técnico de 30 anos, através do qual as pessoas sabem onde a máquina pode avariar e até solucionar a avaria.

Terá de haver uma mescla de conhecimentos de ambas as partes: as mais antigas que têm o “know-how” técnico com os mais novos que já reconhecem no sistema da máquina a teoria da mesma.

Todavia, as exigências do mercado não se compadecem com as dificuldades que a empresa enfrenta. Os trabalhadores mais antigos deram o seu melhor no seu devido tempo, mas actualmente não serão, talvez, as pessoas certas para estarem à frente de determinadas máquinas. Neste sentido, haverá negociações com os trabalhadores mais antigos no sentido de pré-reforma, reforma antecipada.

Em suma, a solução passará por uma substituição lenta dos trabalhadores e utilização contínua da formação.

9. Como é o clima na empresa? (em termos da relação dos trabalhadores entre si e dos trabalhadores e chefias)

O clima na empresa, em termos gerais, é de algum pessimismo quanto ao futuro. Passou-se por uma fase de reestruturação que deixou marcas traumatizantes nos trabalhadores, uma vez que a empresa era vista de uma forma estável, que os próprios tinham ajudado a erguer, empresa que lhes dava não só benefícios em termos monetários, mas também segurança quanto ao posto de trabalho. Entretanto, os trabalhadores aperceberam-se de que a situação tinha mudado de uma maneira abrupta com o encerramento de unidades fabris. Não é que isto não estivesse a acontecer em todo o nosso mercado e em todo o mundo, em fusões, em fechos de empresas...

Os trabalhadores consideravam que a sua situação na Sumolis era imutável (entravam aos 18/20 anos e saiam ao 65 anos) e aquando do encerramento das unidades aperceberam-se da instabilidade, uma vez que a unidade de Viseu também poderia fechar. Este período já passou há cerca de 4/5 anos, mas as pessoas ainda sentem esta instabilidade, o que gera problemas na gestão do dia-a-dia.

10. Quais os planos futuros da empresa?

Quanto aos planos futuros, no que respeita à fábrica, pretende-se melhorar a produtividade, os rendimentos, os índices de avaliação interna, a performance, substituir algum tipo de equipamento para melhorar o processo de produção, para diminuir o grau de manualização que continua a subsistir, no sentido da automatização, no sentido de diminuição de postos de trabalho e a sua recolocação nouro tipo de tarefas, coadjuvantes de higienizações que dificultam o processo de produção. O tempo que se passa a higienizar e a desinfetar limitam o período de produção; assim, ter-se-á de automatizar algumas das tarefas no sentido de melhorar o rendimento da fábrica.

Em termos de empresa, continuar a manter a posição de liderança e não se deixar ultrapassar pela concorrência.

OBSERVAÇÃO: Para o esclarecimento de uma dúvida foi feita uma outra questão:

Como funciona a gestão de recursos humanos na Sumolis?

A Cinalda é a entidade que gere os recursos humanos destas empresas, sediada em Lisboa e que localmente está representada por 2/3 elementos que tratam das seguintes questões: salários, gestão rotineira do dia-a-dia, faltas, falhas, administração de determinadas normas internas, questões legais que possam aparecer; sendo estes elementos os intermediários com o departamento central de recursos humanos.

11. Quando e como foi implantada a avaliação de desempenho na empresa?

A avaliação de desempenho foi implantada a partir do momento da fusão de quatro empresas (em 1994), que deram lugar à Sumolis. A Sumolis, enquanto unidade de

Lisboa tinha já implantado um sistema formal de A.D. na sua empresa, tendo posteriormente expandido esta A.D. por todas as restantes unidades.

12. Qual é o sistema de A.D e os métodos / técnicas (os referentes conceptuais) utilizados pela empresa?

A A.D. é feita anualmente, tendo em conta vários parâmetros para todos os sectores da empresa, quer a nível da produção, quer a nível das vendas, do marketing, dos sectores administrativo e financeiro, todos se regendo pelos boletins de avaliação (ver boletins de notação periódica).

Existem dois tipos de boletins muito semelhantes; sendo um conjunto de parâmetros algo distinto quando avaliamos chefias intermédias.

É dada determinada ênfase a alguns parâmetros, nomeadamente a qualidade em detrimento da quantidade de trabalho; o empenhamento da pessoa; o trabalho em equipa; tentar-se potenciar o equilíbrio entre as diferenças das pessoas pensando-se sempre que o objectivo é comum a todos e que se traduz por produzir com maior quantidade e melhor qualidade.

Quanto às técnicas, este termo é bastante pomposo para o que é feito. O que se faz é uma reunião com as chefias, que tentam transmitir estes ideais, tentam que os avaliadores não fiquem parados no tempo, a pensar numa situação passada há 5/10 anos atrás e que ainda não foi esquecida, mas que não deve influenciar a sua avaliação face ao desempenho que ele executa no ano que termina. A avaliação é anual e evolutiva.

As chefias tentam efectuar a avaliação que é acompanhada a posteriori pela chefia imediatamente acima no sentido de limar arestas, verificar se não há discrepâncias significativas na avaliação dentro do conjunto de pessoas ou se as há tentar percebê-las, voltar a falar com a chefia intermédia e perceber o porquê de ele ter dado um valor bastante acima ou bastante abaixo ou se há uma grande diferença entre a informação que ele próprio deu no ano imediatamente anterior.

As pessoas evoluem mas também não tão drasticamente. Não quer dizer que não exista um indivíduo que tenha melhorado significativamente a sua performance mas não é

muito normal. Quando há discrepâncias é preciso voltar a avaliá-las para se perceber se a interpretação que a chefia deu está correcta ou se ele próprio foi transmitindo ao longo do ano essa informação para cima. Se, de um momento para o outro deixou de existir um problema, isso vai-se notando ao longo do ano. E isso deve vir reflectido no boletim. Basicamente, é o que se faz internamente.

13. Onde e quando é feita a A.D.?

A A.D. ocorre uma vez por ano (no final de cada ano) e é realizada no local de trabalho. A partir deste ano, poderam ser introduzidas alterações neste processo, sendo uma destas a possibilidade de se realizar uma A.D. a meio do ano, de uma forma facultativa. E passar doze meses é sempre mais complicado do que se se passarem apenas seis. No entanto, é sempre difícil reunir todas as pessoas para se fazer uma segunda avaliação.

