

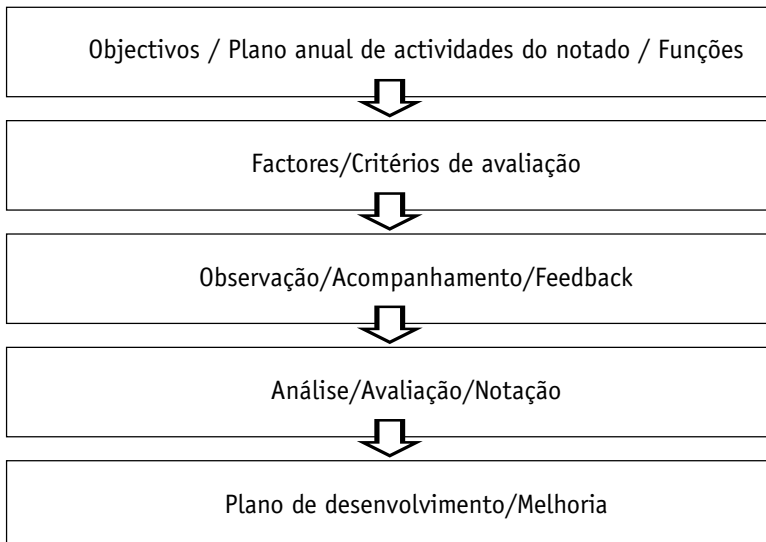
# I - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## 1. O QUE É A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO?

A avaliação do desempenho é um processo de apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores no exercício das suas funções que contribui para o seu desenvolvimento futuro. É um processo pelo qual a organização identifica em que medida o desempenho de cada trabalhador contribui para satisfazer os objectivos estratégicos e atingir os resultados da organização.

A avaliação do desempenho pode ser definida como uma interacção entre o notador e o notado, em que o trabalho desenvolvido ao longo do ano é analisado e discutido por ambas as partes a fim de a identificar os aspectos positivos e negativos do desempenho e encontrar oportunidades de desenvolvimento e melhoria, proporcionando ao notado a possibilidade de saber sempre o que se espera do seu desempenho.

Assim, este processo deve ser encarado como um **acompanhamento contínuo**, onde **dar e receber “feedback”** (retroalimentação) constitui o essencial do percurso que culmina no momento final da notação.



## **2. PARA QUÊ AVALIAR O DESEMPENHO ?**

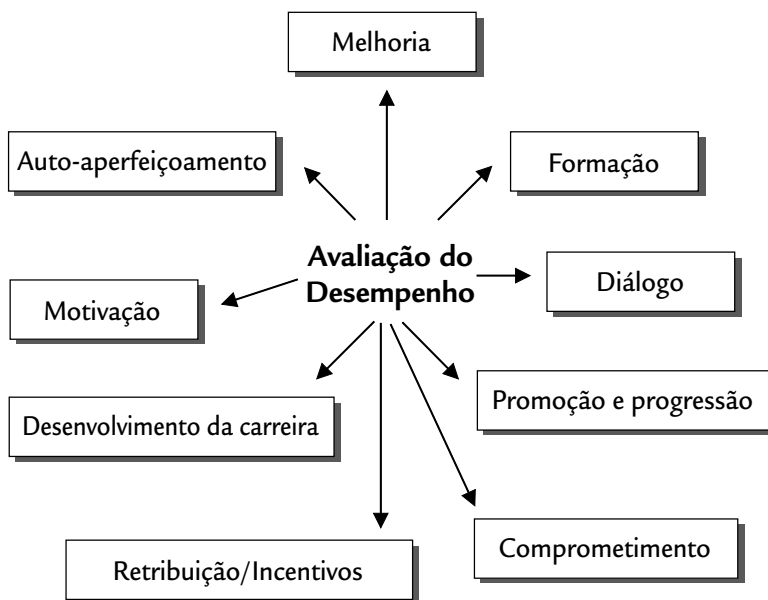
A avaliação do desempenho tem como principal finalidade o reconhecimento do desempenho individual do trabalhador, com vista a melhorá-lo e de forma a obterem-se os melhores resultados da organização. Para satisfazer esta necessidade procura-se atingir os seguintes objectivos:

