

# PSICOLOGIA

DAS ORGANIZAÇÕES,  
DO TRABALHO E DOS  
RECURSOS HUMANOS

---

C O O R D E N A Ç Ã O D E D U A R T E G O M E S

---

*CoimbraCompanions*

IMPRESA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

# XII

---

O DESEMPENHO E A SUA AVALIAÇÃO:  
DICOTOMIAS NA PRÁTICA,  
DESAFIOS PARA A INVESTIGAÇÃO

Nuno Rebelo dos Santos

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

(Página deixada propositadamente em branco)

## 1. DESEMPENHO NO TRABALHO<sup>1</sup>

A definição do que constitui o desempenho nos contextos profissionais apresenta uma dificuldade com múltiplas soluções. Cada uma dessas soluções resolve bem certos aspectos, mas deixa outros a descoberto. Motowidlo (2003) propõe definir o desempenho no trabalho (*job performance*) como “o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo” (p.39). Deve ser considerado tanto o comportamento produtivo (de valor positivo), como o comportamento contra-producente (de valor negativo).

Embora seja uma das definições mais bem conseguidas, não deixa de estar limitada pela inevitável consideração de um período de tempo, findo o qual, aquilo que poderia parecer um alto desempenho poderá revelar-se simplesmente catastrófico para a organização. Por exemplo, estratégias de venda predadoras podem ser altamente rentáveis a curto prazo, mas suicidárias a médio e longo prazo. Acções desarticuladas do posicionamento organizacional podem produzir ganhos rápidos mas empenhar o futuro pela inconsistência criada. Daí que o valor esperado, podendo ser determinado, seja sempre limitado ao período de tempo considerado e à capacidade de

---

<sup>1</sup> O presente trabalho é parte de um projecto desenvolvido em Londres pelo autor e co-financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (SFRH/BSAB/720/2007).

análise daqueles que determinam o desempenho. O mesmo pode ser dito das dimensões negativas do desempenho (Vardi & Weitz, 2004).

Um outro aspecto desta definição que merece ser salientado, refere-se às implicações do conceito de “valor esperado”. As dimensões presentes no valor esperado dependem de critérios diversos que estão para além dos números. É certo que um saldo negativo no fim do ano pode ser insustentável como padrão regular, mas outras dimensões poderão (e deverão) ser consideradas na análise que queiramos fazer. Efectivamente, o conceito de *valor esperado* contém opções de fundo relativas à filosofia organizacional, às políticas seguidas e às estratégias adoptadas. Por isso, diferentes lideranças considerariam diferentes dimensões dentro do conceito de *valor esperado*. Quanto vale a contribuição que um membro da organização faz na consolidação da imagem da empresa no mercado? Vale mais ou menos do que o contributo de um outro para o volume de vendas no prazo imediato? As respostas são obviamente decorrentes de opções de fundo, opções essas que irão configurar o conteúdo do que deverá ser considerado o valor esperado para a organização.

## 2. A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – INFORMAL E FORMAL

A avaliação de desempenho nas organizações, entendida de forma abrangente e informal, é um processo inevitável. Fundamenta-se naquilo que são aspectos universais da natureza humana. Quando várias pessoas se associam e organizam para prosseguir um objectivo, para empreender um projecto, activam a sua necessidade de valor próprio. Nesta situação elas irão proceder a avaliações recíprocas sobre as qualidades profissionais de cada uma e sobre os atributos do trabalho que realizam. Esta avaliação de desempenho de que falamos, é uma avaliação de desempenho espontânea (ADE), não formalizada, e que conduz cada um de nós a uma representação do valor do trabalho daqueles que no dia-a-dia trabalham connosco, e do nosso próprio trabalho. A ADE existe sempre e por isso é legítimo considerá-la inevitável.

Se uma organização não possuir um sistema formal de avaliação de desempenho, serão as avaliações de desempenho espontâneas que irão

basear as decisões daqueles que estão em posições de poder. Sendo necessário tomar em consideração, nos processos de decisão, as qualidades profissionais das pessoas, os decisores irão utilizar a informação disponível, mesmo que seja vaga e pouco aferida por critérios claros. Por essa razão, sempre que o desempenho passado precisa de ser considerado, seja para definir remunerações, seja para estimar o desempenho futuro, seja para definir planos de desenvolvimento de competências, se esse desempenho não foi estabelecido por critérios formalmente assumidos, irão prevalecer estimativas do desempenho baseadas em impressões que espontaneamente emergem.

Com estas considerações não estamos a assumir que, existindo um sistema formal de avaliação de desempenho, as decisões sejam obrigatoriamente tomadas com base nos resultados que produz. Deve ser tido em conta que mesmo na presença de um sistema formal de avaliação de desempenho, a ADE continuará a existir, e não há garantia que não seja prevalecente sobre a que está formalmente estabelecida.

Esta constatação coloca o problema da avaliação de desempenho nas organizações como uma ocorrência inevitável, sendo portanto a opção a tomar, entre estabelecê-la formalmente ou deixar que funcionem apenas os processos informais e menos visíveis.

Por isso é ilusório querer abolir a avaliação de desempenho das organizações, ou pretender que ela não influencie as decisões de gestão. Ela estará sempre presente, e será tomada em consideração nas decisões dos bons gestores.

A ADE, informal, raramente suscita polémicas explícitas, porque é maioritariamente não comunicada, mantendo-se na reserva subjectiva de cada um. Quando a liderança organizacional toma decisões tomando por base a ADE, alguns conflitos e tensões poderão emergir, mas somente na medida em que as decisões sejam polémicas. Já a avaliação de desempenho formal suscita frequentemente muita turbulência nas organizações, na medida em que dá visibilidade a uma medida do valor profissional de cada um, mesmo que essa medida possa ser contestada quanto à sua adequação.

Numa perspectiva de racionalidade da gestão, e num pressuposto de maturidade de todas as pessoas envolvidas na situação, parece óbvio que a

criação de um sistema formal de avaliação de desempenho é sempre preferível à sua inexistência. Mas esse pressuposto de maturidade nem sempre se verifica – nem das pessoas, nem das organizações – e por isso é compreensível que por vezes algumas pessoas se sintam mais confortáveis na ausência de um sistema formal de avaliação de desempenho. Ainda assim, nessa situação, a turbulência provocada por algumas decisões de gestão será ampliada pela inexistência prévia de um escrutínio relativo ao processo de avaliação de desempenho (neste caso informal, espontâneo e não comunicado).

É igualmente de considerar que a inexistência de avaliação de desempenho formal (ADF) ou a existência de um sistema de ADF totalmente inoperante, mantém a arbitrariedade das decisões de gestão mais livre para poder ser exercida pelos que detêm o poder. Por estas duas razões – dificuldade de operacionalizar um bom sistema formal de avaliação de desempenho, e maior liberdade no exercício do poder – os sistemas formais de avaliação de desempenho encontram, frequentemente, grandes oposições, quer na sua concepção, quer na sua implementação. A investigação de McGivern & Ferlie (2007) sobre a avaliação de desempenho em médicos no Reino Unido é ilustrativa destas dificuldades: grande parte dos médicos entrevistados consideram a avaliação de desempenho um mero ritual, com pouco interesse, ou mesmo uma perda de tempo. Maurício (2007), num estudo qualitativo sobre as melhores experiências dos avaliados, entre funcionários públicos de um hospital, verificou que 6 em 14 não eram capazes de referir uma boa experiência de avaliação de desempenho quando questionados sobre isso.

### 3. TEORIAS PSICOLÓGICAS QUE ENQUADRAM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INFORMAL

Várias teorias psicológicas apresentam contributos para a compreensão das razões pelas quais as pessoas avaliam espontaneamente o desempenho umas das outras em contexto profissional. Mencionaremos de forma abreviada 5 dessas teorias, remetendo o leitor para outros documentos onde poderá aprofundar cada uma delas.