14. Quais os principais objectivos da A.D.?

Os objectivos estão ligados à melhoria da performance do indivíduo; com o tentar transmitir-lhe quais os ideais da empresa, o que se espera dele em termos de resultados, o que a empresa espera dele enquanto elemento de equipa e tentar transmitir-lhe objectivos genéricos. Estes englobam uma melhor produtividade e uma maior qualidade. Ainda que o indivíduo faça parte de uma engrenagem, os actos que efectua vão-se repercutir no todo da unidade. O que se tenta é mostrar a todos que o trabalho compensa e que o seu empenho e esforço lhe vai trazer uma mais valia imediata e visível que é uma melhoria no prémio de produtividade que vai ter.

15. Como foi construído o instrumento de A.D. utilizado na empresa (quais as dimensões analisadas) e qual a participação das chefias?

O instrumento de A.D. foi construído na sede no âmbito do departamento de recursos humanos da altura e as chefias das unidades fábricas não tiveram qualquer tipo de participação na construção do instrumento.

16. Qual é a formação dos avaliadores?

Quanto à formação dos avaliadores, foi feita uma acção de formação para directores e sub-directores dentro da empresa, tendo depois, qualquer um destes níveis (director-geral, director de departamento, directores de sector e sub-directores) transmitido essa informação a todos os quais vão ter necessidade de avaliar outros. Esta formação ao nível de topo ocorreu em 1994 e foi efectuada em Lisboa.

17. Como é feita a distribuição do instrumento de A.D.?

O instrumento de A.D. é distribuído no final do ano, altura em que é elaborada uma lista com o nome das pessoas que estão a cargo de cada avaliador e em que é identificado se os procedimentos relativos à A.D. são idênticos ao ano anterior.

Este ano, vai-se dar a conhecer aos avaliadores as alterações que vão ser introduzidas, os novos aspectos que passam a estar agora em causa, que virão substituir ou complementar alguns pontos. Assim é feita a distribuição.

Depois de cada boletim ser registado e antes destes serem enviados para Lisboa, retornam ao gabinete do Eng. Sacadura para se verificar se há discrepâncias de resultados e se está de acordo com aquilo que é expectável pela chefia.

18. Os resultados da A.D. são transmitidos aos avaliados? Se sim, como é feita a transmissão dessa informação?

Estes resultados da avaliação já foram transmitidos ao avaliado no passado, hoje em dia não o são, pelo facto da situação ser demorada, de haver alguma burocracia intermédia e pelo facto destes aspectos não serem devidamente avaliados nos prazos que estão identificados para tal. Isto vai causar atrasos que são provocados por todos, por parte de quem efectua a avaliação, por parte de quem efectua uma avaliação mais geral em termos fábric de todos os sectores e por parte do director-geral que tem de receber das várias fábricas toda a documentação, comparar e confirmar cada um dos departamentos e também por parte dos próprios recursos humanos e em última instância por parte da comissão executiva que quando vai avaliar, tem já um conjunto de pequenos atrasos de todos os anteriores.

As pessoas apercebem-se da A.D. que é realizada porque esta é traduzida num prémio e verificam as diferenças que o prémio teve.

Têm apenas uma percepção indirecta, não se têm apercebido da avaliação que foi de facto efectuada; se o individuo teve maior qualidade, melhor desempenho, maior quantidade de trabalho e se a chefia verificou que ele está mais adaptado à equipa de trabalho. Nos últimos dois anos, os trabalhadores não tiveram esta percepção. Anteriormente sim, pois eram feitas reuniões individuais para indicar o que tinha sido observado e o que se esperava dele no futuro. Isto não aconteceu nos últimos dois anos e talvez não volte a acontecer tão cedo, devido a problemas burocráticos e à má gestão do tempo.

No entanto, teoricamente falando, pretende-se em 1º lugar que os trabalhadores tenham conhecimento da A.D. realizada; em 2º lugar, que compreendam o que se está a dizer sobre eles e em 3º lugar, que aceitem que isso até é verdade, ou seja, fazer com a pessoa se auto-analise. Isto é algo complicado se se olhar para o nível das pessoas que se está a referenciar, de qualquer das formas, independentemente do grau de habilitações, a pessoa consegue sempre analisar-se e porventura chegará às mesmas conclusões da chefia ou então poderá a chefia estar errada.

19. Se o trabalhador não concordar com a A.D. de que foi alvo, o que pode fazer?

Se o trabalhador não concorda, partindo do pressuposto de que se estaria a laborar bem, de acordo com aquilo que foi projectado enquanto A.D. para este universo, o trabalhador apenas faria uma rubrica para mostrar que tinha tomado conhecimento e que não estaria de acordo com a informação fornecida relativa ao seu desempenho. Isto seria então enviado para Lisboa. No entanto, se a reunião com o indivíduo for bem orientada, se se conhecer bem o nosso interlocutor, teoricamente dever-se-ia chegar às mesmas conclusões e quando não chegamos temos de perceber porquê; ou é um indivíduo perfeitamente casmurro e não quer admitir a realidade ou somos nós que estamos a errar. Em caso de desacordo entre as partes, ver ponto 8 - folha seguinte.

20. Quais considera serem os principais erros dos avaliadores? Como poderiam ser evitados?

Quanto aos erros, os avaliadores ficam parados no tempo, com a ideia fixa de que o indivíduo numa certa data o deixou ficar mal; ou porque lhe respondeu mal ou porque faltou ao trabalho, o que quer que seja. Estas imagens vão, por vezes, marcar o resto da vida do indivíduo na empresa, o que não deveria acontecer uma vez que a avaliação é anual. O período em que o indivíduo está a ser avaliado é este e não outro, neste caso o de 1999.

Um outro problema é o facto de estarmos a falar de um período de 12 meses, de temas algo subjectivos, não facilmente quantificáveis e em que se tem de passar à quantificação. Esta passagem é sempre difícil, tem de ser bem avaliada e é complicado transmitir isso às pessoas. É difícil transmitir isto em parâmetros e fazer a gestão da avaliação de um conjunto amplo de pessoas. Seria muito mais fácil traduzir esta informação de uma forma qualitativa, mas também seria complexo encontrar uma equação que permitisse transformar esta forma quantitativa em qualitativa. Estes temas são susceptíveis de causar imensos conflitos, por aspectos muito mesquinhos, certas palavras e frases que podem levar as pessoas a reagir de forma negativa.

21. Quais os principais benefícios da A.D.? (quer para os trabalhadores quer para a empresa)

Os benefícios para a empresa são evidentes, ou seja, tudo aquilo que possa levar o indivíduo a modificar qualquer tipo de atitude ou rotina por forma a traduzi-la numa boa reacção dele perante o trabalho, é evidente que ele como pequeno elemento de toda esta estrutura vai fazer com que a mesma melhore.

