

GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Paula Portela de Carvalho - Docente do ISCET

RESUMO:

A globalização tem exigido níveis crescentes de desempenho organizacional. Para tal, haverá que delinear estratégias que favoreçam a construção de “high-performance organizations”.

Enquanto componente do sistema de gestão de desempenho, a avaliação do desempenho é um processo que possibilita o acompanhamento sistemático da actuação, focado na apreciação de resultados, na definição de objectivos e metas alcançar, na qualidade do trabalho e, ainda, com efeitos no desenvolvimento pessoal e profissional através do feedback e das múltiplas percepções de todos os actores intervenientes.

ABSTRACT:

Globalization has been requiring crescent levels of organizational performance. In order to achieve it, new strategies that favor the construction of “high-performance organizations” should be delineated.

As being a component of the performance management system, performance evaluation is a process that makes the systematic coaching of the actuation possible, focused on the analysis of results, on the definition of aims and goals to be attained, on the work quality and even, with effects on the personal and professional development through the feedback and the multiple perceptions of all the intervening actors.

Palavras-chave:

Avaliação do Desempenho, Competências, Resultados, Competitividade, Sucesso.

Key-words:

Performance Evaluation, Competences, Outputs, Competitiveness, Success.

Nas últimas décadas, a revisão da literatura sobre o tema da gestão do desempenho, bem como sobre a sua avaliação tem incidido sobre as várias dimensões relacionadas com a gestão das pessoas e o seu desempenho. (Caetano, 2008).

Dispõem-se actualmente de dados que nos permitem afirmar e conhecer as causas do fracasso dos sistemas de avaliação do desempenho, assim como factores associados à eficácia do mesmo. Verifica-se igualmente que a consistência e robustez dos sistemas de avaliação continua frágil.

Coexistem diversas perspectivas quer sobre a gestão do desempenho organizacional, quer sobre a própria avaliação do desempenho.

“Vivemos uma corrida de *fórmula um* onde tudo se ganha, ou perde por uma centésima de segundo. Para os vencedores haverá um mercado do tamanho do mundo, para os outros pouco mais do que nada. A escolha é simples: participamos nesta corrida ou assistimos sentados na bancada?” (Seixo, 2007).

Esta afirmação conduz-nos ao cerne da questão de partida – a competitividade.

Na sociedade actual, as organizações constituem-se enquanto centro nevrálgico da economia; será nestas e a partir destas que se gerará a riqueza de uma nação. As organizações empresariais terão que pugnar pela qualidade da oferta dos seus produtos ou dos seus serviços, colocando-os no mercado a um preço apelativo.

As empresas terão que recrutar, seleccionar, manter e desenvolver as pessoas que constituem a sua vantagem competitiva, renovando e investindo no potencial e nas competências dos seus colaboradores. Deverão igualmente investir em tecnologia e inovação.

PESSOAS – FACTOR VITAL

Todos os recursos materiais, financeiros e tecnológicos, podem ser superados pela concorrência. O factor diferenciador passa pelo investimento no talento das pessoas e a forma como promovem o sucesso organizacional (Seixo 2007).

As pessoas devem ser alvo de uma gestão estratégica e as

organizações devem focalizar a sua atenção numa dupla vertente:

- a) a utilização das pessoas deve ser planeada e orientada para os fins definidos, monitorizando a eficácia desejada;
- b) a energia tem que ser renovada constantemente e até exponenciada (Seixo 2007).

PRODUTIVIDADE/EFICÁCIA/EFICIÊNCIA/COMPETITIVIDADE

Os objectivos, de natureza estratégica ou operacional, serão avaliáveis.

A avaliação pode ser entendida sob diferentes perspectivas: problemas; resultados obtidos ou produtos realizados e, finalmente, os custos. Para além disto, é preciso conceber indicadores que contemplem o impacto sobre os problemas ou as necessidades; analisar a eficácia da acção realizada, comparando os resultados alcançados com os objectivos delineados inicialmente e a eficiência, comparando o valor atribuível aos resultados com os recursos utilizados para a sua concretização (gestão racional dos recursos).