A **Teoria da Motivação Humana** de Maslow (1954) é uma das mais conhecidas abordagens. Segundo este autor, as necessidades humanas são organizadores motivacionais do comportamento. Elas estão estruturadas em duas hierarquias, por ordem de preponderância relativa, de tal forma que a necessidade de cada nível é mais preponderante em relação às dos níveis seguintes. Ao longo do ciclo de vida, as pessoas vão progredindo nas hierarquias, o que significa que o organizador motivacional dominante em cada momento vai sendo alterado. O contributo desta teoria para a compreensão das razões pelas quais as pessoas avaliam o desempenho umas das outras em contexto profissional, decorre das necessidades apresentadas pelo autor: as necessidades de estima, que integram a primeira hierarquia e abrangem tanto a auto-estima como a estima dos outros, significam a necessidade de ser percebido (por si próprio e pelos outros) como alguém com valor. Ora, um dos mecanismos de percepção de valor, decorre da comparação com os outros. Também as necessidades de saber e compreender, que constituem a segunda hierarquia de necessidades, fundamentam a tendência para a avaliação espontânea do desempenho, como forma de dar sentido ao mundo social e profissional que nos rodeia.

A **Teoria da Comparação Social** de Festinger (1954), postula que existe nos seres humanos uma tendência para avaliar as opiniões e habilidades próprias, sendo essa avaliação feita através da comparação com outros, sempre que não exista um termo objectivo de avaliação. No que toca ao desempenho profissional, é óbvio que essa comparação requer uma avaliação. Para sabermos o que “valem” em termos do nosso desempenho profissional, precisamos de nos comparar com os outros, e para fazer essa comparação precisamos de avaliar o valor de cada um. É óbvio também que mesmo na presença de termos objectivos de determinação do valor próprio, iremos comparar-nos com os outros, porque o valor próprio tem uma componente de relatividade, que faz com que o valor objectivamente medido só alcance o seu pleno significado, quando inserido num contexto social. Nesse contexto, o valor que conta é, fundamentalmente, o valor relativo. O significado de uma nota de excelente atribuída a uma pessoa, será muito dependente da quantidade de excelentes que foram atribuídos aos restantes membros do seu grupo de trabalho e da sua organização.



A **Teoria da Identidade Social** (Tajfel, 1981/1982, 1981/1983) averigua o processo de identificação com grupos e categorias sociais nos processos de relacionamento intergrupar. As pessoas identificam-se com os seus grupos e categorias de pertença, num esforço de aumentarem a sua estima e o seu valor, por comparação com os outros grupos. A comparação entre os desempenhos profissionais dos colegas de uma organização, de uma unidade orgânica, ou de uma categoria profissional, pode ser visto nessa base motivacional, de procura de valor próprio em relação ao valor dos outros. As expressões *High performer* e *Low performer* concretizam grupos de referência cujo critério de constituição contém, justamente, algum tipo de avaliação de desempenho.

A **Teoria da Auto-Determinação** (Gagné & Deci, 2005) é uma teoria mais recente sobre a motivação humana, que propõe três grandes motivadores relevantes para o contexto de trabalho: a autonomia, a competência e o relacionamento. A competência, enquanto grande motivador em contexto profissional, é escrutinada, individualmente, pela atribuição de valor próprio relativo, também face ao valor dos outros, o que requer uma avaliação de cada um, do valor do desempenho dos outros. Para responder a essa necessidade de competência, as pessoas farão avaliações de desempenho umas das outras, que servirão de termo de comparação e permitirão a confirmação (ou não) dessa competência.

A **Teoria da Equidade** de Adams (1971) propõe que os seres humanos necessitam de justiça, referente à relação entre contribuições e retribuições, nos contextos de trabalho. Essa relação é comparada com a relação que outros estabelecem nas mesmas dimensões. O sentimento de justiça decorre de existir uma proporção semelhante à que nós temos, entre contribuições e retribuições, em todas as pessoas que nos servem de termo de comparação. Para que essa relação contribuições/retribuições seja estimada, é necessário avaliarmos o desempenho dos outros e o nosso, e verificar a que retribuições esses desempenhos correspondem. Uma vez mais surge a necessidade de fazermos uma avaliação do desempenho.

Em síntese, diversas teorias psicológicas explicam a existência de uma tendência natural nas pessoas para fazerem avaliações do seu desempenho e dos desempenhos daqueles que as rodeiam. Sendo um aspecto que

decorre da própria natureza humana, há que aceitá-lo como inevitável e contar com ele na reflexão sobre as organizações e na acção que realizamos no seu âmbito de existência.

A dualidade que descrevemos entre a avaliação de desempenho espontânea e a avaliação de desempenho formal, tem estado presente na prática, de forma implícita, quando as organizações equacionam a necessidade de criar um sistema de avaliação de desempenho. Porém, tem sido pouco explorada pela investigação empírica. Embora os autores reconheçam que ela existe (Caetano, 1996), pouca atenção lhe tem sido dada em investigação sistemática. Também London, Mone & Scott (2004) referem a existência de uma clivagem entre a investigação e a elaboração teórica, por um lado, e a prática por outro.

#### 4. OS RESULTADOS E OS PROCESSOS DE TRABALHO

A mudança constante é hoje o ambiente habitual em que operam as organizações. A par dessa realidade, os processos de automatização têm relegado o trabalho humano para tarefas mais complexas e menos algorítmicas. À medida que as organizações se engenheirizam (com a adopção de tecnologias sofisticadas) o trabalho humano desengenheiriza-se (com a sua crescente complexidade), tornando-se o seu conteúdo menos susceptível de prescrição detalhada. Para acompanhar esta alteração, a avaliação de desempenho deslocou-se das tarefas para os resultados. Sendo o trabalho complexo, seria mais fácil e lógico avaliar o desempenho, não pelas tarefas realizadas de acordo com o trabalho prescrito, mas pelos resultados obtidos, pois dos avaliados era esperado que soubessem ser eficientes na ambiguidade. Não era possível prescrever com detalhe as suas tarefas. Este movimento tem a sua lógica de aplicação, mas também os seus limites. Tornou-se evidente que, à época em que os resultados fossem medidos, certas consequências de longo prazo estariam por apurar. Ignorar totalmente os processos de trabalho, isto é, o modo como os resultados do trabalho tinham sido alcançados, poderia conduzir, em situações extremas, ao colapso da própria organização.

Em situações menos extremas poderíamos, de qualquer forma, testemunhar, efeitos significativos nos resultados organizacionais, decorrentes do modo como os avaliados alcançavam os seus objectivos de trabalho. Como referem Houldsworth & Jirasinghe (2006), o desempenho não é apenas uma questão de resultados, mas são igualmente relevantes os processos e os comportamentos.

Em 2008 era noticiado na imprensa britânica como o objectivo de aumento do número de leitores na British Library tinha conduzido os seus dirigentes a adoptarem critérios de admissão mais flexíveis, levando a uma invasão de estudantes de graduação universitária e deixando os investigadores profissionais sem possibilidade de realizarem as suas pesquisas. Um sistema de avaliação de desempenho focado exclusivamente nos resultados, ignoraria por completo o problema secundário que o alcance dos objectivos acarretava.

Outros exemplos poderiam ser aduzidos. No essencial, o equilíbrio que é necessário encontrar, a respeito desta dualidade, consiste no quanto os sistemas de avaliação de desempenho, em cada organização particular, devem incidir sobre os resultados do trabalho e quanto devem cobrir também os processos conducentes a esses resultados. Uma tónica excessiva nos resultados, ignorando os processos, pode levar à disseminação de práticas de trabalho com consequências imediatas positivas, mas contra-producentes a médio prazo. Uma tónica excessiva nos processos, ignorando os resultados, pode levar a uma burocratização do trabalho, eliminando os ingredientes de criatividade e inovação, tão necessários às organizações nos dias de hoje.

