Análise Psicológica (1992), 3 (X): 297-302

Da Avaliação de Desempenho à Avaliação de Desenvolvimento (*)

CARLOS ALVES MARQUES (**)

Na evolução integrativa da Gestão de Pessoal, ultrapassadas que estão as tónicas nos aspectos Administrativos, com os parâmetros disciplinares, administrativos-legais e paternalistas, e nos aspectos Técnicos-Previsionais, com os seus parâmetros previsionais e estatísticos, de grande formalidade e gigantismo orgânico, passou-se a acentuar o Desenvolvimento Organizacional e o Desenvolvimento dos Indivíduos.

Partindo das concepções do «Homem que se Realiza», do «Homem Complexo» e do «Homem Psicológico» (Handy, 1988) actualmente subjacentes às Teorias Gerais do «Management» e da Psicologia Organizacional, a Gestão de Pessoal vai assumir como ideia-chave: (a) A necessidade de compatibilizar as necessidades económicas da organização com as necessidades dos seus membros; (b) O papel activo e determinante do pessoal no desenvolvimento da organização e, em particular, na sua produtividade; (c) O reconhecimento de que a motivação e a eficácia do pessoal depende do «design» e funcionamento das funções e da organização e, sobretudo, das respostas às necessidades dos empregados ao nível material e do desenvolvimento individual e colectivo.

Estes pressupostos vão implicar o sublinhar do papel das chefias directas na gestão e direcção dos seus colaboradores.

O desenvolvimento da organização passa pelo desenvolvimento dos seus empregados e o desenvolvimento destes pelo da organização. Nesta perspectiva, aos clássicos temas de Gestão de Pessoal vêm juntar-se os problemas de Organização e das Condições de Trabalho («Homem Contigencial»), bem como o da participação directa dos empregados nos problemas que lhes dizem respeito («Homem Psicológico»).

Sob denominações várias como «Na Senda da Excelência», «Empresas do 3º Tipo», «Círculos de Qualidade», «Total Quality Control» ou outras, acaba sempre por se propôr uma Gestão por Objectivos, mais ou menos Participada.

Neste contexto, a Avaliação de Desempenho surge como um processo que visa manter a melhor adaptação possível entre as aspirações e resultados do desenvolvimento individual e os objectivos e evolução da organização.

A Avaliação de Desempenho ou, melhor, do Desenvolvimento Individual passa a centrar a atenção nas motivações e objectivos/resultados atingidos pela actividade profissional do empregado, na procura de melhorias nos resultados futuros, analisando as orientações e evoluções possíveis quer ao nível do conteúdo das funções, quer ao nível do meio.

(*) Artigo construído com base na comunicação proferida no Forum de Direito Social e do Trabalho, Lisboa, 1991.

(**) Professor Auxiliar, ISPA. Director da UIIPOG.

1. DA NECESSIDADE DUM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/DESENVOLVIMENTO

Dos inquéritos realizados nas décadas de 70 e 80 nos EUA (Campbell et al., 1970), Reino Unido (Rowe, 1970) e na Holanda (Drenth, 1984), verificou-se que mais de 70% das empresas destes países recorrem a um sistema formal de avaliação, com periodicidades inferiores a 1-2 anos.

Ao desenvolvimento destas práticas não são alheias as Teorias da Motivação. A avaliação de desempenho/desenvolvimento é determinante nos níveis motivacionais dos empregados:

1.1. É determinante na percepção dos indivíduos da relação entre o que ele dá à organização e o que ela recebe (equidade);
1.2. É determinante nos desafios lançados ao desenvolvimento dos empregados (objectivos a atingir) e na avaliação que estes fazem das suas capacidades (expectâncias);
1.3. É determinante nas relações de causalidade percepcionadas entre esforço/resultados obtidos e recompensas recebidas (instrumentalidade);
1.4. É determinante enquanto «feedback» dum período de trabalho.

2. OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/DESENVOLVIMENTO

Em 1984, Drenth propõe quatro grandes objectivos da AD na gestão de pessoal, a saber:

2.1. Melhorar a *produtividade, motivação e desenvolvimento das capacidades pessoais*. Efeitos decorrentes do estabelecimento de objectivos, «feedback» e da entrevista de avaliação («performance appraisal»);
2.2. Decisões relacionadas com a *organização e gestão de pessoal*, e.g. salários e recompensas pecuniárias, promoções, transferências, rescisões de contratos («salary appraisal»);
2.3. Identificar *candidatos potenciais* para funções de maior responsabilidade («potential assessment»);
2.4. Escolha de *critérios* de selecção e treino.

Um processo de Avaliação de Desempenho/ /Desenvolvimento procurará atingir simultaneamente estes quatro objectivos.