PERSPECTIVA DAS METÁFORAS

De acordo com Caetano, podem-se referir três metáforas a propósito da avaliação do desempenho. São elas:

- a metáfora do teste – equipara a avaliação do desempenho aos testes psicológicos e terá vigorado substancialmente no século XX. A eficácia depende da minimização do erro de julgamento. Concentrou-se na medida e na exactidão. Esta constatação não contempla a subjectividade inerente a qualquer julgamento seja no contexto pessoal, seja no contexto organizacional, ignorando os factores como motivação, percepção e comportamentos dos avaliadores. A avaliação do desempenho só faz sentido enquanto ferramenta de gestão, dependendo dos objectivos a atingir e das metas a prosseguir.
- a metáfora do processador de informação – chama a atenção para a análise das regras que regem o processamento da informação nas pessoas. Pressupõe a análise dos processos construtivos do juízo ou julgamento dos avaliadores, de forma

a diagnosticar os enviesamentos e os erros de apreciação. Portanto, centra-se no avaliador e nos seus esquemas mentais, valorizando-o activamente. Nesta mesma lógica, perspectiva-se a avaliação do desempenho como problema cognitivo e intra-individual (Caetano 2008).

- a metáfora política – assenta na convicção de que as organizações são espaços onde se degladiam interesses competitivos, individuais e grupais. Tem que ver com compromissos entre os interesses em confronto no sentido do equilíbrio. Nesta dimensão, realça-se o contexto organizacional e os jogos de poder inerentes ao julgamento dos avaliadores (Longenecker in Caetano 2008).

A ABORDAGEM INTEGRATIVA

Neste contexto, a relação de comunicação entre avaliador e avaliado é decisiva. A validade social do julgamento decorrente da avaliação do desempenho estrutura-se, de acordo com Caetano, em três eixos:

- a) A legitimidade subjectiva da emissão do julgamento;
- b) O conteúdo específico da apreciação;
- c) As práticas processuais.

De acordo com esta perspectiva, a validade epistémica da cotação está directamente associada à validade intersubjectiva dos actores organizacionais, dependendo da sua aprovação.

Nesta dimensão assume um papel fundamental na avaliação o contexto organizacional, bem como o ambiente de trabalho, as ferramentas, os instrumentos organizativos e hierárquicos, a tecnologia e a própria cultura organizacional.

INFLUÊNCIA DO SISTEMA SOBRE A PRODUTIVIDADE

O desempenho no trabalho está sujeito a factores individuais e contextuais. De realçar que a concepção assente no sistema aponta os objectivos reais e a sua relação com a estratégia organizacional, os métodos utilizados e os procedimentos seguidos.

As principais consequências reflectem-se no sistema de recompensas, no sistema de promoções, na formação e a nível do desenvolvimento profissional.

Os aspectos fundamentais directamente relacionados com a concepção do sistema prendem-se então com a definição dos objectivos reais articulados com a estratégia, métodos, procedimentos e consequências da própria avaliação do desempenho.

GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Em termos formais e administrativo-processuais, a avaliação do desempenho permite recolher a informação necessária à tomada de decisão sobre promoções, progressões, demissões, rescisões e necessidades de formação.

Estrategicamente, a avaliação do desempenho deverá motivar e orientar os colaboradores para a consecução dos objectivos organizacionais a partir dos seus próprios resultados consumando-se o alinhamento dos seus objectivos com os da estrutura organizativa.

Todas estas vertentes revelam que a avaliação do desempenho é uma das áreas mais complexas da gestão, embora em muitas organizações continue a ser um mero pró-forma, isto é, é encarada como um dispositivo meramente pontual.

A avaliação do desempenho deve integrar o sistema de gestão de desempenho e operar ao longo de todo o ano (Caetano 2008).

A gestão do desempenho deve promover uma cultura de melhoria contínua do desempenho dos colaboradores; daí que se afirme que se devem utilizar mecanismos de compensação e estimular o desenvolvimento profissional.

A gestão do desempenho associa-se a liderança e a negociação no sentido de criação de valor.

“Administrativamente, a avaliação do desempenho consiste na apreciação formal e sistemática, relativamente a um determinado período, do desempenho das pessoas nas funções ou actividades específicas pelas quais são responsáveis” (Caetano 2008).

A nível conceptual a avaliação do desempenho é um sistema que pugna por identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos colaboradores, integrado nos objectivos organizacionais (idem, *ibidem*).

NOÇÃO DE DESEMPENHO

A noção de desempenho desdobra-se nas seguintes dimensões.

a) Focalização nos Comportamentos

As principais dimensões da avaliação do desempenho, de acordo com Campbell, incluem oito componentes:

- eficiência nas tarefas específicas do cargo (domínio técnico);
- proficiência em termos não específicos, mas requeridas pela dinâmica organizacional;
- competência na comunicação oral/escrita, extensível a quase todos os cargos;
- grau do esforço introduzido mesmo adversamente;
- grau de manutenção da disciplina individual;
- solidariedade e cooperação com o desempenho dos colegas;
- liderança (encargos de coordenação e gestão);
- gestão.

b) Focalização nos Resultados

Aqui destacam-se os resultados do desempenho relativamente à pessoa que os obteve – resultados apresentados e standards implementados influenciam o sistema de qualidade e a parametrização do desenvolvimento comportamental. Trata-se de um método muito usado na gestão do desempenho.