- Harmonizar os **objectivos individuais** dos trabalhadores com os **objectivos da organização**;
- Facilitar o **diálogo** entre os trabalhadores (notados) e os superiores hierárquicos (notadores);
- Promover a **motivação** dos trabalhadores;
- Promover a **confiança** entre notadores e notados;
- Incentivar o **desenvolvimento profissional e pessoal** dos trabalhadores;
- Identificar necessidades de **formação** e avaliar a sua eficácia;
- Promover o **auto-aperfeiçoamento**;
- Dar oportunidade aos trabalhadores de conhecerem o que os superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho através de **feedback** contínuo;
- Dar oportunidade aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os **objectivos** e a razão das suas **exigências**;
- Contribuir para a determinação da **promoção e progressão** nas carreiras;
- Validar o **recrutamento e a selecção** de pessoal;
- Identificar **necessidades de recrutamento de pessoal**;
- Melhorar a adequação da **distribuição dos recursos humanos** (mobilidade);
- Proporcionar **indicadores** para a gestão.

Em resumo, uma correcta aplicação da avaliação do desempenho, permitindo um melhor conhecimento de todo o contexto de trabalho e as motivações dos trabalhadores, poderá levar a uma maior produtividade dos mesmos, auxiliar nas decisões de organização e gestão de pessoal e identificar potenciais candidatos a funções de maior responsabilidade.

É também necessário ter em consideração que a avaliação do desempenho é um processo distinto do regime disciplinar e não deve ser confundido com este. Na avaliação do desempenho não se trata de punir infrações disciplinares e violação de deveres, mas sim de saber se o desempenho satisfaz ou não as necessidades do serviço ou entidade e se atinge os objectivos e resultados esperados e de tentar melhorá-lo.

**PROMOVER A MELHORIA DO DESEMPENHO  
ATRAVÉS DO INCENTIVO E DE MEDIDAS  
TENDENTES AO APERFEIÇOAMENTO E NÃO  
PRIVILEGIAR O CASTIGO E AS PENALIZAÇÕES.**



### **3. O QUE DEVE SER AVALIADO?**

Compreender o que deve ser avaliado é crucial para a eficácia do processo de avaliação.

Tendo em conta o planeamento das actividades do serviço, deve ser acordado conjuntamente entre o superior hierárquico e o trabalhador, o plano individual e os objectivos definidos para o período em avaliação. Os objectivos devem ser realistas e exequíveis. O que deve ser avaliado são os resultados atingidos. Este plano individual para cada trabalhador deverá ser elaborado em função da área e conteúdo funcional correspondentes ao cargo, carreira e categoria do notado e ter em consideração o contexto, os recursos e os meios necessários.

É justo que o avaliado saiba o que se espera do seu desempenho, pelo que o notador deve acordar com o trabalhador os objectivos a atingir durante o próximo período em avaliação, bem como planear o mais detalhadamente possível o trabalho a desenvolver, devendo a avaliação recair sobre os resultados conseguidos.

O sistema de avaliação legalmente previsto inclui um “Guia de pontuação” onde constam os factores de desempenho a avaliar. Esses factores deverão ser considerados cada um por si, de forma a que a notação final resultante dessa avaliação traduza com maior objectividade o desempenho real do trabalhador. (ver ponto 7.1.)

A função de quem avalia não se pode limitar, no entanto, à formulação de juízos sobre o desempenho do trabalhador, devendo também identificar, com a colaboração deste, situações de trabalho passíveis de correcção, transformação e ajustamentos, localizar as suas causas e estabelecer perspectivas de melhoria.

**É NECESSÁRIO TER EM ATENÇÃO QUE O QUE DEVE SER AVALIADO É O DESEMPENHO E O COMPORTAMENTO APROPRIADO A ESSE DESEMPENHO E NÃO A PERSONALIDADE OU O CARÁCTER DO TRABALHADOR.**

## **4. COMO AVALIAR?**

### **4.1. NOTADORES**

O responsável pela avaliação dos trabalhadores – o notador – é,

sempre que possível, o superior hierárquico imediato do trabalhador. Essa responsabilidade é-lhe cometida pelo facto de ser a pessoa que tem a seu cargo a orientação, coordenação e controlo da actividade do trabalhador e a que tem com ele maior contacto funcional, conhecendo por isso melhor o seu trabalho. Quando existam chefias funcionais que tenham um conhecimento do desempenho do trabalhador mais directo que o do superior hierárquico imediato, podem ser estas os notadores.

#### 4.1.1. RESPONSABILIDADES DOS NOTADORES

O notador precisa de ter em conta que cada trabalhador possui as suas expectativas e objectivos pessoais e deve ser sempre considerado como uma pessoa individualizada e diferente das outras, com um papel importante e significativo na organização, seja qual for a sua função.