## 5. TAXONOMIAS DO DESEMPENHO

É possível distinguir entre o desempenho funcional, habitualmente ligado à descrição formal da função, e o desempenho contextual, que se traduz em comportamentos contributivos para a eficácia da organização, através da sua influência nos aspectos psicológicos, sociais e organizacionais do contexto de trabalho (Motowidlo, 2003). Segundo este autor, há 3 formas de este desempenho contextual ocorrer:

1. Apoio pessoal – Que se manifesta em comportamentos como ajudar os colegas com sugestões, ensinando, desempenhando directamente as suas tarefas, dando apoio emocional quando necessário, cooperando com eles, aceitando sugestões, fornecendo informações relevantes aos outros, colocando os objectivos da equipa acima dos seus próprios, sendo amável e manifestando bom senso nas relações com os outros, motivando e mostrando confiança nos outros.
2. Apoio organizacional – Que se expressa em acções como representar a organização favoravelmente defendendo-a e promovendo-a, expressando satisfação e mostrando lealdade (por exemplo, mantendo-se na organização apesar de dificuldades que surjam), apoiando os objectivos e missão organizacional, cumprindo regras e procedimentos organizacionais e sugerindo melhorias.
3. Iniciativa conscienciosa – Que se observa através da manutenção de esforço adicional mesmo em condições adversas, tomando a iniciativa de fazer o necessário para cumprir objectivos mesmo não sendo parte das suas obrigações, encontrando trabalho adicional produtivo quando as suas obrigações estão cumpridas, desenvolvendo o seu conhecimento e habilidades, aproveitando as oportunidades dentro e fora da organização, usando o seu tempo e os seus recursos próprios.

Estes dois tipos de desempenho sendo contributivos para a criação de valor na organização, tornam-se alvo dos sistemas de avaliação de desempenho. Frequentemente o desempenho contextual é avaliado pelos superiores hierárquicos, em itens mais ou menos gerais sobre as atitudes dos seus colaboradores.

Como se compreende, a formulação de objectivos ligados à função prescrita a um colaborador, e a análise das suas competências, são insuficientes para cobrir este tipo de contribuições, que terão, ainda assim, imenso valor para a organização. Considerando que o desempenho é o conjunto de comportamentos com valor para a organização num período de tempo

definido, é óbvia a importância de considerar o desempenho contextual no sistema de avaliação de desempenho.

O desempenho contextual está associado a aspectos de personalidade e atitudinais, enquanto que o desempenho funcional está associado às competências das pessoas. Isto implica que os sistemas de avaliação de desempenho necessitem de métricas diferenciadas para ambos os tipos de desempenho, com vista a aumentar a sua adequação.

Numa outra classificação dos conteúdos, Mastracci, Newman e Guy (2006) investigaram em que medida o trabalho emocional se encontrava contemplado nos sistemas de avaliação de desempenho dos profissionais da Administração Pública do Estado de Illinois, nos EUA. As autoras consideraram o trabalho emocional como aquele que envolve a manipulação e a expressão de emoções. Verificaram que 86% dos instrumentos de avaliação de desempenho contemplavam a componente emocional a um nível muito embrionário. Acções de motivação e de relacionamento humano, entre outras, eram contempladas apenas na avaliação de desempenho dos profissionais que exerciam cargos superiores. Mastracci et al. (2006) concluíram que o trabalho racional continua a ser mais valorizado que o trabalho relacional dos profissionais, mesmo quando esta segunda componente é extremamente importante e requerida continuamente no seu exercício profissional.

Outras taxonomias podem igualmente ser observadas. Parece plausível considerar várias áreas de conteúdo das contribuições. Swanson (2007) na sua taxonomia de desempenho considera duas grandes áreas, a mudança do sistema e a manutenção do sistema. Certos comportamentos são contributivos porque ajudam a manter o sistema, enquanto outros o são porque ajudam a transformar o sistema.

Se há algumas décadas atrás a estabilidade do contexto onde as organizações operavam permitia uma previsão acurada do que era necessário ser feito, hoje essa previsão é altamente falível. Daí que o desempenho deve ser encarado além das actividades regulares (as que estão previstas para o funcionamento estabilizado da organização no seu dia-a-dia). É necessário então considerar as contribuições dos colaboradores nas actividades de melhoria contínua (mudança incremental), nas actividades de

mudança radical (inovação) e nas actividades emergentes (as que se impõem com urgência quando não eram previstas).

Em síntese, o desempenho funcional diz respeito aos comportamentos com valor para a organização, num período de tempo determinado, que são de alguma forma prescritos pela organização, quer essa prescrição seja mais detalhada e centrada nos comportamentos, quer seja mais centrada nos resultados desses comportamentos. O desempenho contextual diz respeito aos comportamentos com valor para a organização, num período de tempo determinado, que não são prescritos e fazem parte da atitude positiva dos colaboradores face à organização. Esta e outras taxonomias têm sido utilizadas para dar conta do tipo de desempenho que deve ser observado. Os sistemas formais de avaliação de desempenho, para se adequarem a todas as contribuições com valor, deverão identificar os tipos de desempenho pertinentes face aos objectivos organizacionais e configurar-se de acordo com os mesmos. Uma via de investigação futura consiste na verificação do quanto os processos de gestão de desempenho contemplam os diversos tipos de desempenho relevantes para cada caso, num equilíbrio satisfatório face àquilo que é a natureza do trabalho e àquilo que são os caminhos de desenvolvimento pretendidos.

## 6. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FORMAL E SISTEMÁTICA

A existência de um sistema de avaliação de desempenho formal e sistemática, requer, para que seja eficiente, que ele seja posto em prática, em todos os níveis hierárquicos, com suficiente competência, caso contrário pode tornar-se um mero formalismo que não tem os reflexos desejados, mantendo as decisões de gestão indiferentes aos resultados que produz (de avaliação de desempenho). A existência de um sistema de avaliação de desempenho eficiente e ajustado aos objectivos específicos a que visa responder e à própria organização, é um contributo valioso para o processo de evolução deliberada das organizações.

Os sistemas de avaliação de desempenho formal, além de objectivos, configuram sempre uma metodologia que inclui instrumentos, critérios,

processos e articulações com outros subsistemas da gestão de pessoas. Visam premiar e reconhecer o valor dos contributos dos diferentes colaboradores, visam melhorar os resultados da organização e visam promover a melhoria do desempenho dos colaboradores, podendo estar mais ou menos associados a decisões de gestão, como a retribuição e a promoção para novos cargos. Pode ainda estar ligado a outros processos de gestão de pessoas, como o processo de agregação de pessoas, o processo de demissão de pessoas, a formação, a reorganização do trabalho. Por vezes as organizações assumem um processo mais abrangente designado *gestão do desempenho*, que abarca processos de intervenção no desenvolvimento de desempenho, sendo a avaliação de desempenho uma sua componente (Winstanley & Stuart-Smith, 1996). A forma como é feita a ligação da avaliação de desempenho aos outros processos de gestão de pessoas, varia entre organizações.

A ligação da avaliação de desempenho ao sistema de formação, é importante, mas precisa de ser cuidadosamente examinada. É frequente os responsáveis da formação fazerem uma ilação directa entre problema de desempenho e necessidade de formação. Essa ilação é em muitos casos falaciosa, como tem demonstrado a Tecnologia de Desempenho Humano (*Human Performance Technology*). Os problemas de desempenho têm um amplo leque de soluções, uma das quais é a formação. Mas a formação não é a solução única, nem sequer a indicada, em muitas das situações de sub-desempenho (Fuller, 1999/2001).

Os sistemas formais de Avaliação de Desempenho podem conter propósitos de diversa natureza: (1) Administrativos, relativos à tomada de decisão sobre promoções, retenções, transferências e despedimentos; (2) De desenvolvimento profissional dos empregados, promovendo a comunicação e o feedback, transmitindo normas, valores e objectivos da organização e identificando linhas de desenvolvimento desejável; (3) De distribuição de incentivos, quer monetários, quer outros, contribuindo para a justiça organizacional; (4) Legais, nomeadamente em processos litigiosos, provendo um registo de desempenho ao longo do tempo; (5) De desenvolvimento da eficácia organizacional, através do desenvolvimento da competência dos colaboradores, que promovem; (6) de melhoria do

clima organizacional, ao explicitarem as regras segundo as quais é feito o reconhecimento da contribuição.

Um dos aspectos mais decisivos para que um sistema de avaliação de desempenho responda aos seus objectivos, é a atitude da hierarquia em relação a ele. É essencial que os avaliadores assumam que fazer a sua parte no processo de avaliação de desempenho, com competência, faz parte das suas funções. Consequentemente, deverão ser chamados a prestar contas por isso.