Com o incremento dos sistemas de gestão de qualidade total, as organizações definem standards de qualidade do desempenho integrados nos sistemas de gestão e avaliação do desempenho.

c) Focalização no contexto ou comparação com os outros

Se se imaginar o contexto social de uma organização e o conjunto dos seus colaboradores, apercebemo-nos que o trabalho de cada um deles é complementar ou concorrente do trabalho dos outros. Deste modo, a avaliação do desempenho pode traduzir-se na comparação de um com os outros (Caetano, 1996).

MEDIÇÃO

A medição deve ser feita com base em critérios e medidas que diferenciem, qualitativa ou quantitativamente, os contributos elevados, dos médios e fracos.

A avaliação dos resultados faz-se comparando padrões de desempenho definidos ou confrontando objectivos estabelecidos para o período determinado.

Com o advento dos sistemas de qualidade total, tem-se vindo a descrever standards de qualidade do desempenho a incorporar no sistema de avaliação do desempenho.

GESTÃO DE DESEMPENHO POR OBJECTIVOS

Esta noção de Peter Drucker data já de 1954.

“A administração por objectivos surgiu como método de avaliação do controlo sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente constitui-se num critério financeiro de avaliação e de controlo.” (Chiavenato 1933).

A avaliação do desempenho por objectivos pressupõe a definição de metas e prioridades relativas à organização, às equipas e ao colaborador, circunscrevendo a responsabilidade de cada um no conjunto da organização. Considera os resultados futuros da empresa (longo prazo) como alvos que devem orientar a sua actividade no presente. Desta forma, a GPO requer que os objectivos a longo prazo sejam definidos inicialmente; estes por sua vez darão origem a objectivos de curto prazo, eles próprios determinantes dos objectivos dos gestores, departamentos e sub-departamentos. Assim, cada chefia deve estabelecer os objectivos ao nível da sua unidade.

MEDIÇÃO DO DESEMPENHO/INDICADORES QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS

Os sistemas de avaliação do desempenho devem-se centrar em quatro grandes áreas:

- pessoas
- comportamentos
- contexto
- resultados

MEDIÇÃO FOCALIZADA NAS PESSOAS

Tradicionalmente, a focalização das pessoas estava intimamente ligada às características ou traços de personalidade. Era um sistema com muitas deficiências e daí a substituição gradual do mesmo, a partir da década de 70 do século XX.

É de salientar a importância dos critérios relacionados com a função e não com as características da personalidade. Actualmente, assiste-se à valorização e integração da dimensão por competências (Caetano 2008).

Segundo McClelland, as competências compreendem motivos, conhecimentos, capacidades cognitivas ou comportamentais, atitudes, valores ou outras características individuais.

Para conseguir vantagem competitiva através da força de trabalho, a organização deve garantir as competências necessárias para a realização das actividades indispensáveis.

Os sistemas de selecção, de formação e de desenvolvimento são essenciais. O sistema de avaliação do desempenho poderá servir para realçar as qualificações obtidas e reconhecidas a nível do saber, saber-fazer, saber-ser.

Existe uma pluralidade de formatos para parametrizar as competências, sendo a sua validade muito díspar. Por esta razão, segundo Caetano, a inclusão desta dimensão deve ser feita com prudência.

MEDIÇÃO FOCALIZADA NOS COMPORTAMENTOS

Existem escalas ancoradas em comportamentos, escalas de observação comportamental e os incidentes críticos.

MEDIÇÃO FOCALIZADA NO CONTEXTO SOCIAL OU COMPARAÇÃO COM OS OUTROS

Resulta da apreciação global feita pela hierarquia, em termos comparativos, relativamente aos colaboradores.

MEDIÇÃO FOCALIZADA NOS RESULTADOS

A avaliação dos resultados faz-se comparando padrões de desempenho previamente definidos com os objectivos estabelecidos.

FASES DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Partindo da noção de que a avaliação do desempenho é um processo de apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções, contribuirá para o desenvolvimento futuro destes.

De acordo com Seixo, o processo de gestão de desempenho integra três fases:

- planeamento do desempenho;
- monitorização e acompanhamento;
- avaliação/feedback e identificação de oportunidades de desenvolvimento.

A primeira fase poderá ter uma base anual, na qual se definem os objectivos de desempenho. O colaborador toma conhecimento das expectativas da organização.