Para o indivíduo, há 3 níveis de benefícios: um que é imediato e traduzido por mais dinheiro; outro nível mais subjectivo, é uma maior tranquilidade do indivíduo, um maior prazer que o indivíduo tenha ao pensar que trabalhou bem, sentir que alguém verificou isso e que isso se traduz num prémio e, posteriormente, num maior empenhamento da sua parte, funcionando isto como ciclo vicioso. O 3º benefício é em termos grupal, uma vez que se o indivíduo sentir maior prazer no que está a fazer, vai incentivar outros à sua volta. Isto traduz-se, por fim, num bem geral para a empresa.

22. De um modo geral, quais pensa serem as percepções / opiniões dos trabalhadores face à A.D. de que são alvo?

Quanto às percepções, de um modo geral, os trabalhadores olham esta A.D. de uma forma negativa, que lhes trouxe conflitos, desavenças entre eles, alguma desmotivação. Para mim, trouxe mais malefícios do que benefícios; no entanto, quero acreditar que se possa melhorar este processo. Não vai ser fácil porque já estamos há alguns anos assim, e já introduzimos situações negativas neste processo, mas ter-se-à de melhorar a situação. Internamente, ao nível de algumas injustiças que estão já identificadas, tentar minorá-las e ultrapassá-las, por forma a ganhar adeptos para este tipo de avaliação, para que a chegada dos boletins de A.D. não seja uma situação martirizante.

23. Considera que a A.D. causa conflitos e mal-estar entre os trabalhadores?

Esta A.D. tem causado conflitos e mal-estar, o que não significa que uma A.D. bem estruturada, bem adaptada ao espaço em que laboramos teria forçosamente de se traduzir em conflitos, muito pelo contrário. No entanto, tudo isto depende também um pouco do historial da própria empresa. Durante 25/30 anos, elas não foram avaliadas, receberam apenas um subsídio, cujo valor era idêntico entre todos. Foram pessoas educadas neste sistema. No momento em que, para além de terem um vencimento idêntico, que se mantêm, cada um deles tem um prémio diferente, não se consegue consolidar esta ideia neles. Dever-se-ia realçar a melhor performance, apesar de poderem ter as mesmas tarefas... mas isto não é facilmente entendível. Os trabalhadores consideram que estando a desempenhar as mesmas funções, não faz sentido que haja prémios diferentes, pensam que deve ser tudo igual. Gere conflitos, pois as pessoas levam isto para o plano pessoal. Para colmatar isto, uniformizaram-se os prémios, eram dados prémios muito idênticos, (no ano de implantação da A.D., em 1994, a avaliação foi igual para todos) o que também não resultou bem, não foi bem interpretado pelas minhas próprias chefias, tendo posteriormente sido criados 2/3 patamares diferentes de prémios. Não quer isto dizer que não haja injustiças, nos últimos 3/4 anos há pessoas que reclamam e a ideia vigente tem sido sempre reagir a posteriori, o que está errado. Se

a chefia erra, deve-se corrigir de imediato esta situação e não para o próximo ano, para que esse elemento não fique desmotivado durante o ano inteiro, ou mesmo para sempre.

24. O que considera que está bem / mal em termos de A.D. na empresa e o que pode ser feito para melhorar? (problemas e possíveis soluções)

No que se refere ao que está mal, isso já foi dito; mas há aspectos que estão bem: o processo de A.D. teoricamente é um modelo interessante, que privilegia quem se empenhou; outro aspecto é a possibilidade de reclamação do indivíduo, por escrito. Eventualmente, fazer a A.D. com uma periodicidade mais curta por forma a conseguir-se identificar se o indivíduo está a ir no bom caminho ou não, e o aconselhamos ao longo do ano para que o indivíduo tenha tempo de se modificar ainda durante esse ano. Uma A.D. a meio do ano, talvez não tão formal como esta, que tentasse identificar alguns desvios, poderia funcionar como uma mais valia para a empresa. Se, por exemplo, houvesse um carácter de obrigatoriedade e de mês a mês, ou de 3 em 3 meses, houvesse uma reunião para se estudar o comportamento dos trabalhadores e suas possíveis causas, poderíamos avisá-los para se modificarem.

25. Quais os planos para o futuro, em termos de A.D. na empresa?

Os planos futuros, passam por, à medida que são detectadas as incorrecções, tentar atenuá-las se não mesmo ultrapassá-las. Como este é um processo recente, tentar também que as pessoas mais novas se apercebam do que é a A.D. e da sua utilidade. Dentro de anos, a empresa terá um leque de pessoas mais novas e pretende-se que não tenham as mesmas opiniões quanto à A.D. que têm os mais antigos, a mesma desmotivação que alguns possam ter actualmente. A ideia é inverter esta tendência. Basicamente, é fazer com que a AD. se torne uma ferramenta, uma mais valia para a gestão de recursos humanos internos.

Anexo 2 – Organograma

Guião de entrevista relativa à A.D.

A presente entrevista visa conhecer apenas a sua opinião a propósito da **Avaliação de Desempenho** de que foi alvo na sua empresa.

Trata-se de uma entrevista **anónima e confidencial**, que se destina apenas a fins de estudo e investigação.

As questões que são previamente colocadas (sexo, idade, antiguidade, nível de funções e as suas habilitações) surgem apenas para fins estatísticos.

Assim, solicitamos a sua colaboração, porque a sua opinião é muito importante.

Muito obrigada!

1. Sexo:

- Masculino -----□

- Feminino -----□

2. Qual é a sua idade?

- Até 35 anos -----□

- igual ou superior a 51 anos --□

- de 36 a 50 anos -----□

3. Há quantos anos trabalha nesta empresa?

- Até 2 anos -----□

- igual ou superior a 11 anos --□

- de 3 a 10 anos -----□

4. Qual é a sua função?

- Operário/ Executante semi-
qualificado e qualificado -----□

- Quadros e Chefias Superiores/

Directores -----□

- Técnico e Encarregado/ Chefia
Directa -----□

5. Quais são as suas habilitações?

- Até ao 4º ano (1º ciclo) -----□

- do 5º ao 6º ano (2º ciclo) -----□

- do 7º ao 9º ano (3º ciclo) -----□

- do 10º ao 12º ano (secundário) -----□

- Bacharelato e Licenciatura -----□

6. Da seguinte lista, indique as 3 características que considera **mais positivas** da *Avaliação de Desempenho*.

1. justa -----□

2. imparcial -----□

3. rápida -----□

4. facilita a comunicação -----□

5. coerente -----□

6. útil -----□

7. dá informação importante
sobre o meu trabalho -----□

8. outra (s) _____

7. Da seguinte lista, indique as 3 características que considera **mais negativas** da *Avaliação de Desempenho*.

1. injusta -----□

2. parcial -----□

3. demorada -----□

4. cria conflitos -----□

5. incoerente -----□

6. inútil -----□

7. não dá informação importante
sobre o meu trabalho -----□

8. outra (s) _____

8. Indique quais as **consequências** que a *Avaliação de Desempenho* tem tido para si.

1. prémios -----□

2. aperfeiçoamento do
trabalho -----□

3. transferências -----□

4. aumentos salariais -----□

5. promoções -----□

6. aumentos da produtividade ----□

7. conflitos com os colegas -----□

8. outra (s) _____

- Ouça com atenção as frases que vão ser referidas e diga se concorda ou não com cada uma delas.