A grande dificuldade, já sublinhada por McGregor em 1960, coloca-se na necessidade de conciliar os papeis de juiz/avaliador com o de conselheiro; isto é, a necessidade de conciliar o «objectivo de controlo e gestão» com o «objectivo de orientação e agente de desenvolvimento».

Isto implica criar diferentes sistemas, diferentes procedimentos, ou, pelo menos, separar os momentos relacionados com os objectivos 2.1 e 2.2, evitando o conflito no avaliado entre o desejo de «feedback» justo sobre o que fez mal («work improvement») — *versus* — o desejo de avaliação o mais positiva possível tendo em conta o maior salário.

O objectivo 2.1. é particularmente importante para os determinantes motivacionais 1.2. (expectâncias) e 1.4. («feedback»).

O objectivo 2.2. é especialmente importante para os determinantes motivacionais 1.1. (equidade) e 1.3. (instrumentalidade).

Na nossa opinião, o objectivo a privilegiar no contexto da Avaliação de Desenvolvimento é o 2.1., isto é, o «Investing in People» na linguagem tão cara a algumas empresas internacionais. Trata-se de focalizar o processo de avaliação no desenvolvimento das capacidades e do desempenho dos indivíduos, no aperfeiçoamento pessoal e profissional e na determinação das necessidades para a evolução na carreira.

3. QUE AVALIAR?

Existem duas possibilidades de objectos de avaliação: (1) Resultados de trabalho/Objectivos atingidos; (2) Actividades/Comportamentos de trabalho.

A tónica nos Comportamentos de trabalho pode, no entanto, não ter consequências ao nível dos Resultados. A avaliação de Resultados/ /Objectivos parece dever ser privilegiada na generalidade, exceptuando as funções em que

tal não é possível, como é o caso de situações de automação total onde competem ao Homem tarefas de vigilância e controlo sem impacto significativo na produtividade.

Mas, mesmo neste último contexto e visando o Objectivo 2.1. — Motivação/Desenvolvimento dos Indivíduos, há que discutir e negociar comportamentos que possam conduzir a outros resultados.

Em qualquer dos casos, a avaliação deve incidir, sempre que possível, sobre factos objectivos e observáveis, isto é, Resultados/ /Objectivos quantificados, comportamentos concretos, e não parâmetros abstractos e/ou opinativos. Por outro lado, os parâmetros avaliados dos Resultados/Objectivos, ou dos comportamentos concretros, devem possuir boas qualidades métricas: (a) *Validade de critério* — em relação aos critérios de eficácia e eficiência do sector e do desenvolvimento da carreira dos indivíduos; (b) *Validade de constructo* — por exemplo, medindo parâmetros independentes; (c) *Validade de conteúdo* — relevância para a função e para o sector; (d) *Sensibilidade* — capacidade de discriminação; (e) *Generalidade* — por exemplo, inter-situações e inter-avaliadores. Devem possuir ainda adequada aplicabilidade (viabilidade prática): (1) Transparência para avaliador e avaliado; (2) Aceitabilidade; (3) Valor informativo.

4. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/DESENVOLVIMENTO

A classificação que se apresenta de seguida é inspirada em Drenth (1984).

4.1. *Sistemas de Avaliação Global*

- — Avaliações globais;
- — Sistemas ordenados;
- — Sistemas de escolha forçada;
- — Sistemas de incidentes críticos.

Todos estes sistemas apresentam grande subjectividade, sem fidelidades e validades baixas, e são sistemas pouco úteis quanto ao Objectivo 2.1. Motivação/Desenvolvimento.

4.2. *Sistemas baseados em Dados Objectivos*

- — Resultados, Relação com Dados Objectivos (Exemplos de resultados quantificados: peças produzidas, volume de vendas, número de reclamações de cliente);
- — Índices Comportamentais (Exemplos: absentismo, medidas de satisfação para avaliar gestor).

Apresentam-se frequentemente ligados a objectivos organizacionais. A validade e fidelidade dos sistemas baseados em Resultados é geralmente superior aos assentes em índices comportamentais.

4.3. *Sistemas Diferenciados*

- — Escalas Gráfico-Numéricas;
- — Escalas Descritivas (descritores comportamentais sem numeração);
- — Escalas «Anchored» (assentes em comportamentos críticos);
- — «Check-lists» (de resposta dicotómica).

Estes sistemas fornecem um perfil de desempenho. Constituem os melhores sistemas para estabelecer critérios de selecção e treino.

4.4. *Outros Sistemas*

- — Entrevista Livre;
- — Descrição Escrita;
- — Entrevistas de «Goal-Setting»

Este último sistema de negociação de objectivos visa estimular a motivação e o desenvolvimento dos indivíduos. Nele, os aspectos quantificados perdem importância ainda que se possam questionar as qualidades métricas dos objectivos estabelecidos. A tónica é posta na discussão e negociação integrativa dos objectivos a atingir, cuja avaliação e «aferição» dos meios disponíveis se deve processar ao longo do ano.