Na segunda fase, que se desenvolve ao longo do ciclo de desempenho, procura-se estimular a comunicação de parte a parte.

A fase final implica avaliar os resultados, delinear de projectos e perspectivar o futuro, a nível da estratégia organizacional e do desenvolvimento da carreira do colaborador.

A avaliação tem como missão principal observar e analisar o desenvolvimento dos colaboradores, potenciando o seu crescimento. Visa também medir a sua competência durante um período de tempo determinado.

Através deste processo, a organização poderá recolher dados sobre o nível de desempenho dos colaboradores e reorientá-los a partir daí, através de diversos canais ou meios.

Sinteticamente, as etapas do processo de avaliação do desempenho são as seguintes:

- definição dos objectivos no plano anual de actividades do avaliado e definição das funções;
- descrição dos factores e critérios de avaliação;
- observação e acompanhamento – feedback;
- análise, avaliação e auto-avaliação;
- plano de desenvolvimento e/ou melhoria.

OBJECTIVOS DO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

A implementação dum processo de gestão de desempenho é uma missão complexa, já que implica reestruturações, adaptações e processos de melhoria constantemente actualizados. Pressupõe também motivação e comunicação positiva (Seixo, 2007).

Para tal, é necessário haver consciência de que, com esta ferramenta, se atingem as metas e estratégias planeadas pela organização, o nível de satisfação dos clientes pela promoção da qualidade dos produtos ou serviços prestados, a maximização da eficiência, eficácia e produtividade dos colaboradores, melhorando assim os resultados e aumentando a competitividade.

Fomenta-se ainda uma “cultura de resultados” estimulante e motivadora, melhora-se a eficácia comunicacional, o clima e a satisfação laboral através da valorização do trabalho em equipa.

Incrementa-se a responsabilização e a autonomia do colaborador, a assertividade e a proactividade e finalmente os sistemas retributivos são construídos de acordo com o empenhamento imprimido e correspondentes resultados (Seixo 2007).

Todas as organizações têm uma missão, um propósito – satisfazer as necessidades detectadas. É uma declaração de princípios que deve mobilizar toda a organização. Deverá ser definida claramente e comunicada de forma inequívoca para que todos a assimilem e com ela se identifiquem. Constitui uma referência para a acção colectiva, mas cada equipa terá que se afirmar em consonância com o seu papel e estatuto organizacional. A visão é um desafio e pressupõe o estabelecimento de prioridades, a fixação de metas intermédias e o reforço da vontade para o alcance dos objectivos.

Os objectivos apontam uma direcção, mobilizam o esforço, determinam decisões e pressupõe a avaliação do progresso.

O desempenho organizacional depende igualmente de um plano de comunicação eficaz.

A estratégia é o caminho para implementar a missão e procurar alcançar as metas definidas pela visão (Seixo 2007).

PROCESSO E PRÁTICAS DE GESTÃO

A cultura organizacional é composta pelo sistema de crenças partilhado, enquanto que a estrutura formal remete para as relações de poder.

A tomada de decisão influencia a circulação de informação e, nessa medida, o grau de sucesso de implementação das

políticas tem que ser avaliado através da aplicação de planos correctivos. Tudo isto é um processo dinâmico que envolve todos os actores e em que todas as peças do puzzle são indispensáveis.

A estratégia tem um ciclo em termos de gestão temporal que oscila entre os três e os cinco anos de vida e é importante para a definição do papel do colaborador, da equipa e para a consecução do plano funcional de cada ciclo de desempenho.

FORMULAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Os objectivos deverão ser:

- específicos;
- mensuráveis;
- balizados no tempo;
- realistas mas desafiantes;
- consensuais.

MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO: COACHING E FEEDBACK

O processo de gestão do desempenho é uma ferramenta básica para o sucesso organizacional. A atribuição de tarefas e a definição dos objectivos é um meio para estimular a aprendizagem permanente. Os objectivos devem ser aceites por todos e implicam um compromisso no sentido da excelência do desempenho/performance. Elevar o grau de exigência pressupõe monitorização e acompanhamento, constituindo um estímulo para o colaborador.

A avaliação do desempenho tradicional pressupõe um só momento, enquanto que a gestão do desempenho ocorre diariamente através do coaching (é mais do que treino formação contínua, consubstancia-se na figura de um “mentor” ou “tutor”).

Avaliar é medir, comparar o realizado com as expectativas previamente definidas.

Para o apuramento dos resultados é determinante:

- relatórios financeiros;
- relatórios de vendas/produção;
- opinião dos clientes;
- opinião dos colaboradores;
- confronto com a avaliação do desempenho anterior;

- plano de desenvolvimento individual;
- notas das observações;
- alteração da formulação inicial dos objectivos.