9. A *Avaliação de Desempenho* de que tem sido alvo é **útil**.

- Concordo -----
- Não concordo -----

10. A *Avaliação de Desempenho* de que tem sido alvo **tem piorado o seu relacionamento com as chefias**.

- Concordo -----
- Não concordo -----

11. A *Avaliação de Desempenho* tem sido importante para o (a) ajudar a **ultrapassar os seus pontos fracos**.

- Concordo -----
- Não concordo -----

12. A *Avaliação de Desempenho* de que tem sido alvo **tem piorado o seu relacionamento com os colegas**.

- Concordo -----
- Não concordo -----

13. A *Avaliação de Desempenho* tem sido importante para melhor **conhecer e aproveitar os seus pontos fortes**.

- Concordo -----
- Não concordo -----

14. A *Avaliação de Desempenho* de que tem sido alvo é **útil**.

- Concordo -----
- Não concordo -----



SUMOLIS

COMPANHIA INDUSTRIAL
DE FRUTAS E BEBIDAS, S.A.

SISTEMA
DE
NOTAÇÃO
PERIÓDICA



NOTAÇÃO PERIÓDICA - INSTRUÇÕES

1. Tipo de Boletins

- 1.1. Existem dois tipos de Boletins de Avaliação de Desempenho, destinando-se um à notação do pessoal com funções de Chefia e o outro a todos os restantes, designando-se, respectivamente, " Boletim de Notação Periódica de Chefias " (aplicável a chefes de serviço regional, chefias níveis IV, V, VI), e " Boletim Geral de Notação Periodica ".
- 1.2. O Boletim de Notação Periodica de Chefias inclui, além da avaliação de desempenho a avaliação de contributo para resultados.

2. Competências para Notação

2.1. Notação Geral

- 2.1.1. O pessoal sem funções de chefia será avaliado pelos seus dois superiores hierárquicos imediatos.
- 2.1.1. O pessoal com reporte a uma chefia hierárquica e uma funcional será classificado por ambas as chefias.
- 2.1.3. O pessoal que em função de Polivalência ou Transferência preste serviço durante período significativo em mais do que uma área funcional ou operativa será avaliado conjuntamente pelas chefias directas dessas áreas.
- 2.1.4. Entregues os Boletins às chefias de topo das áreas operacionais deverão estas proceder com os seus colaboradores às ponderações julgadas necessárias entre as diferentes unidades notadoras, validando os respectivos Boletins.
- 2.1.5. Compete ao Director Nacional de Recursos Humanos visar todos os Boletins Gerais após se ter certificado da não existência de sensíveis desvios de Notação ao nível das Direcções e Serviços.

Caso contrário, antes de visar, providenciará, em colaboração com as respectivas Direcções as correcções necessárias.

2.2. Notação Periódica de Chefias e Contributo para Resultados

- 2.2.1. As chefias são avaliadas pelos seus dois superiores hierárquicos imediatos, ou então e no caso de inexistência de um deles, pelo existente.



SUMOLIS

COMPANHIA INDUSTRIAL
DE FRUTAS E BEBIDAS, S.A.

2.2.2. Compete ao Director Nacional de Recursos Humanos validar todos os Boletins de Avaliação de chefias, após se ter certificado da não existência de sensíveis desvios de notação ao nível das Direcções e Serviços.

Caso contrário antes de validar, providenciará, em colaboração com as respectivas Direcções as correcções necessárias.

2.2.3. Compete à Administração visar todos os Boletins de Notação das chefias depois de ter providenciado pela correcção de qualquer eventual desvio, informando do facto a respectiva chefia de nível I / II / III e o Director Nacional de Recursos Humanos, substituindo-se, então o competente boletim.

3. Preenchimento dos Boletins

- 3.1.** O título dos factores define o aspecto comportamental a classificar.
- 3.2.** No Boletim de " Notação Periódica de Chefias " existem dez factores de avaliação de desempenho e sete de contributo para resultados, cada um com cinco graus.
- 3.3.** No Boletim " Geral de Notação Periodica" existem nove factores cada um com cinco graus.
- 3.4.** Apenas existem ponderações nos factores do " Boletim Geral de Notação Periódica ", as quais estão indicadas no mesmo.
- 3.5.** Devem-se analisar-se, cuidadosamente, as situações correspondentes a cada nível antes de assinalar na escala com uma cruz o grau correspondente.
- 3.6.** Avalie-se com tranquilidade e independência, evitando deixar-se levar por favoritismos ou antipatias e tendo em conta que se avaliam pessoas e não postos de trabalho.

4. Calculo da Notação

- 4.1.** O calculo primário da notação é efectuado pelas Chefias notadoras, conforme instruções anexas.
- 4.2.** O factor de ponderação será aplicado quando e se fôr caso disso pela Direcção Nacional de Recursos Humanos para os boletins gerais e pelo Concelho de Administração para os boletins de chefias.

5 . Auto-Avaliação

A inserir no processo com caracter facultativo a dois níveis:

Preenchimento ou não pelo notado.

Inclusão ou não no processo a enviar à D.R.H.

Intenção fundamental:

Permitir dialogo e base para reflexão e consequentemente facilitar a entrevista

Estabelecer plataformas de entendimento e melhoria de performances.

6. Entrevistas e Assinaturas dos Notados

- 6.1.** A entrevista deverá ser efectuada no final do processo, e antes da entrega dos recibos do mês de Janeiro.
- 6.2.** A entrevista com o notado deverá ser efectuada pelos respectivos notadores.
- 6.3.** O preenchimento da folha anexa destinada a Medidas Correctivas Preconizadas para Melhoria do Desempenho deverá ser efectuada nessa altura e em colaboração com o notado.
- 6.4.** O boletim de Auto-Avaliação deverá também ser alvo de análise nesta fase, quando existir.