É fundamental que esta atitude se instale em todos os níveis hierárquicos, caso contrário haverá dificuldade em cumprir os objectivos a todos os níveis. O problema pode ser colocado como um problema de dilema social: existe uma maioria crítica que fará inclinar a execução para o lado da eficiência e seriedade, ou para o lado da inutilidade e do mero formalismo. Explicando de outra forma: se uma maioria de dirigentes for não cumpridora com eficiência e profissionalismo dos seus deveres relativos à aplicação honesta e eficiente do sistema de avaliação de desempenho, e não for nem punida por isso nem pressionada para alterar a sua conduta, a ineficiência e o formalismo tenderão a alastrar e a tornar o sistema obsoleto. Se uma maioria de dirigentes for cumpridor e procurar efectivamente aplicar o sistema e torná-lo útil para os objectivos enumerados, essa atitude tenderá a alastrar. Como o valor exacto destas maiorias críticas é desconhecido, é fundamental um árduo esforço de esclarecimento, formação e responsabilização.

Em síntese, a função dirigente (gestão e liderança) integra, como uma das suas componentes, a aplicação do sistema formal de avaliação de desempenho com profissionalismo e eficiência, tendo em conta os objectivos que o regem. A qualidade com que esta aplicação do sistema é feita deve ser considerada um dos itens de avaliação do desempenho dos próprios dirigentes no exercício das suas funções. Consequentemente, uma área de investigação com elevada relevância prática, e sempre inesgotável, consiste na verificação do alinhamento existente entre os diversos interlocutores organizacionais a respeito da seriedade com que a avaliação de desempenho deverá ser levada a cabo.



## 7. A QUE DEVE RESPONDER UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Há uma série de questões a que um sistema formal de avaliação de desempenho precisa de responder antes de ser aplicado.

- Para que serve?
  - Quais os objectivos?

Embora a avaliação de desempenho forneça potencialmente informações muito relevantes para todos os aspectos da gestão de recursos humanos (ou gestão de pessoas), os diversos contributos devem ser claramente explicitados para que o sistema se possa preparar convenientemente para cumprir os objectivos para os quais foi criado.

- Quais os custos da sua implementação?

Deve considerar-se que sendo uma parte da responsabilidade da gestão realizar a avaliação de desempenho e torná-la útil, é conveniente pelo menos calcular por estimativa o custo da aplicação do sistema. Aqueles que são especialmente sensíveis às questões financeiras, quando olham para esse número ficam especialmente motivados para uma eficiente e eficaz avaliação de desempenho na organização.

- Como minimizar os erros de avaliação?

Todos os seres humanos cometem erros de avaliação. É importante conhecer os já identificados e prevenir a sua manifestação: a) O efeito de halo – a contaminação que uma impressão geral favorável ou desfavorável a respeito de um avaliado, provoca na avaliação de dimensões que nada têm a ver com essa impressão; b) O erro de leniência – alguns avaliadores são especialmente benévolos nas avaliações que fazem, tendo dificuldade em afirmar desempenhos negativos. Isso impede o avaliado de um feedback verdadeiramente construtivo; c) O erro de severidade – alguns avaliadores são especialmente severos nas avaliações que fazem, tendo dificuldade em afirmar desempenhos positivos. Isso impede também o avaliado de ter um feedback construtivo; d) O erro de tendência central – ocorre quando um avaliador pontua todos os colaboradores proximamente às posições intermédias, receando pontuar nos extremos da escala.

- Quem participa e de que forma em cada etapa do processo?
  - Quem concebe o sistema? Quem avalia? Quem é avaliado?

A importância de participação – directa ou indirecta – dos utilizadores do sistema na sua concepção contribui, normalmente, para a sua aceitação e para a sua eficiente implementação. A participação diferenciada dos diferentes elementos nas diferentes fases de concepção, implementação e avaliação do sistema e condução do processo permite beneficiar das competências distintas de cada um e manter um nível elevado de participação.

- Qual a aceitação do sistema pela gestão e pelos avaliados?
  - Como minimizar o boicote do sistema?

Um sistema que não tem validação social pelos principais agentes implicados na sua aplicação e utilização, torna-se obsoleto, independentemente da bondade das intenções que lhe estão subjacentes.

- Como maximizar os benefícios e o cumprimento dos objectivos?

Também aqueles que irão utilizar os resultados da avaliação de desempenho aceitarão melhor o sistema se o compreenderem e se perceberem que essa tarefa é reconhecida pela tutela como tarefa de gestão pela qual os ocupantes de cargos de gestão e liderança são eles próprios avaliados.

- Quem deve ser informado, quando e como sobre a avaliação de desempenho?

A confidencialidade, por um lado preserva as pessoas de um confronto mais doloroso, aparentemente diminuindo a conflitualidade. Mas por outro lado, a necessidade humana de saber e compreender o que se passa no seu contexto é há muito estabelecida nas teorias da motivação.

- Quais os instrumentos que serão usados?

Definir os instrumentos que serão usados é um passo necessário para que a avaliação de desempenho possa ser executada.

- Qual o impacto do sistema na organização?
  - Nos seus resultados? No ambiente interno?

Este impacto precisa de ser considerado e gerido. Ele estende-se sempre para além do processo de avaliação de desempenho, contaminando positiva ou negativamente o ambiente interno, e consequentemente o externo.

- Qual a periodicidade com que a avaliação é realizada?

Os sistemas oscilam normalmente entre periodicidade semestral e periodicidade anual. A avaliação formativa deverá ter uma periodicidade mais frequente que a avaliação sumativa, por forma a constituir-se como processo de orientação do desenvolvimento profissional dos colaboradores.

- Como se determina a periodicidade com que o sistema é revisto?

Na medida em que não existem sistemas perfeitos, e que a mudança é uma constante nos contextos internos e externos das organizações, é importante considerar que os sistemas deverão ser revistos e essa revisão precisa de ser prevista.

Face a este conjunto de perguntas, uma via de investigação com grande importância prática consiste na verificação do grau de sintonia com que os diversos actores organizacionais respondem a cada uma delas.

## 8. O SISTEMA E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho pode encontrar-se ao serviço da melhoria dos resultados organizacionais, e do desenvolvimento dos colaboradores. É desejável que assim seja. Para isso, investigadores, consultores e especialistas de gestão de recursos humanos podem aprimorar os sistemas, criando procedimentos standardizados e aceites como adequados. Existe, no entanto, uma diferença substancial entre os sistemas e os processos que efectivamente ocorrem. Por muitos esforços que façamos para aprimorar os sistemas formais de avaliação de desempenho, é importante ter em consideração que a eficiência e a eficácia da avaliação de desempenho dependem menos de regras detalhadas sobre como o processo deve ocorrer, e mais da maturidade e competência dos principais interlocutores. Esses interlocutores são:

- a) Os avaliadores, os quais produzirão uma avaliação do desempenho dos avaliados. Essa avaliação pode expressar mais ou menos a auto-avaliação dos avaliados;

- b) Os avaliados, que poderão fazer a sua auto-avaliação, receberão *feedback* do seu desempenho passado, e eventualmente alguma orientação relativamente ao seu desenvolvimento futuro;
- c) Os dirigentes e gestores, que deverão tornar operativo e útil o resultado da avaliação de desempenho, nos diversos níveis de responsabilidade de gestão.

O primeiro momento identificado na investigação empírica sobre avaliação de desempenho encontra-se precisamente focalizado no sistema. A Avaliação de Desempenho é vista como um processo psicométrico e por isso Caetano (1996) usa a metáfora do teste para falar dele. Originou extensa investigação procurando aprimorar os instrumentos de avaliação de desempenho, vistos como o elemento central do processo e dominou os anos 50 a 80 do século passado (Arvey & Murphy, 1998). A importância destas preocupações para a avaliação de desempenho é inegável: com bons instrumentos é possível ser-se mais justo e transparente, e produzir *feedback* de melhor qualidade, um dos ingredientes mais importantes para a orientação dos colaboradores relativamente ao seu desenvolvimento futuro.

Por melhores que sejam os instrumentos, a sua utilização é determinante da qualidade do processo. O segundo momento de investigação empírica sobre avaliação de desempenho é precisamente caracterizado pela ênfase nos processos cognitivos subjacentes ao processo de avaliação. A inventariação de erros sistemáticos de avaliação, a identificação dos processos cognitivos subjacentes a essa avaliação, caracterizam este período e evidenciam alguma compreensão sobre a diferença entre o sistema e o processo de avaliação de desempenho. Dominou a investigação desde meados dos anos 80 até meados dos anos 90 (Arvey & Murphy, 1998).

