



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Pessoas**  
Peça: RH - **Desempenho**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- RH - Manual do Modelo de Avaliação de Desempenho
- RH - Check list de preparação da reunião de avaliação de desempenho
- RH – Ficha Avaliação Desempenho



## RH – Desempenho

---

*Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:*

*O que é a avaliação de desempenho*

*Como implementar um processo de avaliação de desempenho*

### Índice

<b>1. Porquê avaliar o desempenho</b> .....	2
<b>2. Limitações do processo de avaliação</b> .....	3
<b>3. Métodos de avaliação</b> .....	3

*Todo o bom desempenho começa com objectivos claros*

*Kenneth Blanchard*

## 1. Porquê avaliar o desempenho

A criação de um sistema de apreciação traduz:

- Uma vontade de objectivação,
- O reconhecimento de que nada é mais desigual do que tratar de modo igual pessoas diferentes.

Avaliação e desenvolvimento fazem parte integrante do trabalho de qualquer chefe: tanto avaliam como são avaliados e tanto desenvolvem outros como a si próprios. Os que não avaliam nem aperfeiçoam os seus colaboradores... só são chefes de nome.

Segundo Deming<sup>1</sup>, uma das doenças fatais da motivação é a avaliação do desempenho: a maioria é subjectiva e os colaboradores sentem-se julgados; assim, concentram-se na avaliação individual e quebram o inter-relacionamento. Deming sugeriu que se acabasse com a avaliação do desempenho, substituindo-a por efectiva liderança...

Esta observação obriga à reflexão principal: pode-se conceber um processo de avaliação de desempenho perfeito, mas que nas mãos de chefes que não são líderes, será um fiasco. Pior! Inviabiliza o conceito e o processo por muitos anos, "vacinando" a organização, pela negativa.

O processo de gestão do desempenho deve ser o "fecho da abóbada"! Nos alicerces, com uma base sólida, está a Estratégia e Liderança; as "pedras das paredes" serão: coordenar e controlar, reunir com a equipa, conhecimento de cada membro e suas motivações, definir objectivos de progresso, fixar e avaliar

---

<sup>1</sup> W. E. Deming, K. E. Cahill, K. L. Allan, Out of the Crisis, MIT/CAES 1982



metas, elogiar, aconselhar, circular regularmente na área de influência, estimular sugestões, celebrar sucessos...

Só depois de instalado ambiente de meritocracia na organização e de estas acções serem bem interiorizadas, monitorizadas e consolidadas, é possível encarar com sucesso a construção do processo de gestão do desempenho. Aqui, os trabalhadores incorporam a avaliação de desempenho na sua identidade, melhorando continuamente com a ajuda dos colegas e dos seus líderes.

Se o desempenho for medido, é possível premiar e promover o mérito. Por outro lado, medir o desempenho torna mais visível a falta de mérito, incentivando a melhoria do desempenho: nas organizações que o praticam, não é preciso despedir pessoas; são elas que se sentem mal e, no limite, se despedem...até já há portais<sup>2</sup> que contêm a avaliação das empresas feita por colaboradores e ex-colaboradores...

## 2. Limitações do processo de avaliação

A experiência e a pesquisa neste campo indicam que devem ser encaradas realisticamente algumas limitações no lançamento de um processo de avaliação.

- **Burocracia:** a ênfase que se põe na “tortura” dos rituais dos procedimentos, mina a confiança nos programas de avaliação. Na Apple, o Impresso tem duas frases: “O que mudou este ano” e “O que pensa mudar para o ano” ...
- **Cinismo:** se não se retiram consequências da avaliação, é natural que seja encarada com hipocrisia.
- **Receios sindicais:** há líderes sindicais que podem revelar-se hostis. Esse risco aumentará, se o sistema não for transparente e desencadeado sem adequada formação e se os chefes o encaram como “ajuste de contas”.
- **Falta de formação:** o processo deve ser sempre precedido de formação dos avaliadores: à partida, não se sentem bem no papel de juízes... A formação vai dar confiança e segurança; a confiança só vem com a experiência e os conhecimentos, e estes adquirem-se na ultrapassagem de dificuldades, praticando.

## 3. Métodos de avaliação

A abrangência da avaliação de desempenho deve ser total. Todos sem excepção devem ser avaliados. É importante que seja vista como mais uma das tarefas da liderança.

Existem 3 métodos de avaliação do desempenho:

1. **Avaliação dos comportamentos.** Avalia-se a forma de estar e desempenhar uma função, com base em factores, p.ex. assiduidade,

---

<sup>2</sup> [www.glassdoor.com](http://www.glassdoor.com); [www.indeed.pt](http://www.indeed.pt)



pontualidade, produtividade, qualidade, flexibilidade, polivalência, iniciativa, relação com o cliente interno ou externo, cooperação, lealdade, responsabilidade, dedicação e zelo, apresentação, condições físicas, desenvolvimento dos subordinados. Os factores devem estar definidos para evitar interpretações múltiplas ou ambiguidades. Depois estabelecem-se graus para cada um, para medir o desempenho; os esquemas de avaliação tomam tradicionalmente a forma de escala, graduada de «insatisfatório» a «excelente».

2. **Avaliação de resultados.** Os sistemas de avaliação por resultados atingidos, são os mais eficazes e, sempre que possível, os que devem ser utilizados. Não só porque têm na base uma filosofia de gestão mais profissional (obriga a organização a fixar objectivos, a estruturar e controlar a acção, a medir resultados, a ser proactiva, em vez de reactiva). Deste modo põe ênfase no autocontrolo e permite a identificação de obstáculos e medição objectiva do desempenho.
3. **Misto.** como próprio nome indica refere-se a modelos que englobam mistura de métodos e é utilizado em organizações com grande complexidade nos seus cargos. Um exemplo é o modelo do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública).