7. Prazos

- 7.1.** O processo inicia-se, anualmente no começo do mês de Novembro.
- 7.2.** Até final do mês de Novembro a chefia de topo da respectiva área operacional, envia os processos à D.R.H., cumprindo o estabelecido em 2.1.4..
- 7.3.** Até 15 de Dezembro a D.R.H. entregará os boletins, para as chefias notadoras procederem conforme definido em 6..



8. Recurso

- 8.1.** Em caso de flagrante desajuste ou desacordo, o notado embora assinando conforme tomou conhecimento, terá oportunidade na ficha de Auto-Avaliação e no espaço destinado a observações gerais, de se pronunciar relativamente ao assunto e fundamentar o seu desacordo.
 - 8.2.** Nos casos em que a notação final não seja superior à inicialmente atribuída pelas chefias notadoras, e desde que o colaborador tenha procedido conforme previsto em 8.1. pode o mesmo apresentar recurso da notação ao Director Nacional de Recursos Humanos.
 - 8.3.** O Director Nacional de Recursos Humanos analisará o recurso tendo em conta a evolução histórica das notações e as médias das áreas operacionais relevantes, obtendo da chefia da área operacional do reclamante parecer sobre o assunto.
 - 8.4.** Caso exista concordância na eventual revisão da notação entre as duas chefias citadas em 8.3., elaborarão estas uma proposta conjunta de rectificação a submeter à Comissão Executiva, que decidirá "a final", sem recurso.
- 9.** Durante todo o processo é expressamente proibida a reprodução, fotocopiada ou não dos Boletins de Notação.

Portela de Carnaxide, Outubro de 1994

INSTRUÇÕES PARA CÁLCULO DAS NOTAÇÕES

1. NOTAÇÃO GERAL

O cálculo da Notação obtem-se através da soma da pontuação atribuída em cada factor podendo variar entre 13 e 65, afectada do factor $\frac{9}{13}$, variando entre 9 e 45.

2. NOTAÇÃO DE CHEFIAS - CH.SERVIÇO REGIONAL E CHEFIAS NIVEIS IV, V E VI.

2.1. O cálculo da avaliação de desempenho obtem-se somando a pontuação atribuída em cada factor afectada pelo factor $9/10$, podendo variar entre 9 e 45

2.2. O cálculo do contributo para resultados efectua-se pela aplicação do factor $9/7$ à soma da pontuação atribuída em cada factor, podendo variar entre 9 e 45.

2.3. A Notação final destas chefias obtem-se pela média das Notações calculadas conforme 2.1. e 2.2.

2.4. (Transitório) No ano de 1994 a Notação final será igual à Notação calculada conforme 2.1.

APLICAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO ÀS REMUNERAÇÕES

1. O sistema de avaliação afectará, as remunerações, na generalidade, através do Prémio de Produtividade pago mensalmente e, nos casos especiais de fraco ou mau desempenho, através da revisão salarial do ano.
2. A notação do ano n aplica-se, conforme definido em 1, ao ano $n + 1$.
3. O Prémio de Produtividade varia entre 0% e 10% do vencimento base correspondendo 0% à notação de 27 e 10% à notação de 45. Por cada ponto de notação acima de 27 o Prémio de Produtividade aumenta 0,55(5)%. Destina-se exclusivamente, ao pessoal efectivo e que não afigure regime comissional ou de incentivos de vendas.
4.
 - 4.1. Os colaboradores com notações entre 22 e 27 (exclusivé) beneficiarão de uma percentagem de revisão salarial igual a metade da praticada como geral no ano de aplicação.
 - 4.2. Os colaboradores com notações iguais ou inferiores a 22 não beneficiarão de qualquer revisão salarial no ano de aplicação.

A ENTREVISTA - METODOLOGIA

1. O(s) Notador(es) começarão por esclarecer o notado dos objectivos da entrevista:

- . Comunicação da avaliação efectuada.
- . Possibilitar auto-avaliação (facultativa).
- . Fazer o "ponto da situação" relativamente ao desempenho verificado no último período.
- . Analisar formas de obviar desajustes e melhorar desempenhos.

2. Será proposto ao notado o preenchimento de um boletim de Auto-Avaliação.

Deverá ser referido o seguinte: Este é de carácter totalmente facultativo (quer quanto a preenchimento, quer a entrega) e não implica qualquer compromisso para o notador ou para o notado.

As vantagens do seu preenchimento limitam-se a focar a atenção nos pontos onde não existe coincidência quanto aos padrões de desempenho, a estabelecer, com maior precisão, as acções a desenvolver para melhoria do nível de desempenho da função e ainda facultar o acesso e, se for caso disso, ao recurso.

2.1. No caso do notado optar pelo preenchimento, deverá ser-lhe entregue o competente boletim, o qual ele preencherá na altura.

2.2. Posteriormente existirá então um espaço de tempo para análise e reflexão onde serão comparados os competentes boletins.

3. No caso do notado optar pelo não preenchimento iniciará imediatamente o processo de comunicação dos resultados da notação.

Os notadores deverão ter o cuidado de auscultar sempre a opinião do notado relativamente aos resultados da notação (o mesmo devendo acontecer quando este tenha optado pelo regime de " Auto-Avaliação " formal).

4. O preenchimento do Boletim - Medidas Correctivas Preconizadas para Melhoria do Desempenho - deverá ocorrer nesta fase o mais possível em colaboração com o notado, e procurando o seu acordo.

5. Em caso de flagrante desajuste, ou de falta de consenso, o notado embora assinando conforme tomou conhecimento do resultado da notação, terá oportunidade de se pronunciar através do boletim de Auto-Avaliação.

Dando-se então e se for caso disso a possibilidade de recurso conforme referido no ponto 8. das Instruções.

Portela de Carnaxide, Outubro de 1994



SUMOLIS

COMPANHIA INDUSTRIAL
DE FRUTAS E BEBIDAS, S.A.

BOLETIM GERAL DE NOTAÇÃO PERIÓDICA

NOME: _____ Nº: _____

CATEGORIA: _____ SECTOR: _____ CENTRO: _____

1. QUANTIDADE DE TRABALHO - Avalia a quantidade de trabalho útil realizado e o nível de ocupação do tempo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. QUALIDADE DE TRABALHO - Avalia a qualidade de trabalho executado a nível de: Erros, Exactidão e Perfeição.

2	4	6	8	10
---	---	---	---	----

3. EMPENHAMENTO - Avalia o interesse e prontidão com que o trabalho é efectuado.

2	4	6	8	10
---	---	---	---	----

4. SENTIDO DE RESPONSABILIDADE - Avalia o sentido de responsabilidade nos seguintes pontos: 1 - Assumir eventuais erros e sua responsabilidade; 2 - Preocupação com prejuizos; 3 - Conservação e guarda do material e equipamentos.