Sintetizando, o processo de gestão de desempenho pressupõe a definição prévia da missão e visão, que por sua vez condicionam o plano estratégico e a definição de planos funcionais; a avaliação é a fase final depois do desenvolvimento e da execução de todo o processo.

Avaliadores e avaliados devem pugnar por:

- a) rever e avaliar o desempenho individual ou grupal em cada fase relativamente aos objectivos e standards definidos;
- b) identificar necessidades de desenvolvimento e planear acções que beneficiem o ciclo de desempenho subsequente;
- c) definir objectivos/standards que contribuam para a consecução das metas.

O APROFUNDAMENTO DAS COMPETÊNCIAS E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Para Beaujoulin, a competência reporta-se à experiência “on the job”, o que obstaculiza a transferência para outros contextos (Bilhim, 2006).

Podemos definir competência como “algo que os indivíduos possuem e transportam consigo”.

Há que estabelecer a distinção entre várias áreas de incidência das competências:

- competência para lidar com as pessoas;
- competências para lidar com os negócios;
- competências para atingir resultados;
- competências de auto gestão.

O conceito não está ainda objectivamente definido apesar de já ter entrado na gíria da gestão dos recursos humanos desde os anos 80. Carece, pois, de clarificação (Bilhim, 2006).

Geralmente, colocam-se duas vertentes ao analisar o conceito de competência:

- a anglo-saxónica;
- a francesa.

Para os autores de língua inglesa, trata-se da distinção entre *competence* e *competency*.

A visão anglo-saxónica diferencia ainda competências

hard e *soft*. A competência *hard* refere-se aos conhecimentos que um indivíduo detém sobre um domínio em concreto (knowledge) e o saber-fazer que se refere à demonstração comportamental de um conhecimento (skills). A competência *soft* integra a auto-percepção, traços de personalidade e motivações. Nesta polaridade, as competências *hard* são decisivas para a representação/convicção de que um indivíduo é competente, enquanto que as competências *soft* destringem as relações e os comportamentos interindividuais.

No que concerne à abordagem francesa, temos os saberes (*savoirs*) que correspondem à dimensão teórica das competências (*savoirs-plus*), os saber-fazer (*savoirs-faire*), que se referem às competências de carácter prático e os saber-ser (*savoirs-êtrê*) que abrangem as competências sociais e comportamentais.

A posse de determinada competência não significa inexoravelmente que o detentor da mesma é competente; ela só existe e funciona enquadrada num contexto profissional. Daí que competência deva estar interligada ao contexto.

Nesta visão, as competências críticas distinguem o sujeito com mais potencial relativamente ao médio.

As competências essenciais (básicas) pressupõem-se a fim de se atingir os resultados mínimos. Devem reproduzir os comportamentos indispensáveis ao sucesso organizacional. Correspondem a uma lógica de autonomia e iniciativa.

O modelo centrado nas competências é mais flexível, dependendo da nova concepção do modelo empresarial e assenta em departamentos descentralizados que funcionam interdependentemente (Bilhim, 2006).

Ao contrário da competência, a qualificação é uma apreciação objectiva e formal (oficial), dotada de reconhecimento estatutário.

Capacidade é a potencialidade dum indivíduo, que poderá ou não ser operacionalizada (concretizada).

Para Bilhim, as competências giram à volta de saber mais (intelectuais, gerais ou técnicas); saber fazer (operatórias) e saber ser (traços de personalidade e atitudes).

Do mesmo modo que a partir dos anos 50 do passado século, o conceito de qualificação designava determinadas características (qualidades reconhecidas como necessárias a um sector profissional) de dado colaborador; a noção de competência surge no final dos anos 80 para traduzir um denso trabalho social integrando os modelos de realização organizacional e as capacidades pessoais.

Para Freire existem três tipos de qualificação: a do trabalhador (conhecimentos e capacidades que advêm da sua formação geral, profissional e experiência), a qualificação do emprego (que resulta das exigências, aptidões e conhecimentos do posto de trabalho, tradutíveis no grau de complexidade das tarefas, responsabilidade, especialização e relacionamento) e, finalmente, a qualificação convencional (que depende da classificação do colaborador, no quadro da hierarquia e/ou categoria profissional e determinando a remuneração e condições de vida no trabalho).

De acordo com este mesmo autor, utilizam-se 3 critérios de medição da escala da qualificação em termos de hierarquização:

- Complexidade (número de variáveis com que se lida);
- Responsabilidade (grau de decisões ou acções desencadeadas);
- Tempo (necessário para a aquisição de uma capacidade profissional ou destreza/domínio na execução de tarefas).