A gestão do desempenho pode/deve contribuir para:

- Fornecer a base para acções de recursos humanos (formação, promoções, reconversões, transferências, etc.);
- Validar os processos de recrutamento e selecção;
- Melhorar a dinâmica de comunicação entre avaliadores e avaliados;
- Discriminar positivamente os melhores colaboradores, através da remuneração;
- Criar e aperfeiçoar indicadores de gestão;
- Fazer "crescer" a organização, no seu todo, melhorar as competências de liderança e aumentar as exigências de *performance*.

A avaliação de desempenho repousa em duas condições:

1ª - As apreciações devem ser formuladas quotidianamente. É importante e estimulante saber "surpreender" os avaliados a fazerem coisas bem feitas e dizer-lhes. Se cometem erros também não se devem deixar passar, mas as censuras devem visar a tarefa e não a pessoa.

Desabafo ouvido por um consultor: «Acha normal que, em sete anos, o meu chefe não me tenha dito nada sobre o que pensa do meu trabalho? Não teria custado muito. Tenho quase a certeza de que, se tivesse cometido algum erro importante, não teria hesitado em me assinalar!».

2ª - Deve haver uma entrevista periódica, cuidadosamente planeada e conduzida (para fazer o ponto da situação), que seja a antítese da burocracia.



As reuniões de avaliação, periódicas, podem causar desânimo e stress nos colaboradores envolvidos, mas também podem constituir uma oportunidade de troca de ideias sobre o valor que os colaboradores acrescentaram à organização e discutir planos futuros.

É crucial que os avaliadores participem num programa de formação em entrevista destinado a conhecerem o processo, os princípios que o regem, as atitudes a adoptar, as características específicas desta entrevista e os objectivos a atingir. É muito importante que a cultura da organização reflita na forma como se realizam as entrevistas, que seja um processo de avaliação com o envolvimento genuíno do avaliado, para a melhoria de actuação e que se assegure o seu seguimento.

A Avaliação do Desempenho é um processo cíclico e abrangente que sofre alterações à medida que vai sendo aplicado no sentido de se tornar mais simples e objetivo. Trabalhar a melhoria é corrigir ao longo do tempo, com base nas críticas e deficiências detetadas.

A **E3S** – disponibiliza exemplos de processos de gestão do desempenho, aplicados em respostas sociais, nomeadamente com exemplos de check-list para preparação das reuniões pelas chefias -. **RH-Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho e RH-Check list de preparação da reunião de avaliação de desempenho**

A Associação Humanidades<sup>3</sup> desenvolveu ao longo do tempo um método de avaliação misto baseado nas competências chave, na pontualidade, na assiduidade e nos objetivos individuais autodefinidos e consensualizados com as chefias. A experiência mostrou que a avaliação de desempenho trouxe benefícios ao nível de desempenho e motivação dos colaboradores.

Algumas recomendações para a implementação do processo de avaliação de desempenho:

- Ao lançar o sistema, preconiza-se a utilização de métodos simples tal como a avaliação pela chefia. Só uma organização madura, rodada e com líderes adultos, pode implementar um sistema de avaliação mais complexo envolvendo, de forma ativa, tanto avaliadores como avaliados<sup>4</sup>.
- Período curto de avaliação, permite recordar factos; período longo não sobrecarrega as pessoas com o processo.
- Anotar situações concretas de actuação do avaliado, ao longo do período de avaliação.
- Dar 'feedback' (positivo e negativo)
- Reuniões de avaliadores, para balanço e análise de discrepâncias.

---

<sup>3</sup> Isabel Lopes, Avaliação de Desempenho na Associação Humanidades, 3º Colóquio E3S, 2017, disponível em [www.e3s.pt](http://www.e3s.pt)

<sup>4</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Avaliação de desempenho](https://pt.wikipedia.org/wiki/Avalia%C3%A7%C3%A3o_de_desempenho)



- Usar o 'feedforward': orientações a serem seguidas no futuro, para que o resultado seja obtido.
- À semelhança dos treinadores de desporto, anotar sistematicamente tudo o que os subordinados fazem, para os confrontar com os resultados e induzir atitude auto avaliativa.
- Na reunião de avaliação: ouvir o colaborador sobre a respetiva avaliação e potencial de melhoria e assinalar os aspectos positivos de actuação e reconhecer e valorizar as acções mais relevantes
- No seguimento da reunião mostrar disponibilidade para apoiar o seu desenvolvimento, escutar o colaborador e fazê-lo participar e definir metas para o futuro.

Alguns erros comuns verificados na avaliação de desempenho:

- Lançar o processo sem formação dos avaliadores.
- A burocracia (com a cristalização num impresso que se preenche automaticamente e de que não se tiram ilações) mina a confiança.
- Ajuste de contas (os piores demónios da falta de liderança, que não se resolve com formação...).
- Sistema sem melhoria. Processo muito complexo, para ser "tortura" para ambas as partes.
- Imposição em vez de negociação: só para transmitir informações.
- Diferentes padrões de rigor na avaliação. Há avaliadores mais exigentes do que outros, o que dificulta a justiça e objectividade dos resultados.
- Efeito de halo: tendência do avaliador classificar bem ou mal uma multiplicidade de factores com base numa avaliação elevada ou baixa, de apenas um factor.
- Erro por semelhança: o avaliador classifica os subordinados da forma como ele próprio foi avaliado.
- Não diferenciar os desempenhos, para evitar conflitos ou recriminações dos avaliados.
- Pressões inflacionistas: o hábito de dar classificações elevadas no passado, faz com que haja pressão irresistível para as continuar a dar no futuro.
- Usar escala de avaliação ímpar (contrariar a tendência para escolher avaliação central).