2	4	6	8	10
---	---	---	---	----

5. TRABALHO DE GRUPO - Avalia a capacidade de integração e cooperação em grupos de trabalho/equipas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. RELAÇÕES HUMANAS - Avalia a capacidade de relacionamento com outros, sobretudo no que refere a: 1 - Conflitos e capacidade de os evitar e/ou resolver; 2 - Contribuir para a criação de um ambiente de trabalho favorável.

2	4	6	8	10
---	---	---	---	----



SUMOLIS

COMPANHIA INDUSTRIAL
DE FRUTAS E BEBIDAS, S.A.

7. DECISÃO E INICIATIVA - Avalia a capacidade de trabalhar autonomamente, bem como de tomar iniciativas e decisões.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. SENSO PRÁTICO/JULGAMENTO - Avalia a capacidade de identificar as dificuldades e de as resolver.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. APRESENTAÇÃO - Avalia quer a apresentação pessoal, quer a de utensilios de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOTAL **PONDERAÇÃO** **NOTAÇÃO FINAL**

Avaliação Global de Desempenho:

De uma forma global considera que o desempenho do notado relativamente ao periodo anterior evoluiu:

Positivamente

Negativamente

Manteve

Observações:

Os Notadores:

CHEFIA: _____ / ____ / ____ **O Dir.Nac.R.Humanos:** _____

CHEFIA: _____ / ____ / ____ **O Notado** _____
(Tomei Conhecimento)

Validação:

Observações: _____

Chefia I / II / III: _____



SUMOLIS

COMPANHIA INDUSTRIAL
DE FRUTAS E BEBIDAS, S.A.

BOLETIM DE NOTAÇÃO PERIÓDICA DE CHEFIAS

NOME: _____ Nº: _____

CATEGORIA: _____ SECTOR: _____ CENTRO: _____

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. QUANTIDADE DE TRABALHO - Avalia a quantidade de trabalho útil realizado e o nível de ocupação do tempo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. QUALIDADE DE TRABALHO - Avalia a qualidade de trabalho executado a nível de: Erros, Exactidão e Perfeição.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. SENTIDO DE RESPONSABILIDADE - Avalia o sentido de responsabilidade nos seguintes pontos: 1 - Assumir eventuais erros e sua responsabilidade; 2 - Preocupação com prejuízos; 3 - Conservação e guarda do material e equipamentos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ORGANIZAÇÃO, COORDENAÇÃO E CONTROLO - Avalia: 1 - A capacidade de planear, organizar e controlar os trabalhos e concomitante nível de obtenção de resultados; 2 - Nível de aproveitamento dos recursos postos à disposição.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. EMPENHAMENTO - Avalia o interesse e prontidão com que o trabalho é efectuado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. RESOLUÇÃO DE SITUAÇÕES - Avalia a capacidade de solucionar situações imprevistas, planear e executar autonomamente as diversas fases do trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. COMANDO E MOTIVAÇÃO - 1 - Capacidade de conduzir e avaliar os subordinados; 2 - Capacidade de motivar e gerir conflitos no grupo de trabalho, criando espírito de equipa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. COOPERAÇÃO - Avalia: 1 - Capacidade de cooperação: a) Voluntária; b) Provocada; c) Incentivada/provocada com contrapartidas. 2 - Nível de receptividade em prestar e receber ajuda. 3 - Capacidade de integração em equipas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. RELAÇÕES HUMANAS - Avalia a capacidade de relacionamento com os outros, sobretudo nos seguintes aspectos: 1 - Conflitos e grau de capacidade para os resolver ou evitar; 2 - Nível de contribuição para a criação de um ambiente de trabalho favorável.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. APRESENTAÇÃO - Avalia quer a apresentação pessoal, quer a de utensílios de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

SUB - TOTAL

AVALIAÇÃO DO CONTRIBUTO PARA RESULTADOS

1 - INTERESSES DA EMPRESA - Avalia o comportamento/atitude do notado no que concerne a: 1 - Interesses da Empresa no desempenho das suas tarefas individuais; 2 - Interesses globais da Empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. RESULTADOS DA EMPRESA - Avalia o comportamento/atitude do notado face ao grau de importância que confere aos seguintes factores: 1 - Conhecimento da evolução dos resultados da secção/sector/ Empresa; 2 - Incentivar os outros elementos do grupo segundo este prisma.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. PARTICIPAÇÃO EM MELHORIAS - Avalia o comportamento/atitude do notado em relação aos seguintes factores: 1 - defender e/ou propôr soluções alternativas que representem melhorias de rotinas/processos existentes; 2 - Frequência da atitude atrás referida.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. IMAGINAÇÃO CRIADORA - Avalia o comportamento/atitude do notado em relação aos seguintes factores: 1 - Apresentação de ideias inovadoras e capacidade de questionar rotinas/processos; 2 - Qualidade e frequência dos factores mencionados em 1..

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. DISPONIBILIDADE E POLIVALÊNCIA - Avalia o comportamento/atitude do notado no que concerne aos seguintes factores: 1 - Disponibilidade para realização de outras tarefas e funções de que a Empresa tenha necessidade; 2 - Abertura à articulação das tarefas e funções referidas anteriormente ou até à sua acumulação.

2	3	4	5	6
---	---	---	---	---



SUMOLIS

COMPANHIA INDUSTRIAL
DE FRUTAS E BEBIDAS, S.A.

6. REACÇÃO À MUDANÇA - Avalia o comportamento/atitude do notado face à introdução de mudanças de rotinas/processos de trabalho.

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

7. SOLIDARIEDADE - Avalia o comportamento/atitude do notado face às estruturas da Empresa: 1 - Nível de envolvimento/participação e sua qualidade; 2 - Capacidade de ser solidario independentemente da adopção das suas propostas; 3 - Preocupação com a criação de um ambiente positivo e melhorias.