É a partir deste período que podemos dizer que a compreensão da diferença entre o sistema e o processo de avaliação de desempenho se torna mais expressiva. A importância do contexto e da validação social da avaliação de desempenho enquanto aspectos nucleares do seu sucesso e da sua essência, adquirem uma visibilidade e explicitação maiores (Caetano, 1996).

Neste enquadramento, diversas investigações têm sido empreendidas procurando clarificar a forma como os diversos interlocutores percebem a avaliação de desempenho, que aspectos valorizam, e aquilo que gostariam que, nesse processo, fosse diferente. Vários estudos são ilustrativos deste movimento (e.g., Williams & Levy, 2000, Roque, 2005, Garcia, 2005, Oliveira, 2006, Belejo, 2007, Vences, 2007, Maurício, 2007, McGivern & Ferlie, 2007).

A importância das entrevistas de avaliação evidencia igualmente a preocupação com a forma como o processo ocorre. O trabalho realizado por Diaye, Greenan e Urdanivia (2006) a aproximadamente nove mil funcionários franceses, evidenciou que a realização de entrevistas de avaliação se encontrava fortemente associada ao reconhecimento profissional, produzindo um impacto positivo muito significativo no esforço dos colaboradores.

Na sua procura de validação e aceitação social, as organizações elaboram sistemas detalhados que garantam justiça e igualdade de tratamento. Porém, outras consequências dessa explicitação são previsíveis, de efeitos claramente negativos. Dos Santos (2009) propôs um conjunto de efeitos nefastos quando a regulamentação se pormenoriza eliminando o mais possível a arbitrariedade dos actores. Esses efeitos são aplicáveis à avaliação de desempenho formal e podem ser resumidos da seguinte forma:

- a) Deslocação do *locus* de responsabilidade para o exterior – efectivamente, um dos efeitos perversos da sobre-regulamentação, é a desresponsabilização. Na medida em que existam regras muito detalhadas, o papel das pessoas passa a ser de meros aplicadores dessas mesmas regras. Dessa forma, a responsabilidade pelas acções desloca-se para as regras, e as pessoas ficam desinvestidas dessa responsabilidade. Sistemas de avaliação de desempenho muito detalhados produzirão, previsivelmente, este efeito nos avaliadores.
  
- b) Absorção da atenção pela tarefa de cumprimento dos normativos – quando as regulamentações são muito pormenorizadas e obrigam as pessoas ao preenchimento de inúmeros formulários, elas tendem a focar a sua atenção nessa árdua tarefa, tornando-se menos disponíveis para fazerem a avaliação com boa qualidade. Nesse caso, a preocupação com “não fazer

nada errado” torna-se sobreposta à preocupação com as finalidades últimas da avaliação de desempenho. Este efeito é previsivelmente maior quando os avaliadores são chamados a prestar contas sobre a aplicação da avaliação de desempenho, mas nenhuma medida da sua qualidade é considerada.

- c) A desqualificação da tarefa de avaliação de desempenho – sendo a tarefa de avaliação de desempenho uma tarefa cujo conteúdo é, antes de mais, relacional, o elevado número de páginas que precisam de ser lidas, o elevado número de formulários que é obrigatório preencher, e ainda o elevado número de artigos que precisam de ser atendidos, conduz à transformação da tarefa de avaliação de desempenho numa tarefa burocrática, onde a relação só aparece secundariamente. Este efeito foi observado por McGivern & Ferlie (2007) aquando da introdução de avaliação de desempenho de médicos no Reino Unido. Uma parte dos médicos avaliados considerava a avaliação de desempenho como um ritual burocrático cuja consequência era a perda de tempo.
- d) A diminuição da criatividade social – os constrangimentos da hiper-regulamentação podem asfixiar a ação inovadora. Os agentes do processo vêem-se obrigados ao cumprimento dos normativos e nisso colocam as suas energias. As regras existentes dão pouco espaço para novas ideias.
- e) A confusão entre legalidade e moralidade é também fomentada – no caso de se conservar discernimento suficiente para as distinguir, pode ainda assim ser-se “obrigado” a sobrepor a primeira à segunda. É isso que justifica que sistemas inoperantes possam perdurar por décadas nas organizações. Os sistemas passam a ser auto-justificados porque parecem ser a ordem natural das coisas.

Por estas razões, além do investimento na criação de sistemas adequados de avaliação de desempenho, é fundamental investir no desenvolvimento das competências associadas ao processo de avaliação de desempenho (saber avaliar, saber dar feedback construtivo, saber usar os resultados da

avaliação de desempenho, etc.), e na própria maturidade pessoal daqueles que estarão envolvidos no processo de avaliação de desempenho.

O equilíbrio que parece ser fundamental encontrar, em cada organização, é então entre o investimento nos sistemas de AD e o investimento na competência dos que a aplicam e utilizam. Não parece ser necessário nem desejável criar um sistema com muitas regras detalhadas sobre os procedimentos a adoptar, desde que os interlocutores sejam efectivamente pessoas competentes nas suas tarefas de gestão, as quais incluem, obviamente, a avaliação de desempenho. No caso em que não exista um sistema pormenorizado sobre a avaliação de desempenho, mas em que exista um conjunto de pessoas com elevada maturidade e competência a fazer essa tarefa, o processo de avaliação de desempenho pode ter elevada qualidade, ser validado pelos actores e ser muito eficiente e eficaz.

Em síntese, quanto mais detalhada for a regulamentação dos sistemas de avaliação de desempenho, mais trabalho burocrático implicam, e por isso mais indisponibilizam os avaliadores para se focarem no conteúdo da avaliação. Dessa forma o processo é progressivamente desqualificado, tornando-se uma mera tarefa administrativa. Por outro lado, alguma regulamentação contribui para a uniformização de critérios, que podem ser usados na orientação quotidiana dos profissionais, bem como para o sentimento de justiça que conduza à validação social da avaliação de desempenho. É o equilíbrio singular entre estes dois vectores de sinais contrários que precisa de ser encontrado em cada organização, na sua singularidade e que constitui desafio para a investigação empírica.

## 9. A FOCALIZAÇÃO DO PASSADO E A FOCALIZAÇÃO DO FUTURO

Um dos objectivos comuns nos sistemas de avaliação de desempenho é o tratamento justo dos colaboradores. Aqueles que mais contribuíram para os resultados organizacionais devem ser reconhecidos e recompensados pelo seu esforço. Esta dimensão da justiça é uma dimensão distributiva, introduzida nos anos 60 por Adams (1965) com a sua Teoria da Equidade, já citada. Os responsáveis pela concepção dos sistemas de avaliação de

desempenho procuram estabelecer critérios que conduzam a que o trabalho igual corresponda a uma avaliação igual. Os critérios de avaliação detalhados, os registos sistemáticos de incidentes críticos, as medidas objectivas, são exemplos da instrumentação necessária para tornar operacional este conceito de justiça. Esta preocupação conduz os avaliadores, e o processo de avaliação de desempenho, a um exame cuidadoso do passado.

Sabemos também que os sistemas de avaliação de desempenho têm como finalidade a melhoria dos resultados organizacionais e dos desempenhos individuais. Isto é, eles focalizam-se também no futuro. Este é um segundo vector que precisa de ser alvo das preocupações dos agentes dos sistemas de avaliação de desempenho. Lee (2005) refere-se a esta dicotomia explicitando a diferença entre avaliação de desempenho (focada no passado) e gestão de desempenho (focada no futuro).

Sabemos que o exame do passado e a sua avaliação produzem, quase sempre, efeitos no futuro. Porém, queremos destacar aqui que esse efeito não dá conta de todo o potencial de acção no futuro dos processos de avaliação de desempenho. Efectivamente, não é linear que a mais matemática justiça no exame do passado tenha os melhores efeitos no futuro. No que toca ao desempenho, sabemos que uma avaliação objectiva e rigorosa pode ter efeitos desmobilizadores de um indivíduo com fraco desempenho. Só o conhecimento específico de cada caso pode permitir antecipar esses efeitos e levar o avaliador a optar por fazer, por exemplo, uma avaliação mais generosa.