5. TIPO DE ENTREVISTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/DESENVOLVIMENTO

Grosso modo, podem discriminar-se três grandes tipos de entrevistas.

5.1. *Falar e Persuadir*

O avaliador deseja comunicar a sua avaliação

e convencer o avaliado da sua correcção. Quando os recursos são escassos é de esperar uma maioria de reacções negativas por parte dos avaliados.

5.2. *Falar e Ouvir*

O avaliador já procedeu à sua avaliação e remete-se a uma posição de ouvinte: Neste caso, se a avaliação é feita por uma equipa de avaliadores aumenta a sua credibilidade (Edwards, 1989).

A comunicação é maior que em 5.1. mas não garante melhorias de desenvolvimento e de desempenho do avaliado.

5.3. *Resolução de Problemas/Negociação de Objectivos*

A partir dos objectivos da organização e centrados no desenvolvimento do avaliado, a chefia e os seus colaboradores vão fixar os objectivos a realizar num determinado prazo. Os objectivos devem ser classificados por ordem de importância, mensuráveis e prever as dificuldades.

Esta abordagem pretende entre outros aspectos: (a) Estimular o avaliado a pensar em soluções e melhorias nos resultados de trabalho e no seu comportamento; (b) Reconhecer os seus pontos fortes; (c) Detectar necessidades de formação (conhecimentos, saber fazer e mudança de atitudes); (d) Inventariar o potencial do empregado.

A comunicação tem de se estabelecer nos dois sentidos e centrar-se mais na resolução de problemas que nas pessoas.

Toda esta concepção parte dum pressuposto: só pode haver mudança se os próprios participarem nela. Isto implica a necessidade de separar duas situações: a de determinação do pagamento da de melhoria das condições de trabalho (aqui não se discutem salários ou recompensas) a chefia é um conselheiro e não um avaliador. Num inquérito realizado a 36 empresas de electrónica de Sillicon Valley, Hall et al. (1989) verificaram que a maioria delas separava a discussão de revisão do salário da discussão de avaliação de desempenho.

Esta abordagem inscreve-se necessariamente numa Gestão por Objectivos. No entanto, num passado não muito longíquo, poucas empresas assumiram uma gestão por objectivos. Por exemplo, Ocher e Tall (1977), num inquérito a 216 organizações, constataram que só 13% utilizavam técnicas de avaliação do tipo GPO. Razões apontadas: (1) Estas técnicas não são aplicáveis a sistemas automatizados; (2) São de difícil penetração em empresas de cultura fechada; (3) Se utilizadas de forma exclusiva, o seu carácter qualitativo dificulta comparações, inter-avaliações dentro da empresa, o que se pode tornar um problema sério nas grandes empresas, onde há necessidade de garantir uma mesma metodologia com parâmetros ditos «objectivos» e documentação idêntica a fornecer a todos os sectores (Brandt, 1989); (4) As escalas numéricas mais quantificadas, e consequentes tratamentos estatísticos, fornecem um sentido de segurança técnica muito ao gosto da chamada «Fase Técnica» de Gestão de Pessoal, a natureza mais qualitativa da GPO exige uma cultura mais aberta e maior formação e responsabilidade das chefias em relação aos seus colaboradores e processos de trabalho.

Como nota final deste ponto gostaríamos de sublinhar que não há um bom Método de Avaliação de Desempenho/Desenvolvimento em si mesmo. A adequabilidade do método depende sempre das características da Empresa e dos Objectivos da Gestão. O método tem de estar adaptado à empresa.

6. PRÉ-REQUISITOS PARA UM BOM FUNCIONAMENTO DA AD

Podem distinguir-se quatro grandes conjuntos de condições para o sucesso dum processo de Avaliação de Desempenho/Desenvolvimento.

6.1. O sistema deve possuir boas qualidades técnicas, as quais dependem dos objectivos a atingir, nomeadamente: «salary appraisal» versus «performance appraisal» (Desenvolvimento). Em Organizações relativamente estáveis são de difícil compreensão sistemas indutores de mais reforços negativos que negativos: 20% dos empregados com mérito e 80% com desmérito.

6.2. Condições de concepção, construção

e introdução do sistema de avaliação. A participação de todos os interessados constitui um elemento facilitador.

6.3. Condições organizacionais: a AD funciona melhor nas organizações com funções bem definidas, objectivos bem identificados e procedimentos de medida inequívocos.

6.4. A cultura e clima organizacional aberto: onde existem relações de confiança e comunicação pluridimensional.

Quando as condições 6.3. e 6.4. estão reunidas, a AD, em vez de «instrumento de gestão», passa a ser uma actividade contínua e tarefa integrante do papel das chefias, o papel de conselheiro.