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

SUB - TOTAL

TOTAL

PONDERAÇÃO

NOTAÇÃO FINAL

Avaliação Global:

De uma forma global considera que o notado relativamente ao periodo anterior evoluiu:

Positivamente

Negativamente

Manteve

Observações: _____

Os Notadores:

CHEFIA: _____ / ____ / ____ **A ADMINISTRAÇÃO** _____

CHEFIA: _____ / ____ / ____ **O NOTADO** _____

(TOMEI CONHECIMENTO)

VALIDAÇÃO:

MEDIDAS CORRECTIVAS PRECONIZADAS PARA MELHORIA DO DESEMPENHO

NOME: _____ Nº: _____ CATEGORIA: _____ SECTOR: _____ CENTRO: _____

1 - POR PARTE DA EMPRESA

Acções de Formação: _____
(Tipificar) _____

Outras: _____

2 - POR PARTE DO TRABALHADOR: (Só as que tenham sido objecto de acordo com o mesmo)

OBSERVAÇÕES DE CARACTER GERAL:

Os Notadores:

CHEFIA: _____

CHEFIA: _____



MATRIZ AUXILIAR

Graus Factores Fact. 2	1	2	3	4	5
	2	4	6	8	10
Quantidade de trabalho B. Geral 1 B. Chefias 1	Praticamente não realiza trabalho útil estando quase sempre desocupado	Realiza insuficiente volume de trabalho útil estando com frequência desocupado.	Realiza normal volume de trabalho útil estando por vezes desocupado.	Realiza bom volume de trabalho útil estando quase sempre ocupado.	Realiza muito bom volume de trabalho útil estando sempre ocupado com múltiplos assuntos e tarefas.
Qualidade de trabalho B. Geral 1 B. Chefias 2	Comete erros constantemente exigindo atenta vigilância/acompanhamento e correção.	Comete erros com frequência exigindo vigilância/acompanhamento.	Comete alguns erros mas sem grande repercussão no trabalho.	O trabalho é bem executado tanto em exactidão como perfeição cometendo poucos erros.	O trabalho é muito bem executado tanto em exactidão como perfeição raramente cometendo erros.
Empenhamento B. Geral 3 B. Chefias 5	Total ausência de interesse e prontidão no trabalho.	Pouco interesse e prontidão no trabalho.	Razoável interesse e prontidão no trabalho.	Bom interesse e prontidão no trabalho.	Muito bom interesse e prontidão no trabalho.
Sentido de Responsabilidade B. Geral 4 B. Chefias 3	Oculto sempre os muitos erros e recusa responsabilidades. Totalmente indiferente aos prejuízos, descuidando a conservação e guarda do material e equipamentos.	Oculto uma parte dos erros nem sempre assumindo as responsabilidades. Pouco preocupado com os prejuízos e a conservação e guarda do material e equipamentos.	Confrontado com os erros assume as responsabilidades. Normalmente preocupado com os prejuízos faz a conservação e guarda do material e equipamento.	Responsável e bastante preocupado com os prejuízos faz uma atenta conservação e guarda do material e equipamentos.	Muito responsável e atento aos prejuízos, procurando sempre salvaguardar da melhor maneira a conservação e guarda do material e equipamentos.
Trabalho de Grupo B. Geral 5	Muito individualista, nunca ajuda os colegas, opõe-se à integração em equipa.	Coopera pouco e ocasionalmente, normalmente não ajuda os colegas. Dificuldades de integração em equipa.	Coopera normalmente integrando-se nas equipas sem grande adesão mas sem rejeição.	Procura cooperar bem integrando-se nas equipas. Boa adesão.	Revela muito bom espírito de equipa e coopera com todos. Sempre pronto a prestar e receber ajuda.

**SUMOLIS**COMPANHIA INDUSTRIAL
DE FRUTAS E BEBIDAS, S.A.

<p>Organização, Coordenação e Controlo</p> <p>Chefias 4</p>	<p>Pessima capacidade de planear, organizar e controlar os trabalhos obtendo maus resultados e fora dos prazos. Total desaproveitamento dos recursos postos ao seu dispor.</p>	<p>Fraca capacidade de planear, organizar e controlar os trabalhos obtendo resultados com deficiência e às vezes fora do prazo. Insuficiente aproveitamento dos recursos postos à sua disposição.</p>	<p>Regular capacidade de planear, organizar e controlar os trabalhos obtendo resultados suficientes. Razoável aproveitamento dos recursos postos à sua disposição.</p>	<p>Boa capacidade de planear e controlar os trabalhos obtendo bons resultados. Bom aproveitamento dos recursos postos à sua disposição.</p>	<p>Muito boa capacidade para planear, organizar e controlar os trabalhos obtendo muito bons resultados. Muito bom aproveitamento dos recursos postos à sua disposição.</p>
<p>Resolução de Situações</p> <p>Chefias 6</p>	<p>Não soluciona situações imprevistas nem planea e executa sem auxilio as diversas fases do trabalho</p>	<p>Só soluciona as situações imprevistas mais simples. Precisa de ordens para planejar e executar o trabalho.</p>	<p>Resolve parte das situações imprevistas.</p>	<p>Expedito, soluciona normalmente as situações imprevistas.</p>	<p>Grande autonomia, soluciona sempre muito bem situações imprevistas.</p>
<p>Comando e Motivação</p> <p>Chefia 7</p>	<p>Ausência total de capacidade para conduzir e avaliar os subordinados, provoca constantes situações de instabilidade, desmotivação ou conflito no grupo de trabalho.</p>	<p>Pouca capacidade para conduzir e avaliar os subordinados. É indiferente quer à motivação e realização do grupo de trabalho quer à resolução de conflitos.</p>	<p>Capacidade normal de conduzir e avaliar os subordinados. Tem alguma dificuldade quer em motivar e satisfazer as necessidades do grupo de trabalho quer em solucionar conflitos.</p>	<p>Boa capacidade para conduzir e avaliar os subordinados. Consegue a motivação e satisfação do grupo de trabalho, resoluciona alguns níveis de conflitos.</p>	<p>Muito boa capacidade para conduzir e avaliar os subordinados. Obtem elevado nível de motivação e satisfação do grupo de trabalho criando espirito de equipa e de Empresa. Excepcionalmente expedito na prevenção/resolução de conflitos.</p>
<p>Cooperação</p> <p>Chefias 8</p>	<p>Nunca coopera como voluntário nem é receptivo a receber ajuda. Não se integra em equipas.</p>	<p>Presta pouca ajuda aos colegas superiores e subordinados. Pouco aberto a receber ajuda. Alguma dificuldade de integração em equipas.</p>	<p>Normalmente disposto a prestar e receber ajuda. Integra-se de forma regular com o grupo de trabalho. Coopera relativamente bem e sem problemas.</p>	<p>Revela boa entrega e espirito de colaboração. Demonstra bom espirito de equipa. Prontidão para cooperar com os outros.</p>	<p>Revela muito bom espirito de equipa e de cooperação com todos.</p>