Num conceito de justiça mais alargado no tempo, poderemos mesmo questionar qual das situações é mais justa: se uma situação em que se produziu uma avaliação objectiva e justa do passado, mas de efeitos catastróficos no futuro, se uma outra em que se foi menos rigoroso no exame do passado, visando a produção de efeitos positivos no futuro, em que todos acabaram por ficar melhor que na situação anterior. Para designar este conceito de justiça alargado no tempo, podemos usar as expressões “justiça prospectiva” (dos Santos, 2003) mas a sua operacionalização é sempre um problema complexo de difícil solução.

Em cada processo será então necessário procurar o equilíbrio mais produtivo entre estes dois vectores: quanto o sistema e o processo de avaliação de



desempenho deve estar focalizado no passado e na reposição da justiça, e quanto deve estar focalizado no futuro visando o desenvolvimento profissional e organizacional. Também para a investigação empírica esta dicotomia é fértil.

### 10. A FORMULAÇÃO DE OBJECTIVOS

Muitos dos sistemas de avaliação de desempenho prescrevem a formulação de objectivos, que servem de guia de acção para o desempenho ao longo de um período de tempo, e possibilitam, no final desse período, a comparação dos objectivos com o desempenho efectivamente realizado. A definição de objectivos de desempenho tem mostrado ser uma forma eficaz de melhorar o desempenho de tarefas (Locke & Latham, 1984, 2002). Latham (2004) justifica o efeito da formulação dos objectivos no desempenho de cada colaborador por diversas razões:

1. O foco da atenção: Ao trabalharem por objectivos, as pessoas focalizam a sua atenção naquilo que é relevante para os objectivos e desprezam mais o que é irrelevante;
2. O efeito motivador: Os objectivos energizam as pessoas, principalmente os objectivos desafiadores;
3. A persistência: Os objectivos mantêm as pessoas persistentes, principalmente os objectivos com prazos firmes e apertados;
4. A auto-estima: Os objectivos aumentam o orgulho decorrente do desempenho profissional, visto que permitem uma tangibilização do esforço e dos resultados alcançados e da sua avaliação;
5. A procura de conhecimento relevante: Os objectivos motivam as pessoas a procurar o conhecimento relevante e a mobilizar esse conhecimento para os atingir;

6. A auto-eficácia: Os objectivos aumentam a possibilidade de ter um sentimento de eficácia pessoal, o que constitui um grande motivador;
7. Os benefícios: O trabalho por objectivos pode trazer consequências positivas, como uma melhor remuneração, ou mesmo um emprego preferido.

O mesmo autor propôs um conjunto de condições para que os objectivos possam ser eficazes na melhoria do desempenho. Estas condições têm sido largamente defendidas no seio da comunidade de profissionais e académicos ligados à gestão de desempenho. São elas as seguintes:

- Cada pessoa deverá ter a capacidade e o conhecimento necessários para prosseguir e alcançar o objectivo. O estabelecimento desta condição parece contrariar as situações em que os objectivos são objectivos de aprendizagem relacionados com o desempenho, em vez de objectivos de desempenho de tarefas (Seijts & Latham, 2005). Neste caso os conhecimentos poderão não existir ainda. Será relevante que a investigação averigüe até que ponto os objectivos formulados requerem uma mobilização por parte do “performer” para obter conhecimentos e consolidar competências que ainda não possui aquando do estabelecimento dos objectivos.
- Os objectivos excessivamente difíceis de concretizar podem ter efeitos nefastos. Efectivamente, podem tornar a pessoa demasiado ansiosa e ser contraproducentes. Por isso os objectivos não deverão ser inatingíveis. A percepção dos objectivos como ameaçadores ou desafiantes é determinante do seu efeito (Drach-Zahavy & Erez, 2002).
- Pode ser preferível formular objectivos de aprendizagem em vez de objectivos de resultado, quando o resultado for difícil de tangibilizar. Efectivamente, quando colocados em termos de aprendizagem enfatiza-se o desenvolvimento, a expansão do profissional, o que por si só parece ser mais atractivo e condizente com a natureza humana, do que a simples performance.

- As pessoas deverão estar comprometidas com os objectivos. Isto é especialmente válido quando os objectivos são difíceis. A dificuldade requer a mobilização das competências e capacidades, que se tornam activas com a motivação. O comprometimento, por sua vez, mobiliza a motivação, a qual está associada ao grau de esforço (McCaul, Hinsz & McCaul, 1987).
- O facto de os objectivos serem públicos, aumenta a probabilidade de comprometimento e de empenho. Neste caso a sua visibilidade é maior e portanto o sucesso ou fracasso serão igualmente mais visíveis.
- A existência de um líder apoiante amplia o efeito dos objectivos enquanto guias de acção capazes de melhorar efectivamente o desempenho. Esta relevante função da liderança na potenciação dos objectivos é complementada com o ponto seguinte.
- Se os objectivos se encontram integrados numa visão galvanizante e inspiradora, a probabilidade de serem eficazes na melhoria do desempenho é maior. Este efeito é compreensível se considerarmos a importância do significado da tarefa para a motivação para a executar (Gagné & Deci, 2005).
- O feedback frequente aumenta o efeito da formulação de objectivos na melhoria do desempenho. Este efeito não parece ser linear. A procura de feedback por parte dos colaboradores parece estar associada à orientação para objectivos, que decorre da necessidade de demonstrar ou desenvolver as suas próprias capacidades (VandeWalle, 2003). Certamente em indivíduos com estas características o efeito referido poderá ser mais intenso. Investigação futura poderá consolidar este aspecto.
- Os incentivos monetários precisam de ser geridos com muita sabedoria, porque tanto podem aumentar o empenho, como diminuí-lo. As preferências remuneratórias dos indivíduos parecem depender da sua auto-precepção como “high-performers”, ou como “low-performers” (Farh, Griffeth & Balkin, 1991).

- As tarefas complexas, sem rotinas automatizadas, podem ser menos susceptíveis do efeito da formulação de objectivos no desempenho.
- Esse efeito pode ser conseguido, nas tarefas complexas (quando é mais necessário talento do que esforço), se houver participação dos colaboradores na formulação dos seus próprios objectivos.
- Alguns constrangimentos situacionais podem dificultar o efeito da formulação de objectivos sobre a melhoria do desempenho. Isto poderá acontecer na medida em que as variáveis de contexto são um dos poderosos determinantes do desempenho (por via directa), e na medida em que o contexto condicione a percepção dos objectivos formulados (por via indirecta).

A formulação dos objectivos deve ter em consideração vários atributos para que possa produzir o efeito desejado:

a) Objectivos avaliáveis

A primeira condição é que os objectivos sejam avaliáveis, e portanto eles precisam de ser suficientemente operacionalizados para que possam ser usados como termo de comparação com o desempenho real, e como bons guias de acção. De referir que a quantificação facilita a avaliação, mas não é condição obrigatória para que os objectivos sejam avaliáveis.

b) Focalização nos comportamentos ou nos resultados

Os objectivos definidos podem ser mais focalizados em comportamentos, isto é, nas acções que os indivíduos devem executar, ou nos resultados desses comportamentos.

Exemplo de um objectivo focado no comportamento: *Introduz no computador dados sobre o atendimento ao público realizado pelo serviço, usando um programa informático específico.*

Exemplo de um objectivo focado em resultados: *Assegura a actualização diária de uma base de dados sobre o atendimento ao público realizado pelo serviço, de modo a possibilitar a sua utilização por todos os membros da organização.*

Cada uma destas opções tem os seus inconvenientes e as suas vantagens, como já vimos, pelo que a decisão de como balancear estas duas orientações precisa de ser considerada em cada caso.