A qualificação determina a competitividade e a selecção no mercado de trabalho e a respectiva hierarquização. À partida determinará também o valor social e salarial. Para Latham, referido em Bilhim (2006), o departamento de gestão de recursos humanos deve preocupar-se com o que as pessoas devem fazer a fim de serem proficientes nas respectivas funções.

No entanto, a avaliação do desempenho só passa a ser valorizada no início do século XX, a par do desenvolvimento científico da gestão. Nesta fase, construíram-se instrumentos de medida fiáveis e credíveis de forma a tornar as avaliações o mais rigorosas e objectivas possíveis.

Nos anos 80, dá-se início a um sistema diferente; hoje,

valorizam-se os processos cognitivos dos avaliadores a fim de poder identificar as regras seguidas na formulação dos seus juízos (avaliações).

Como já foi referido, a avaliação do desempenho reporta-se a um processo de identificação, medida e gestão ao nível da realização dos colaboradores de uma dada organização. (Bilhim, 2006).

Muitas organizações pretendem definir a qualidade e a quantidade da realização dos colaboradores, diagnosticando a sua potencialidade e identificando pontos fracos ou fragilidades, susceptíveis de serem objecto de formação profissional.

Neste sentido, diremos ainda com Bilhim que a avaliação do desempenho pode assumir duas grandes missões: uma administrativa e outra de desenvolvimento.

A primeira prende-se com a vantagem a retirar dos resultados da avaliação do desempenho extensível a diversas técnicas da gestão de recursos humanos;

A segunda, função de desenvolvimento do potencial, está estreitamente ligada à formação e ao incremento de competências do colaborador.

A avaliação do desempenho é a peça fundamental de qualquer sistema eficaz de GRH. Fornece a informação útil e indispensável para a tomada de decisões estratégicas.

Embora o sistema de gestão participativa por objectivos (MBO), teorizado por Drucker, continue a ser a base dos sistemas de avaliação do desempenho, actualmente outras metodologias têm sido implementadas, incluindo os objectivos de longo prazo, objectivos de desenvolvimento pessoal e de subordinados, bem como a avaliação a 360° (Câmara *et al*, 1997).

Os sistemas de avaliação do desempenho servem para validar os métodos de recrutamento utilizados, isto é, avaliar se os subordinados têm uma performance abaixo ou superior às expectativas e se as metodologias usadas para os seleccionar à partida terão de ser reequacionadas e revistas.

Servem também para reforçar a cultura de desempenho e que se consubstancia na recompensa (prémio) ou não em função da contribuição dos colaboradores para a concretização dos objectivos organizacionais. Daí que

a avaliação do desempenho desemboque no sistema de gestão de remunerações e na detecção do potencial dos colaboradores, base para a construção dos planos de carreira a conceber posteriormente.

Tem igualmente como corolário a identificação de áreas de oportunidade em que o colaborador precisa de formação ou coaching para melhorar o seu desempenho (idem, *ibidem*).

Há que consolidar os valores da justiça, equidade e objectividade na avaliação e, para tal, terão que se evitar os erros mais comuns, tais como:

- diferentes padrões de rigor na avaliação;
- efeito de halo, generalizar a avaliação a partir de uma característica específica;
- complacência, o avaliador classifica os avaliados acima do ponto médio da escala de avaliação;
- erro de tendência central, quando se evita atribuir classificações no extremo da escala;
- severidade, quando se é rigorosamente excessivo na avaliação, classificando genericamente abaixo da média;
- recenticidade, quando a avaliação é influenciada pelos comportamentos mais recentes, não sendo tida em conta a globalidade do desempenho.

Contam-se também os estereótipos, erro fundamental da atribuição causal, erro de contraste, para salientar apenas os mais comuns.

Todos estes erros podem contaminar os julgamentos emitidos pelos avaliadores.

Estas distorções cognitivas podem ser evitadas se houver lugar a formação adequada (Caetano, 2008).

TENDÊNCIAS ACTUAIS NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Apesar de a GPO ser ainda o pilar em que a maioria das organizações assenta o seu sistema de avaliação do desempenho, há outros desenvolvimentos a considerar. A empresa, em virtude da sua missão, visão e plano estratégico, tem objectivos permanentes que, anualmente e de acordo com as contingências do mercado, lhe permitirão realizar a estratégia a que se propôs. Tem ainda objectivos a curto prazo que geralmente têm que ver com o ciclo anual do negócio e

que poderão permitir alcançar as metas para o plano de acção individual (Câmara *et al*, 1997).