<p>Relações Humanas</p> <p>B.Geral 6 B.Chefias 9</p>	<p>Total falta de trato. Provoca constantes e graves atritos e conflitos.</p>	<p>Trato um pouco difícil. Normalmente não procura criar bom ambiente e em certas ocasiões provoca atritos.</p>	<p>Trato regular não provoca atritos e cria um razoável ambiente.</p>	<p>Bom trato. Cria bom ambiente à sua volta.</p>	<p>Muito bom trato. Muito hábil nas relações humanas consegue criar bom ambiente à sua volta e resolver conflitos.</p>
<p>Decisão e Iniciativa</p> <p>B.Geral 7</p>	<p>Incapaz de tomar decisões e iniciativas. Só trabalha sob constante orientação.</p>	<p>Poucas vezes toma decisões e iniciativas e quando o faz mostra-se hesitante.</p>	<p>Revela regular grau de decisão e iniciativa.</p>	<p>Decidido e com iniciativa.</p>	<p>Com muita decisão e iniciativa.</p>
<p>Senso Prático/ Julgamento</p> <p>B.Geral 8</p>	<p>Incapaz de identificar as dificuldades muito menos de as resolver.</p>	<p>Identifica algumas dificuldades mas sem as resolver.</p>	<p>Identifica as dificuldades e normalmente resolve-as com razoável bom senso.</p>	<p>Bom senso. Resolve as dificuldades.</p>	<p>Muito bom senso. Resolve as dificuldades e/ou antecipa-se às mesmas.</p>
<p>Apresentação</p> <p>B.Geral 9 B.Chefias 10</p>	<p>Total descuido na apresentação pessoal e de utensílios de trabalho.</p>	<p>Pouca cuidada apresentação pessoal e de utensílios de trabalho.</p>	<p>Razoável apresentação pessoal e de utensílios de trabalho.</p>	<p>Boa apresentação pessoal e de utensílios de trabalho.</p>	<p>Muito cuidada apresentação pessoal e de utensílios de trabalho.</p>

<p>Interesses da Empresa</p> <p>Contributo para resultados 1</p>	<p>Ignora ostensivamente os interesses da Empresa tanto no desempenho das suas tarefas como em relação aquelas que outros desempenham.</p>	<p>Dá pouca importância aos interesses da Empresa tanto no desempenho das suas tarefas como em relação aquelas que outros desempenham.</p>	<p>Se alertado é sensível aos interesses da Empresa.</p>	<p>Atento aos interesses da Empresa.</p>	<p>Muito atento e preocupado com os interesses da Empresa, atitude essa que manifesta activamente tanto no desempenho das suas funções como em relação ao global.</p>
<p>Resultados da Empresa</p> <p>Contributo para resultados 2</p>	<p>Total desinteresse relativamente ao conhecimento da evolução dos resultados da secção/empresa; atitude essa que traduz objectivamente e desincentivando os outros elementos do grupo.</p>	<p>Dá pouca importância ao conhecimento da evolução dos resultados da secção/sector/empresa.</p>	<p>Dá razoável importância ao conhecimento da evolução dos resultados da secção/sector/empresa.</p>	<p>Dá importância ao conhecimento da evolução dos resultados da secção/sector/empresa incentivando os outros a fazê-lo</p>	<p>Dá muita importância ao conhecimento da evolução dos resultados da secção/sector/empresa, incentivando sempre os outros a fazê-lo</p>
<p>Participação em melhorias</p> <p>Contributo para resultados 3</p>	<p>Incapaz de defender e/ou propor soluções alternativas que representem melhorias de rotinas/processos existentes.</p>	<p>Poucas vezes defende e/ou propõe soluções alternativas adequadas que representem melhorias de rotinas/processos existentes.</p>	<p>Defende e/ou propõe algumas soluções alternativas enquadradas nas rotinas/processos existentes.</p>	<p>Defende e/ou propõe soluções alternativas enquadradas nas rotinas/processos existentes por vezes dão origem a bons resultados.</p>	<p>Defende e/ou propõe com frequência soluções alternativas enquadradas nas rotinas/processos existentes que se traduzem quase sempre em bons resultados quer em relação ao seu posto de trabalho, quer em relação a outras funções.</p>
<p>Imaginação Criadora</p> <p>Contributo para resultados 4</p>	<p>Incapaz de apresentar ideias inovadoras quanto ao serviço e muito menos de questionar rotinas e introduzir alterações.</p>	<p>Revela pouca criatividade não apresentando normalmente ideias inovadoras.</p>	<p>Consegue por vezes apresentar algumas ideias inovadoras.</p>	<p>Apresenta ideias inovadoras quanto ao serviço, introduzindo alterações.</p>	<p>Apresenta com bastante frequência ideias inovadoras quanto ao serviço e tarefas, questionando rotinas/processos e introduzindo alterações significativas na forma como o trabalho é executado.</p>

Disponibilidade e polivalência Contributo para resultados 5	Nunca se disponibiliza para a realização de outras tarefas e funções e muito menos para a sua acumulação.	Pouco disponível para a realização de outras tarefas e funções ou para a sua acumulação.	Quando solicitado mostra-se disponível para a realização de outras tarefas e funções de que a empresa tenha necessidade, o mesmo acontecendo relativamente à sua articulação e por vezes acumulação.	Disponibiliza-se para a realização de outras tarefas e funções de que a empresa tenha necessidade. Manifesta inclinação aberta à articulação das mesmas ou até à sua acumulação.	Muito disponível para a realização de outras tarefas e funções de que a empresa tenha necessidade. Manifesta abertura à articulação e/ou acumulação, e preocupando-se em preparar-se para as mesmas.
Reacção à mudança Contributo para resultados 6	Totalmente avesso à mudança de rotinas/processos de trabalho, cria inclusive obstáculos ou boicotes à mesma.	Indiferente à mudança de rotinas/processos de trabalho, manifestando dificuldades de adaptação.	Quando incentivado reage normalmente à mudança de rotinas/processos de trabalho.	Reage bem perante a mudança de rotinas/processos de trabalho, colaborando de forma activa.	Confrontado com mudanças de rotinas/processos de trabalho reage muito bem e activamente.
Solidariedade Contributo para resultados 7	Manifesta-se em permanente confronto com as estruturas da empresa criticando sempre de forma destrutiva e não participativa. Contribui através das suas atitudes para a criação de um ambiente negativo.	Manifesta-se por vezes em confronto com as estruturas da empresa, criticando de forma destrutiva e não participativa. Nem sempre contribuindo para a criação de um bom ambiente.	Mostra-se normalmente solidário com as estruturas da empresa.	Mostra-se solidário com as estruturas da empresa, participando de forma construtiva, procurando cumprir as declarações, mesmo quando não são as que defende.	Mostra-se muito solidário com as estruturas da empresa, envolvendo-se com muita frequência e de forma construtiva, preocupando-se bastante com a criação de um ambiente positivo e de melhorias, independentemente da adopção das suas propostas.