Para o empregado, a AD passa a fazer parte do planeamento da carreira. No plano de desenvolvimento de carreira vão sendo acumuladas informações sobre: desejos e necessidades individuais, necessidades de mais formação ou mesmo escolaridade, qualidades potenciais e possibilidades de progressão e, claro, a actual maneira de realizar as tarefas e resultados obtidos.

Então é possível estimular e orientar de forma permanente o trabalhador e, por outro lado, garantir o desenvolvimento do indivíduo e a produtividade da organização. E não podemos esquecer que a actual evidência científica tende a apontar para um primado, ainda que não recursivo, da motivação em relação à satisfação (James & Tetrick, 1986; Marques, 1991).

7. NOTA FINAL

Num artigo recente de 1989, Eyres chamou a atenção para o lugar comum que, nos EUA, se começam a tornar os processos legais contra as empresas, decorrentes da ausência ou de inadequados sistemas de avaliação de desempenho, colocados por actuais ou ex-empregados.

E propôs às empresas as seguintes medidas preventivas: (a) Informar antecipadamente os empregados dos critérios de «performance» e normas avaliativas; (b) Documentar regularmente os problemas de «performance», sob forma de avaliação de desempenho; (c) Tomar decisões compatíveis com a avaliação dos empregados e avaliar exactamente os empregados não produtivos; (d) Garantir aos empregados a sua participação no processo e possibilidades de contestar a avaliação; (e) Formar as chefias em técnicas de comunicação, negociação e avaliação.

Em suma, uma organização sem Avaliação de Desempenho/Desenvolvimento compremete o seu futuro, na medida em que não se esforça por aumentar a produtividade e desenvolver os seus colaboradores, mas um inadequado sistema de AD pode ter o mesmo tipo de consequência.

BIBLIOGRAFIA

Brandt, R.A. (1989). Compensation and Benefits Analysis. *Financial Managers' Satement*, Vol. 11, 5, 28-33.

Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., Weick, E.E. (1970). *Managerial Behavior Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Drenth, P.J.D. (1984). Personnel Appraisal. In *Handbook of Work and Organizational Psychology*, (Drenth et al., Eds.). New York: John Wiley and Sons.

Edwards, M.R. (1989). Making Performance Appraisals Meaninful and Fair. *Business*, Vol. 39, 3: 17-25.

Eyres, P.S. (1989). Legally Defensible Performance Appraisal Systems. *Personnel Journal*, Vol. 68, 7: 58-62.

Hall, J.L., Posner, B.Z., & Harder, J.W. (1989). Performance Appraisal Systems: Matching Practice with Theory. *Group and Organization Studies*, Vol. 14, 1 51-69.

Handy, C.B. (1988). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.

James, L.A., & Tetrick, L.E. (1986). Confirmatory Analytic Tests of Three Causal Models Relating Job Perceptions to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 1: 77-82.

Locher, A.H., & Teel, K.S. (1977). Performance Appraisal — a Survey of Current Practices. *Personnel Journal*, 56: 245-254.

Marques, C.A. (1991). *Value Analysis in Organizational Context*. Tilburg: Tilburg University Press.

McGregor, D. (1960). *The Human Side on Enterprises*. New York: McGraw-Hill.

Rowe, K.H. (1970). An Appraisal on Appraisal. *Journal of Management Studies*, 1: 1-25.

RESUMO

A Avaliação de Desempenho é geralmente conside-

rada pelas hierarquias e empregados das organizações como das áreas mais conflituosas e complicadas da Gestão de Pessoal.

Fazendo um balanço das teorias e práticas da Avaliação de Desempenho e assumindo-a como fundamental para a organização e carreira dos empregados, o autor defende a transformação das clássicas Avaliações de Desempenho em práticas de Avaliação de Desenvolvimento.

Esta mudança de perspectiva é enquadrada nas evoluções mais recentes das Teorias Gerais do «Management» e da Psicologia Organizacional e no pressuposto desejado, e eventualmente utópico, de que o «Desenvolvimento da Organização passa pelo Desenvolvimento dos seus Empregados e o Desenvolvimento destes pelo da Organização».

As propostas defendidas pelo autor assentam essencialmente nos dados empíricos encontrados pelas Teorias da Motivação, os quais se repercutem aos níveis da filosofia, objectivos, estruturas e processo dum Sistema de Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

Managers and employees evaluate Performance Appraisal as one of the most difficult and conflictous field of Personel Management.

Proceeding to a global review of Performance Appraisal theories and practices and claiming it as essential to the organization and employee career, the author supports the transformation of the classical Performance Appraisal into Development Appraisal practices.

This change is framed on the more recent evolutions of Organizational Psychology and General Theories of Management and on the desired, even if visionary, assumption that the «Organizational Development depends on Employees Development and vice-versa».

Author's proposals are based on empirical data of Motivation Theories with consequences on principles, goals, structure and processes of any Development Appraisal System.