Temos então duas ordens de objectivos – objectivos individuais permanentes (*permanent job accountabilities*) e anuais (*incentive objectives*), sendo que os primeiros se ligam ao domínio da função, isto é, à competência técnica e às dimensões comportamentais e os segundos consistem nas condições de sucesso, traduzidas na consecução dos objectivos anuais. Ambos são sujeitos a um processo anual de medição (Câmara *et al*, 1997). O sistema de GPO não é isento de críticas já que dilui o espírito de equipa. Dever-se-á igualmente fixar objectivos de equipa, a par dos objectivos individuais.

SUCESSO INDIVIDUAL E SUCESSO ORGANIZACIONAL

O sucesso consiste em ultrapassar os desafios individuais e ter em foco também os objectivos de longo prazo, que ultrapassam o ciclo anual do negócio.

A fixação de objectivos de equipa ao lado dos objectivos individuais procura contrariar a perspectiva individualista do desempenho e associar sucesso individual ao sucesso organizacional.

Por outro lado, é actualmente consensual considerar como objectivos de equipa, quer a inserção e a integração com o sucesso de novos colaboradores, quer, por exemplo, com os resultados económico-financeiros da empresa (Câmara, P. *et al* 1997)

A par disto podemos então indicar o aparecimento de objectivos de longo prazo, objectivos de investimento dos colaboradores e objectivos de auto-desenvolvimento. Neste contexto, referiremos a avaliação a 360°, definindo-a enquanto uma ferramenta estruturada através de um questionário e abrangendo as áreas de gestão de pessoas sempre que se aplique, as relações interpessoais, as competências técnicas e comportamentais. Este questionário é distribuído pelo superior hierárquico, pelos pares e pelos subordinados do avaliado.

GESTÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

O sistema de avaliação do desempenho serve para reforçar a motivação individual, bem como o compromisso do

avaliado com o sistema de valores, crenças, a cultura e os objectivos da empresa.

Tem implicações em três domínios relativamente à avaliação global dos resultados:

- a) gestão das remunerações de acordo com a performance;
- b) programação da formação para a melhoria do desempenho;
- c) identificação de potencial e construção de planos de carreira (Câmara *et al.*, 1997).

A nível da gestão do ciclo de avaliação do desempenho temos que equacionar os seguintes planos: a fixação de objectivos que implica acções de apoio ao longo do ano, o acompanhamento e revisão (duas a três vezes por ano) e, finalmente, a avaliação dos resultados. A avaliação do desempenho é uma ferramenta fundamental na gestão das pessoas, por que dela dependem efeitos decisivos a nível da retenção (manutenção), motivação e desenvolvimento dos colaboradores.

A avaliação do desempenho deve permitir favorecer a sensibilização dos colaboradores para a dimensão social do seu papel, melhorar a gestão do potencial humano e mobilizar o envolvimento das pessoas (Peretti, 1994). Deve ainda promover os seguintes objectivos: tornar a comunicação mais eficaz, criando um clima mais favorável e harmonioso e, finalmente, fomentar decisões mais racionais.

A avaliação do desempenho tem implicações a três níveis para a empresa: a nível operacional – acompanhando o contributo de cada um para os objectivos, com a política social – diagnosticando o potencial de competências actuais e futuras; a nível de controlo de hierarquia através da identificação de disfunções, melhoria do sistema de informação e a avaliação dos próprios avaliadores; e a nível do interesse para a gestão, desdobrando-se esta em duas dimensões:

- a) permitir realizar um diagnóstico permanente do seu departamento e
- b) melhorar o relacionamento com os colaboradores.

No que concerne ao interesse para a gestão das pessoas, a avaliação do desempenho permite a gestão qualitativa e quantitativa dos empregos, a evolução das grelhas

de qualificação, gestão das remunerações e formação e gestão de carreiras.

Já no que concerne ao interesse para o avaliado, contribui para maximizar a sua produtividade, eficácia e eficiência, competência, as quais resultarão da interacção estabelecida no processo de avaliação do desempenho.

Temos então como fundamental o balanço de competências actuais e futuras para promoção do sucesso individual, grupal e organizacional (Peretti, 1998).

CONCLUSÕES

O desenvolvimento das pesquisas e da investigação no âmbito desta área de temática permite-nos extrair os seguintes corolários:

- os processos de gestão da avaliação do desempenho têm sofrido grandes alterações no sentido de se adequarem às novas exigências dos cenários modernos. O estudo da função de recursos humanos e do processo de gestão da avaliação do desempenho, assim como da sua adequação à actualidade constitui o grande desafio que as empresas terão que enfrentar no mercado global, se desejarem ser competitivas e nele permanecerem.
- o enfoque reside agora na análise das melhores práticas empresariais e na gestão das pessoas enquanto criadoras de vantagens competitivas para a empresa.