1. A focalização em comportamentos (o que deve ser feito) pressupõe a capacidade, por parte da gestão, de prescrever comportamentos que produzirão valor para a organização. Na actualidade, a mudança é permanente e imprevisível, o que dificulta essa possibilidade de prescrição. Além disso, trabalho mais complexo e diferenciado é mais imprevisível nas tarefas específicas que o realizam. Por essa razão é mais adequada a preponderância de resultados para funções diferenciadas, e a preponderância de comportamentos para funções operacionais.
2. Em muitas funções a especificação de resultados é contraproducente por se tratar de funções com elevada interdependência. Os resultados do trabalho do colaborador em avaliação dependem fortemente de outros colegas ou mesmo do contexto económico em que a organização opera. De um ponto de vista da justiça relativa, a avaliação centrada em resultados individuais pode, nestes casos, ser muito injusta, ou mesmo impossível de ser operacionalizada.
3. A focalização exclusiva em resultados impede a consideração dos meios pelos quais os resultados são alcançados. Em casos extremos, esses resultados podem ter sido alcançados por meios ilícitos, podem ter sido alcançados por meios que contrariam a cultura e filosofia organizacional, ou ainda usando estratégias que tenham efeitos secundários negativos a médio prazo para a organização, como antes referido.
4. Uma parte da contribuição do colaborador consiste em comportamentos que criam valor para a organização, mas não estão previstos na sua especificidade, por serem comportamentos de ajuda voluntária, ou de

promoção da organização no exterior. A focalização em comportamentos, sendo feita quase sempre através da avaliação dos superiores, permite a consideração desses comportamentos, enquanto que a focalização em resultados dificulta a sua consideração.

c) Objectivos alcançáveis no prazo estabelecido

Os objectivos demasiado ousados, inalcançáveis, têm um efeito desmoralizante nos colaboradores, que facilmente se desmobilizam em relação a eles. Por outro lado, se os objectivos são alcançáveis têm maior possibilidade de desencadear comportamentos de envolvimento e esforço, capaz de os alcançar.

d) Objectivos que cobrem a totalidade da função

A formulação de objectivos para a subsequente avaliação de desempenho, necessita de cobrir a totalidade da função pela qual a pessoa responde, caso contrário acabará por negligenciar os aspectos que não são alvo de avaliação. No caso de avaliação de desempenho visar exclusivamente o desenvolvimento profissional, através do fornecimento de *feedback*, se os objectivos traçados forem insuficientes para cobrir a totalidade da função pela qual a pessoa responde, o seu desenvolvimento profissional será estimulado nos aspectos que os objectivos cobrem, mas não nos aspectos omissos. No caso de o processo de avaliação de desempenho estar também ligado a decisões de gestão, a insuficiente cobertura da função produz distorções no próprio desempenho da organização.

e) Objectivos ajustáveis

É possível introduzir algum grau de flexibilidade nos objectivos, de modo que possam sofrer algum ajustamento durante o período de tempo a que

dizem respeito. Esta flexibilidade é tão mais importante quanto mais rápida e imprevisível é a mudança do ambiente onde a organização opera.

f) Objectivos comunicáveis

A clareza na comunicação dos objectivos é fundamental para que eles sejam bons guias de acção. Objectivos de compreensão difícil ou de interpretação ambígua, dificultam a sua função de guias de acção, e a tarefa de avaliação do avaliador. Eles devem, por isso, ser formulados de forma simples e clara.

g) Objectivos desafiantes

Objectivos pouco desafiantes, fáceis de alcançar, provocam desinteresse nos colaboradores. É habitualmente considerado que os objectivos devem ser desafiantes, para manterem o interesse do colaborador pelo trabalho. É óbvio que a este respeito existirão variações entre indivíduos, sendo por isso o grau de desafio adequável em cada caso.

h) Objectivos alinhados com a estratégia e a filosofia organizacionais

O alinhamento dos objectivos individuais, dos objectivos de equipa, que servem de guias de acção para indivíduos e grupos de trabalho, com a estratégia organizacional e com a própria filosofia (missão, propósito e princípios), é um requisito que contribui para a eliminação de forças contraditórias que se anulariam umas às outras, diminuindo a eficácia e a eficiência da organização.

i) Objectivos acordados

A aceitação dos objectivos como bons e adequados, por parte dos diversos interlocutores envolvidos, directa ou indirectamente, na sua execução,

tem sido proposta como fundamental por alguns especialistas. A imposição de objectivos, mesmo que enquadrada num contexto que legitima essa imposição, criará obstáculos à sua eficaz e competente execução.

Em síntese, a formulação de objectivos é uma componente importante de muitos sistemas de avaliação de desempenho. É necessário considerar as condições em que os objectivos poderão ser guias de acção poderosos de modo a melhorar o desempenho profissional dos colaboradores. É necessário também considerar os atributos que os objectivos deverão ter, para cumprirem o efeito pretendido.

### 11. A INSUFICIÊNCIA DOS OBJECTIVOS PARA MEDIR O DESEMPENHO

Latham (2004) indica um conjunto de efeitos secundários indesejáveis que a formulação de objectivos para melhoria do desempenho pode acarretar. Alguns dos aspectos referidos constituem efeitos secundários indesejáveis apenas se o processo de avaliação de desempenho não for adequadamente elaborado:

- Objectivos de natureza predominantemente quantitativa: Diminuição da qualidade, quando os objectivos são de natureza predominantemente quantitativa.
- Entre-ajuda: Diminuição da entre-ajuda, na medida em que cada colaborador é compelido a centrar-se nos seus objectivos. Para lidar com isto é muitas vezes benéfica a introdução de objectivos partilhados.
- Incompatibilidade de objectivos: Pode haver incompatibilidade de objectivos, penalizando o alcance de todos aqueles que são incompatíveis, pelo que é útil ficar atento a essa compatibilidade.
- Exaustão: O trabalho por objectivos pode provocar exaustão e levar a pessoa a negligenciar outras áreas da sua vida para além do trabalho, quando o seu poder de motivação é muito elevado.



- **Inibição da inovação:** A formulação de objectivos pode diminuir a inovação, na medida em que pode centrar excessivamente as pessoas na produção quantitativa.
- **Desmoralização:** Se há elevada punição pelo não alcance de objectivos, isso pode provocar desmoralização ou estratégias ardilosas para lidar com a situação, pervertendo o efeito pretendido.

Além destes efeitos, a distinção entre desempenho funcional e desempenho contextual, já abordada, mostra que os colaboradores podem ser muito contributivos para as organizações, criando valor com o seu desempenho, sem que esse desempenho esteja situado no âmbito de objectivos previstos.

Considerando que as competências e a atitude pessoal, em parte, serão observadas também nos comportamentos que visam o cumprimento dos objectivos, é fácil a ocorrência de desequilíbrios no sistema, na medida em que certas áreas do desempenho poderão estar redundantemente cobertas e outras insuficientemente cobertas, tanto mais quanto os objectivos deixarem áreas funcionais não contempladas.

Vejam os exemplos: uma unidade orgânica faz atendimento ao público, entre outras funções. Os objectivos formulados para posterior avaliação de desempenho, não contemplam qualquer aspecto relativo ao atendimento ao público, mas centram-se na elaboração de relatórios e na poupança de recursos. Ao fazer a avaliação de quanto os objectivos foram cumpridos, o avaliador irá comparar os resultados alcançados com os objectivos: em que medida os recursos poupados alcançaram a fasquia pretendida, e qual a qualidade dos relatórios elaborados. Ficou por avaliar o desempenho no atendimento ao público, um aspecto importante da função. Tal distorção pode ter um impacto posterior negativo no desempenho da própria organização.

### **Objectivos individuais e objectivos partilhados**

A formulação de objectivos individuais pode desencadear diminuição da cooperação nas equipas de trabalho, principalmente em funções muito

interdependentes, mas a formulação de objectivos de equipa (ou de responsabilidade partilhada) pode favorecer fenómenos como o desinvestimento de cada um (*boleia social*). Este desinvestimento ocorre na medida em que o esforço individual tem um reflexo diminuto nos ganhos individuais (efeito tanto maior quanto maiores as equipas consideradas), na medida em que quanto maiores as equipas, mais fácil é o anonimato e mais difícil a determinação do contributo individual de cada um.