Para avaliar mais criteriosamente, o notador deverá adoptar uma atitude que obedeça aos seguintes princípios:

- Acordar com o notado um plano individual **equilibrado e razoável**, adequado por um lado ao conteúdo funcional do trabalhador e por outro às exigências da subunidade, assegurando continuamente a sua actualização, face às alterações que se verifiquem;
- **Clarificar** o contributo do trabalho do notado para a prossecução dos objectivos e resultados a atingir, no enquadramento das **linhas orientadoras** da política global da Administração;
- Dar e procurar **feedback** continuamente;
- Procurar ser **objectivo** no juízo formulado, **fundamentando sempre** a sua apreciação em factos concretos, afastando opiniões e falsas ideias criadas, bem como distinguindo acontecimentos excepcionais da actuação habitual do avaliado;
- Procurar ser **isento e imparcial**, não esquecendo que o uso de critérios diferentes, de benevolência ou rigor, relativamente aos vários notados, prejudica sempre uns ou outros;
- Procurar ser **flexível**, no sentido de estar disposto a mudar as suas opiniões face à razoabilidade de factos e argumentos;

- Ter em consideração que quaisquer deficiências ou insuficiências da Administração nunca devem prejudicar a notação atribuída aos trabalhadores;
- Procurar identificar, acordar, rever as necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores e proporcionar os meios e recursos para a sua satisfação.

Embora o notador disponha de um método de avaliação sistematizada (ver ponto 7.), a complexidade de avaliar o desempenho requer **bom senso, perspicácia**, um espírito **livre de preconceitos**, além de **atenção, consciência** e vigilância dos erros que involuntariamente se podem cometer. Alguns destes erros podem ser detectados e corrigidos no decurso do processo de avaliação. Há no entanto que estar muito atento a estas tendências não conscientes que podem desvirtuar a avaliação.

#### **4.1.2. ERROS E PROPENSÕES MAIS COMUNS**

Ter consciência das distorções que involuntariamente fazemos ao avaliar pessoas é um dos passos mais importantes para reduzir a subjectividade na avaliação:

**Efeito de Halo/Horn** – Tendência para estender a todo o desempenho aspectos positivos ou negativos desse desempenho. Assim, quando um notador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do trabalhador, tem tendência a considerá-lo bom em todos os factores (efeito de Halo) e, se tem uma opinião desfavorável relativamente a um comportamento de um trabalhador, tem tendência a considerá-lo negativamente em todos os factores (efeito de Horn).

O efeito de Halo/Horn é muito difícil de evitar. A única forma de o reduzir, para além de estar atento e ter consciência dele, é através de formação dos notadores, a qual deverá incluir formação prática com o “Guia de pontuação” que faz parte integrante das fichas de notação, devendo ser sempre considerado um factor de cada vez.

**Tendência Central** – Tendência para atribuir a nota média. Um notador não informado ou mal preparado adopta normalmente duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os seus

subordinados ou evita classificações elevadas receando comprometer-se futuramente.

Este erro tem maior propensão a ocorrer quando o avaliador quer evitar a justificação da atribuição de notações nos extremos da escala. Para reduzir este erro, o notador deverá ter em atenção que esta situação retira todo o significado à avaliação e procurar não ter receio de atribuir notas altas ou baixas fundamentadamente.

**Efeito de recenticidade** – Tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida profissional do funcionário. O avaliador tende a lembrar preferencialmente as situações que aconteceram mais recentemente, acabando estas por ter um efeito desproporcional na avaliação. Este erro pode ser reduzido se durante todo o período em avaliação o notador for tomando notas regularmente sobre o desempenho do trabalhador.

**Erro constante (Complacência / Rigor excessivo)** – Notadores condescendentes estabelecem padrões de avaliação muito baixos e notadores muito exigentes, padrões de desempenho muito elevados que os trabalhadores não podem atingir. Tais avaliações apenas reflectem a personalidade do notador, e não o desempenho real dos funcionários. Este erro pode ser reduzido através de uma definição conjunta, entre avaliador e avaliado, dos objectivos e metas a atingir.

