

5. REUNIÕES

5.1. PREPARAÇÃO DAS REUNIÕES

As reuniões entre notador e notado são de grande importância no processo de avaliação do desempenho por constituírem momentos privilegiados de reflexão e comunicação entre o superior hierárquico e o trabalhador. Este diálogo deverá ser objecto de uma cuidadosa preparação para ter resultados frutíferos.

Assim, o notador deverá, antes de mais, rever, cuidada e detalhadamente, o resumo escrito da reunião de notadores e o “Guia de pontuação” que faz parte integrante das fichas de notação, nomeadamente analisar os factores de avaliação, e recordar os erros e propensões mais comuns que poderão distorcer o rigor da avaliação (ver ponto **4.1.2.**). Deverá também rever com atenção os princípios e objectivos da avaliação do desempenho, consagrados na lei.

Após esta reflexão inicial, a preparação da reunião inclui ainda os seguintes aspectos:

- Planear o esquema da reunião bem como o seu encadeamento, não esquecendo o aviso ao notado, com antecedência, da data da realização da reunião, para que este tenha também tempo de se preparar;
- Preparar o local onde decorrerá a reunião, designadamente tornando-o agradável, sem obstáculos à comunicação, utilizando preferencialmente uma mesa redonda, com o mínimo de pastas e papéis e tomando as providências necessárias para a reunião não ser interrompida;
- Se se tratar da reunião inicial, que se destina ao planeamento das actividades do ano que vai ser objecto de avaliação, o notador deverá elaborar o planeamento anual das actividades a desenvolver pelo trabalhador, definindo os objectivos, metas e resultados a atingir, tendo em conta:
 - as Linhas de Acção Governativa e o plano de actividades do serviço/entidade pública;

- o conteúdo funcional do trabalhador;
 - os recursos e meios necessários.
- Na preparação da reunião final, que se destina à apreciação final do desempenho do notado, o notador deve recolher os dados relevantes para apreciação do desempenho do trabalhador, durante o período sobre que vai recair a avaliação e analisá-los cuidadosa e objectivamente, definir os factos que devam ser abordados, bem como tentar prever as reacções do notado a essa abordagem. Seguidamente, o notador deverá analisar os dados referentes ao desempenho do trabalhador face a cada factor de avaliação, constante do “Guia de pontuação” de cada ficha de notação, e atribuir, justificadamente, uma pontuação provisória a ser discutida com o trabalhador durante a reunião e passível das alterações que se revelarem necessárias;
 - Quando a reunião inicial e a reunião final se realizem conjuntamente, constituindo uma única reunião, o notador deverá efectuar a sua preparação, abrangendo todos os aspectos referentes a cada uma delas;
 - Na preparação da reunião a realizar a meio do período em avaliação, que se destina ao acompanhamento do desempenho do trabalhador, o notador deverá recolher e analisar os dados relevantes para apreciação preliminar do desempenho do trabalhador que permitam verificar em que medida os objectivos, metas e resultados, definidos na reunião inicial, estão a ser atingidos até ao momento e identificar os problemas e situações a serem analisados conjuntamente com o trabalhador, a fim de se procederem aos ajustamentos que se revelem necessários.

5.2. DURANTE AS REUNIÕES

- Analisar e discutir o desempenho do trabalhador;
- Evitar pastas e papéis desnecessários sobre a secretária (a secretária por si já é uma barreira à comunicação): há que transmitir a ideia de disponibilidade;

- Usar de naturalidade no acolhimento do trabalhador - qualquer familiaridade desabitual só inspirará desconfiança;
- Pôr o trabalhador à vontade, evitando atitudes autoritárias ou de crítica;
- “Dar-lhe a palavra...” saber ouvir com atenção tudo o que o trabalhador tem para dizer sobre o seu desempenho;
- Orientar a conversa de modo a aprofundar o que se pretende;
- Saber compreender - não estar atento apenas às palavras;
- Evitar discutir e corrigir continuamente os exageros e inexactidões, não querer ter sempre razão em tudo;
- Evitar substituir-se ao trabalhador, cortando-lhe a palavra ou tentando abafar as suas emoções;
- Evitar aconselhar ou consolar;
- Evitar interpretações apressadas e abusivas sobre o comportamento do trabalhador;
- Evitar atitudes paternalistas ou demagógicas;
- Adoptar medidas para evitar ser interrompido durante a reunião, mesmo pelo telefone;
- Anotar os pontos em que tenha havido acordo;
- Anotar igualmente os pontos de desacordo como os problemas que necessitem de maior aprofundamento;
- Procurar acordar objectivos, planos e compromissos de desenvolvimento para o período seguinte, visando a melhoria do desempenho, e escrevê-los;
- Analisar com o trabalhador as expectativas de desenvolvimento da sua carreira, tendo o cuidado de não fazer promessas que não tenha a certeza de poder cumprir;
- Salientar os pontos fortes da sua actuação;
- Concluir a reunião com palavras de encorajamento à melhoria.