A globalização implica mudanças ao nível da gestão das pessoas. Nesta concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem tratadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções.

DESAFIOS DOS RECURSOS HUMANOS PARA O SÉCULO XXI

- Alta qualidade, produtividade e satisfação do cliente;
- Relação dos recursos humanos com a estratégia da organização;
- Captar e recrutar pessoas qualificadas;
- Reter as pessoas qualificadas;
- Apostar numa força de trabalho flexível;

- Estruturar uma forte cultura organizacional;
- Alcançar índices de satisfação elevados;
- Actuar em processos de gestão e implementar a avaliação do desempenho em cenários competitivos;
- Estimular o desenvolvimento organizacional.

A principal vantagem competitiva das empresas reside nas pessoas. São elas que mantêm e conservam o *status quo* e são geradoras da inovação e do futuro. São activadores inteligentes enquanto recursos organizacionais. São elementos impulsionadores da organização, capazes de as dotar de talento e de lhes transmitir a aprendizagem e o conhecimento imprescindíveis. São fonte de constante renovação e competitividade; são os agentes dinamizadores, capazes de conduzir à excelência, ao mérito e ao sucesso individual e organizacional.

BIBLIOGRAFIA

Albert, E. et al (2004), *Trabalhar para quê?*, Lisboa: Bertrand Editora.

Bilhim, J. A. F. (2006), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa: UTL – ISCSP.

Caetano, A. (1990), *Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa: RH Editora.

Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho – O Essencial que Avaliadores e Avaliados precisam de saber*, Lisboa: Livros Horizonte.

Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (1997), *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cohen, R., Kennedy, P. (2000), *Global Sociology*, New York: New University Press.

Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.

Freire, J. (2001), *Sociologia do Trabalho – Uma Introdução*, Porto: Edições Afrontamento.

Gallastegi, E. A., Rodríguez, J. L. (2001), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos – Teoría y práctica*, Madrid: Ediciones Pirámide.

Giddens, A. (2000), *O Mundo na Era da Globalização*, Lisboa: Editorial Presença.

Moura, E. (2004), *Manual de Gestão de Pessoas – Como Melhorar o Funcionamento da sua Empresa*, Lisboa: Edições Sílabo.

Neves, A. (2002), *Gestão na Administração Pública*, Lisboa: Editora Pergaminho.

Oliveira, L. (2008), *Sociologia da Inovação – A Construção social das Técnicas e dos Mercados*, Lisboa: Celta Editora.

Peretti, J. M. (1998), *Recursos Humanos*, Lisboa: Edições Sílabo.

- Seixo, J. M. (2007), *Gestão de Desempenho*, Lisboa: Lidel.
- Silva, A. S. (2002), *Dinâmicas Sociais do Nosso Tempo*, Porto: Editora Universidade do Porto.
- Teixeira, S. (2005), *Gestão das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.
- Castles, S. (2002), “Estudar as Transformações Sociais”, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (40), pp. 123-148.
- Cunha, M. P. (2002), “As duas faces da Mudança Organizacional: Planeada e emergente”, in Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Economia, <http://fersd.fe.unl.pt/WPFEUNL/wp2002/wp407>.
- Estanque, E. (2003), “Crise Económica e Impactos no Mundo do Trabalho”, in *Revista Com(m)textos de Sociologia* (4).
- Ilona, K., Casaca, S. F. (2000), “Evolução dos Temas em Gestão e SIOT: modas, rivalidades e influências”, in *Actas do IV Congresso Português de Sociologia*.
- Lima, M. (s/ d), “Tópicos sobre Gestão do Desempenho Humano”, in *Gestão e Desempenho*, http://www.fiec.org.br/unica/artigos/gestao_desempenho.pdf
- Madureira, C. (2000), “A Organização Neotaylorista do Trabalho no Fim do Século XX”, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (32), pp. 158-182.
- Madureira, C. (2002), “A Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública”, in *Acta Geral do 3º Encontro INA*, http://emic.ina.pt/index.php?option=com_docman&task
- Mendes, C. A. (2004), “Mudança Organizacional”, in LEIC – IST, <http://col.ragus.ist.utl.pt/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?EntryId=423&PortalId=0&DownloadMethod=attachment>.
- Parente, C. (2006), “Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional – Contributos para a análise da produção de saberes”, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (50), pp. 89-108.
- Parente, C. (2004), “Produção de Competências Profissionais em contextos de trabalho”, in *Actas do V Congresso Português de Sociologia*.