**Erro de “primeira impressão”** – A primeira impressão que o avaliador forma do avaliado tem tendência a permanecer e sobrepor-se ao desempenho real. Assim, se o notador formou, por exemplo, uma primeira ideia de que um trabalhador é pouco responsável, essa impressão permanecerá, mesmo que o trabalhador tenha conseguido tornar-se substancialmente responsável. Para reduzir este erro o notador, para além de estar atento a esta propensão, deverá centrar-se unicamente no período em avaliação e nos resultados efectivamente atingidos pelo trabalhador.

**Erro de semelhança** (projectão pessoal ou auto-identificação) – Propensão a avaliar o trabalhador à semelhança de si próprio. Assim, o notador julga mais favoravelmente os trabalhadores que se identificam

mais consigo (mesmo meio social, frequência da mesma universidade, características de personalidade semelhantes, pertença ao mesmo grupo recreativo ou cultural etc.). Para corrigir este erro, o notador deve estar atento a esta propensão e compreender que ela pode desvirtuar consideravelmente a avaliação.

**Erro de fadiga / rotina** – Propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar muitos trabalhadores ao mesmo tempo. Esta situação pode distorcer consideravelmente a avaliação. Uma forma de evitar este erro é procurar planejar o processo de forma a concentrar-se num pequeno número de trabalhadores de cada vez.

**Incompreensão do significado dos factores** – apreciação de qualidades diversas das desejadas por incompreensão ou distorção do sentido do factor. Este erro pode ser corrigido através de formação dos notadores que inclua interpretação e discussão de cada factor.

**É FUNDAMENTAL TER CONSCIÊNCIA,  
IDENTIFICAR E EVITAR AS PROPENSÕES OU  
ERROS MAIS COMUNS PARA SE PROCEDER A  
UMA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO MAIS  
OBJECTIVA E JUSTA.**

#### **4.1.3. ACOMPANHAMENTO E FEEDBACK**

Um dos principais objectivos da avaliação do desempenho é proporcionar informação aos trabalhadores sobre o modo como a chefia vê o seu desempenho. É essencial que o trabalhador saiba o que o responsável pela sua avaliação pensa do seu desempenho e do que dele se espera, para poder melhorá-lo de acordo com o que se pretende. Por seu lado, a organização também precisa de saber quais os problemas e situações difíceis de trabalho com que o trabalhador se debate e que tem de enfrentar para que, com esta informação, o superior hierárquico possa rever planeamentos e reajustar objectivos, mudar práticas e processos de trabalho, proporcionar formação ou providenciar recursos



que permitam resolver os problemas ou situações difíceis de uma forma favorável à obtenção dos resultados pretendidos.

Ao longo do período em avaliação o acompanhamento do desempenho do trabalhador é fundamental. Dar e receber *feedback* (retroalimentação) deve ser uma constante. As reuniões de avaliação constituem, no entanto, momentos privilegiados para se proporcionar *feedback*. Deve evitar-se que nas reuniões se verifiquem surpresas, o que se consegue se o trabalhador for regularmente informado sobre o que a chefia pensa e espera do seu desempenho ao longo de todo o período em avaliação.

Alguns critérios para tornar o *feedback* mais eficaz:

- Ter em conta que o feedback é um processo **mútuo**, pelo que deve ser **dialogante**;
- O feedback deve incidir apenas nos **comportamentos e resultados de trabalho** e não na personalidade do trabalhador;
- Centrar-se apenas em **comportamentos que possam ser modificados**, para não aumentar a frustração de quem recebe;
- Utilizar **linguagem descritiva** e não adjectivante, que pode ofender o trabalhador e torná-lo defensivo. Não dizer, por exemplo que o notado é preguiçoso (o que é um julgamento subjectivo sobre a pessoa), mas que o trabalho não foi efectuado com a rapidez necessária (o que é um facto);
- Ser **específico** e não generalista: não chega dizer que determinado trabalho está bem ou mal feito, é necessário especificar detalhadamente o que levou a considerá-lo bem feito ou mal feito e que aspectos contribuíram para que através dele se obtivessem resultados positivos ou negativos;
- Escolher o **momento oportuno** para dar *feedback*, de preferência logo que a acção ou comportamento ocorra;
- Centrar-se no *feedback* **positivo e construtivo** porque desempenha um papel essencial na motivação das pessoas para fazerem melhor e mais eficazmente o seu trabalho.