Por outro lado, alguma investigação sugere que os indivíduos mais focados na realização e no desempenho têm preferência por objectivos individuais (Rynes, Gerhart & Park, 2005). Também a variação no grau de interdependência de tarefas (e mesmo no quanto são impossíveis de individualizar) impede, ou pelo menos dificulta, a formulação de objectivos individuais. Torna-se por isso essencial, em cada caso, fazer um balanceamento adequado entre objectivos individuais e objectivos partilhados. Um campo sempre em aberto para a investigação consiste em verificar, em cada organização, o quanto os seus actores aceitam e validam os objectivos partilhados e os objectivos individuais.

### A utilização da avaliação de desempenho

*Utilizar* significa *tornar útil*. A avaliação de desempenho pode tornar-se útil para a gestão de pessoas, quando não é um mero formalismo que todos cumprem desinteressadamente e sem qualquer espírito crítico. Ela existe, aliás, para se tornar útil.

Há dois caminhos essenciais para que a avaliação de desempenho tenha um impacto no desenvolvimento do desempenho:

- a) Através do *feedback* construtivo fornecido ao colaborador pelo processo de avaliação de desempenho;
- b) Através das decisões de gestão associadas ao resultado da avaliação de desempenho – como por exemplo, decisões sobre remuneração, prémios, promoções, planos de desenvolvimento, punições e despedimentos

(Rynes, Gerhart & Park, 2005). Neste último caso pretende-se que essas decisões tenham reflexo na motivação dos indivíduos.

É expectável que estas decisões de gestão sejam suficientemente pertinentes para se tornarem motivadores para os colaboradores, mas para isso é essencial a efectiva aplicação do sistema por parte dos dirigentes. Esta motivação decorre sempre, no que se refere à avaliação de desempenho, do reconhecimento que constitui uma boa avaliação (o que é motivador por si), e destas consequências mencionadas nas decisões de gestão.

No que se refere ao *feedback* construtivo, é importante perceber que ele não precisa de ser positivo para ser construtivo. As críticas honestas, fundamentadas, e comunicadas de forma cuidada, são poderosas na sua capacidade de modificar comportamentos, tornando-se excelentes guias de acção.

Tem sido discutida a compatibilidade entre os dois papéis do avaliador: por um lado, de fornecimento de *feedback* construtivo, por outro de avaliador que interfere, directa ou indirectamente nas decisões de gestão relativas à carreira e à remuneração do colaborador. Embora estes dois papéis pareçam algo incompatíveis, convivemos com essa dupla função durante toda a escolaridade, na medida em que os professores são simultaneamente quem promove o desenvolvimento do aluno e lhe dá *feedback* construtivo, e também quem faz a sua avaliação. Todavia, há empresas que optam por desagregar as duas funções, e por isso a avaliação de desempenho não tem consequências directas na remuneração, para que o seu impacto no desenvolvimento do colaborador seja maximizado. Pode ser aqui estabelecido um paralelo com os conceitos de avaliação formativa, e avaliação sumativa: a primeira destinada a servir de guia para o desenvolvimento de competências, a segunda para determinar uma classificação.

Além da relação com a remuneração, a avaliação de desempenho pode interagir construtivamente com os diversos subprocessos de gestão de pessoas. Destacaremos dois: (a) a agregação de pessoas (vulgarmente designado, de forma mais empobrecida, por *recrutamento e selecção*), servindo de critério de qualidade desse processo. De um candidato que é admitido na organização após passar pelo crivo da selecção, espera-se que tenha bom desempenho após o processo de socialização. Se isso acontecer, confirma-se

a adequação dos critérios usados para o admitir, mas se não acontecer, todo o processo de agregação deverá ser questionado no sentido de entender onde ele está a falhar; (b) a formação e o desenvolvimento de competências, na medida em que contribui para a identificação de áreas de competência necessárias que não estão suficientemente cobertas pelos sistemas em uso.

Em suma, a avaliação de desempenho formal é um processo complexo e quase sempre polémico, com um potencial elevado de contribuição para o desenvolvimento dos indivíduos e para os resultados organizacionais. Porém, precisa de um investimento determinado por parte dos dirigentes, e uma adesão inequívoca dos seus diversos agentes. A elaboração teórica e a investigação empírica poderão contribuir para que tal finalidade seja progressivamente alcançada, tornando as organizações pilares sustentáveis do desenvolvimento das pessoas e da sociedade em que se inserem.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. S. (1971). Études expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité du travail. In C. Faucheux & S. Moscovici (eds.), *Psychologie sociale théorique et expérimentale* (193-204). Paris: Mouton.
- Arvey, R. D. & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Belejo, C. (2007). *O processo de avaliação de desempenho em técnicos de diagnóstico e terapêutica*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde. Universidade de Évora/Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Diaye, M., Greenan & Urdanivia, M. (2006). *Subjective evaluation of performance through individual evaluation interview: theory and empirical evidence from France*. Paris: Centre d'Economie de la Sorbonne de la Université de Paris.
- dos Santos, N. R. (2003). Justiça prospectiva. *Revista Marketing Industrial*, 23, 16-24.
- dos Santos, N. R. (2009). Rule obesity: Some reflections on the undermining effect of rules and laws on individuals, organizations and societies. In Christopher Hamilton, Otto Neumaier, Gottfried Schweiger & Clemens Sedmak (eds.), *Facing Tragedies*. Wien-Berlin-Münster: Lit-Verlag.
- Drach-Zahavy, A. & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 667-682.
- Farh, J-L., Griffeth, R. W. & Balkin, D. B. (1991). Effects of choice of pay plans on satisfaction, goal setting, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 55-62.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison process. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fuller, J. (2001). *Da formação ao aperfeiçoamento do desempenho* (tradução para a língua portuguesa). Coimbra: Quarteto. (Original publicado em 1999).

- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Garcia, E. (2005). *Prática da Avaliação de Desempenho – Estudo de caso do HSLE*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde. Universidade de Évora/Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa.
- Heider, F. (1970). *Psicologia das Relações Interpessoais*. São Paulo: Livraria Pioneira – Editora da Universidade de São Paulo.
- Houldsworth, E. & Jirasinghe, D. (2006). *Managing & measuring employee performance*. London: Kogan Page.
- Latham, Gary P. (2004). The motivational benefits of goal-setting. *Academy of Management Executive*, 18(4), 126-129.
- Lee, C. D. (2005). Rethinking the goals of your performance-management system. *Employment Relations Today*, 53-60.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- London, M., Mone, E. & Scott, J. (2004). Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resource Management*, 43(4), 319-336.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maurício, A. (2007). *Avaliação de desempenho: caracterização das melhores experiências percebidas pelos avaliados*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde. Universidade de Évora/Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa.
- McCaul, K. D., Hinsz, V. B. & McCaul, H. S. (1987). The effects of commitment to performance goals on effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 17(5), 437-452.
- McGivern, G. & Ferlie, E. (2007). Playing tick-box games: Interrelating defences in professional appraisal. *Human Relations*, 60(9), 1361-1385.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. Borman, D. Ilgen, R. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (39-53). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Oliveira, S. (2006). *Percepção de Justiça dos Avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho*. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional. Universidade de Évora.
- Roque, S. (2005). *Sistema de Avaliação de Desempenho na Carreira de Enfermagem: Eficiência e Eficácia*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde. Universidade de Évora/Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.
- Seijts, G. H. & Latham, G. P. (2005). Learning versus performance goals: When should each be used? *Academy of Management Executive*, 19(1), 124-131.
- Swanson, R. K. (2007). *Analysis for improving performance: tools for diagnosing organizations documenting workplace expertise* (2<sup>nd</sup> edition). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tajfel, H. (1982). *Grupos humanos e categorias sociais, Volume I* (Tradução portuguesa). Lisboa: Livros Horizonte. (Original publicado em 1981).
- Tajfel, H. (1983). *Grupos humanos e categorias sociais, Volume II* (Tradução portuguesa). Lisboa: Livros Horizonte. (Original publicado em 1981).

- VandeWalle, D. (2003). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13, 581-604.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Vences, A. (2007). *A entrevista na avaliação de desempenho em enfermagem*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde. Universidade de Évora/Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa.
- Williams, J. R. & Levy, P. E. (2000). Investigating some neglected criteria: the influence of organizational level of perceived system knowledge on appraisal reactions. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 501-513.
- Winstanley, D. & Stuart-Smith, K. (1996). Policing performance: The ethics of performance management. *Personnel Review*, 25(6), 66-84.