**O *FEEDBACK* EFICAZ AUMENTA O ENVOLVIMENTO COM A TAREFA E AJUDA O TRABALHADOR A CONTROLAR O SEU PRÓPRIO DESEMPENHO, O QUE CONTRIBUI PARA UMA MELHOR AUTO-AVALIAÇÃO.**

**Acompanhar** o desempenho inclui:

- **Comunicar** com o trabalhador numa base de **regularidade e continuidade**, estabelecendo uma relação construtiva;
- **Monitorar** os progressos do trabalhador e fazer os **reajustamentos** apropriados ao bom desempenho;
- Tratar dos problemas de desempenho **na altura em que ocorrem** e discutir soluções possíveis;
- **Reconhecer** e demonstrar o valor do trabalhador para a organização;
- Encontrar formas de **desenvolvimento** adequadas às funções actuais e potenciais.

**ACOMPANHAMENTO E *FEEDBACK* PERMITEM AO TRABALHADOR ORIENTAR-SE E MELHORAR O SEU DESEMPENHO AO LONGO DO PROCESSO, ATINGINDO RESULTADOS MAIS EFECTIVOS.**



## 4.2. NOTADOS

A participação activa dos trabalhadores no processo de avaliação do seu desempenho é fulcral, uma vez que, melhor do que ninguém, conhecem o seu desempenho, as suas próprias capacidades, necessidades, pontos fortes e pontos fracos e, conseqüentemente, podem definir adequadamente os seus próprios objectivos e metas, e o seu desenvolvimento.

### 4.2.1. RESPONSABILIDADES DOS NOTADOS

Para o trabalhador é importante a participação e colaboração em todo o processo de avaliação, adoptando uma atitude aberta, participativa e positiva que permitirá conhecer as expectativas da Administração a seu respeito, nomeadamente:

- Encarar a avaliação como incentivadora ao aperfeiçoamento, assumindo a responsabilidade de partilhar com o notador as suas expectativas e aspirações no trabalho, bem como os problemas e dificuldades que encontra;
- Acordar com o superior hierárquico os objectivos e resultados a atingir, e zelar pelo cumprimento do acordo e comunicar as dificuldades ou alterações de contexto que pressuponham ajustamentos ao acordo efectuado;
- Procurar gerir o seu desempenho assumindo a responsabilidade pelo seu trabalho e pela identificação e sugestão dos recursos e meios necessários;
- Procurar regularmente *feedback*;
- Ao receber *feedback* tentar não agir defensivamente ou racionalizar o comportamento em questão;
- Adoptar uma atitude dialogante que conduzirá a uma plataforma de entendimento que poderá reduzir conflitos de trabalho e encontrar as melhores soluções e alternativas para atingir os resultados pretendidos;
- Ter em conta que a avaliação é efectuada individualmente e,

portanto, evitar comparações com outros trabalhadores. Essa atitude poderia conduzir a situações de descontentamento e insatisfação, porque ao verificar que outro trabalhador obteve notação mais elevada, terá tendência a considerar que o seu desempenho foi desvalorizado ou que o desempenho do outro foi sobrevalorizado.

#### **4.2.2. AUTO-AVALIAÇÃO**

A auto-avaliação é um método através do qual o trabalhador é solicitado a fazer uma análise do seu próprio desempenho. O trabalhador fará a sua avaliação, que embora não tenha influência directa na pontuação final da avaliação, servirá de referência para os notadores e demais intervenientes no processo de avaliação conhecerem o que o trabalhador pensa do seu próprio trabalho.

Este processo de auto-reflexão ajuda também o trabalhador a conhecer melhor o seu próprio desempenho e permite definir melhor os objectivos e metas a atingir, bem como os aspectos a aperfeiçoar ou a modificar, contribuindo assim para um melhor desempenho das funções, além de favorecer o desenvolvimento pessoal e profissional.

A auto-avaliação contribui também para se conhecer a diferença entre a avaliação que o notador e o próprio notado fazem do desempenho.

A auto-avaliação é facultativa, expressando-se numa ficha de notação própria, a “Ficha de Auto-Avaliação”. O trabalhador deverá reflectir regularmente sobre o seu desempenho e tomar notas durante todo o período de avaliação, para tornar a auto-avaliação mais objectiva.

**ANALISAR CUIDADOSAMENTE O PRÓPRIO DESEMPENHO E REFLECTIR SOBRE O QUE SE FEZ BEM E QUAIS AS ÁREAS EM QUE É NECESSÁRIO APERFEIÇOAMENTO, AJUDA A ESTABELEECER NOVOS OBJECTIVOS E METAS PARA SI PRÓPRIO.**

## **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.