

**Universidade de Évora**

**Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde**

Curso ministrado em parceria com a **Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa**

(DR – II Série, n.º 250 de 29 de Outubro de 2002)

Área de especialização em

Políticas de Administração e Gestão de Serviços de Saúde

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**CARACTERIZAÇÃO DAS MELHORES EXPERIÊNCIAS  
PERCEPCIONADAS PELOS AVALIADOS**

Mestrando: **António Manuel Costa Maurício**

Orientador: **Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos**

**ÉVORA**

**2007**

# **Universidade de Évora**

## **Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde**

Curso ministrado em parceria com a **Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa**

(DR – II Série, n.º 250 de 29 de Outubro de 2002)

Área de especialização em  
Políticas de Administração e Gestão de Serviços de Saúde

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

## **CARACTERIZAÇÃO DAS MELHORES EXPERIÊNCIAS PERCEPCIONADAS PELOS AVALIADOS**



Mestrando: **António Manuel Costa Maurício**

Orientador: **Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos**

165849

**ÉVORA**

**2007**

Aos meus pais, pelos valores que me transmitiram  
Aos meus filhos, pelo tempo de brincadeira que não partilhámos  
À Susana, por caminhar ao meu lado

## RESUMO

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – Caracterização das Melhores Experiências Percepcionadas pelos Avaliados

Esta dissertação tem como finalidade caracterizar as melhores experiências de avaliação de desempenho, percepcionadas pelos avaliados, no pressuposto que as mesmas são processos de interacção social, envolvendo significados e expectativas entre os actores. Por conseguinte, a ênfase da abordagem que realizamos não está no modelo de avaliação mas nas práticas e consequentemente nos processos de interacção, durante os quais os actores envolvidos na avaliação de desempenho constroem e reconstroem significados sobre a mesma.

Assim, recorrendo a metodologias compreensivas e à técnica de análise de conteúdo, com apoio do software N6, analisámos o conteúdo de 14 entrevistas semi-estruturadas, realizadas a funcionários avaliados pelo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública e efectuadas num hospital do sector público administrativo do estado.

Com este estudo, verificámos que os avaliados constroem significados (valorativos e qualificativos) sobre a avaliação em que a informação, a formação, o envolvimento do avaliador e as oportunidades de participação, assumem um papel central na legitimação social da avaliação de desempenho e consequentemente na aceitação da cotação, o que por sua vez condiciona as percepções qualitativas da avaliação de desempenho.

Perante os resultados concluímos que a consecução dos objectivos da avaliação do desempenho só serão efectivos se os avaliados percepcionarem as experiências de avaliação válidas e positivas e não como uma ameaça.

Na sequência da interpretação dos resultados emergem um conjunto de hipóteses, as quais carecem ser testadas em estudos posteriores de maior dimensão.

Por fim, foram delineadas as linhas orientadoras de um plano de intervenção que visam a consecução das boas práticas de avaliação de desempenho.

**Palavras Chave:** Avaliado; Avaliador; Avaliação de desempenho; Interacção.

## ABSTRACT

PERFORMANCE APPRAISAL - Characterization of the Best Experiences Perceived by appraised.

The purpose of this study is to characterize the best experiences of performance appraisal, perceived by appraised with the assumption that they are processes of social interaction, involving meanings and expectations between the actors. Therefore, the emphasis of the approach that we carry out is not in the evaluation model but in the practice and in the interaction processes, during which the involved actors in the performance appraisal construct and reconstruct meanings on the same.

Thus, appealing to comprehensive methodologies and to the technique of content analysis, along with the support of N6 software, we study the content of 14 interviews, made to employees, who are assessed according to performance appraisal system used in Public Administration in Portugal (SIADAP). These interviews took place in a hospital of the public administrative sector, of the state.

With this study, we verify that appraised create meanings (valuable and qualifying) of the appraisal where, information, training, appraisal involvement and chances for participation, consequently takes a central role in the social legitimacy of the performance appraisal, and, in the acceptance of the quotation, that will affect the qualitative perceptions of the performance evaluation.

Studying the results we conclude that, the goal achievement of the performance appraisal will only be effective if the appraised perceive experiences of appraisal as valid and positive, and not as a threat.

With the interpretation of these results, several hypotheses emerge which could be tested in future research, with a larger dimension.

Finally, the guide lines of an intervention plan had been delineated, with a prior aim, the achievement of good practical of performance appraisal.

**Key Words:** Appraised, Appraisal; Performance appraisal; Interaction.

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, orientador da presente dissertação de mestrado, pela disponibilidade demonstrada e ensinamentos transmitidos, durante este percurso formativo.

Ao Professor Doutor Carlos Alberto da Silva, director do mestrado, por se fazer sentir sempre presente e pelas palavras de incentivo.

Ao Conselho de Administração da MAC, pelas facilidades concedidas para a realização do estudo.

A todos os participantes no estudo pela colaboração e disponibilidade demonstradas, sem a qual esta dissertação não seria possível.

À nossa família pelo apoio incondicional, sem o qual seria inalcançável a concretização deste projecto.

Aos nossos amigos e colegas, pelas críticas e sugestões, que constituíram um valioso contributo para a realização desta dissertação.

## ABREVIATURAS E SIGLAS

AAD – Assistente Administrativo  
AAV – Auxiliares de Apoio e Vigilância  
AD – Avaliação de Desempenho  
APA – American Psychological Association  
art. – Artigo  
CCA – Conselho Coordenador da Avaliação  
CEE – Comunidade Económica Europeia  
DGAP – Direcção Geral da Administração Pública  
Dr. – Doutor  
Ex.mo – Excelentíssimo  
GRH – Gestão de Recursos Humanos  
MAC – Maternidade Dr. Alfredo da Costa  
Sr. – Senhor

## ÍNDICE

	Folha.
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1 - <u>APRESENTAÇÃO DO ESTUDO</u> .....	15
2 - <u>ENQUADRAMENTO</u> .....	17
3 - <u>PROBLEMÁTICA</u> .....	19
4 - <u>OBJECTIVOS</u> .....	22
<b>CAPÍTULO II – ESTUDO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
1 - <u>GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS</u> .....	24
2 - <u>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</u> .....	28
2.1 – <u>DEFINIÇÃO DE CONCEITOS</u> .....	28
2.2 – <u>AVALIAÇÃO FORMAL DO DESEMPENHO</u> .....	30
2.2.1 – <u>Construção de percepções sobre o processo de AD</u> .	35
2.2.2 – <u>Avaliação de Desempenho ao longo da vida activa</u> .	36
2.3 – <u>AS COMPONENTES DA AD</u> .....	38
2.3.1 – <u>Os objectivos</u> .....	39
2.3.2 – <u>Os procedimentos</u> .....	41
2.3.3 – <u>Os instrumentos</u> .....	42
2.3.4 – <u>As fontes de AD</u> .....	45
2.4 – <u>EVENTUAIS VANTAGENS DA AD</u> .....	46
2.5 – <u>DIFICULDADES NO PROCESSO DE AD</u> .....	49
2.6 – <u>FACTORES DE SUCESSO DA AD</u> .....	51
2.7 – <u>AD NO ÂMBITO DO SIADAP</u> .....	54
2.7.1 – <u>AD por objectivos com diferenciação forçada</u> .....	58



2.7.2 – <u>SIADAP – Alterações em projecto</u> .....	62
2.7.3 – <u>AD nas organizações de saúde</u> .....	65
3 - <u>COMPETÊNCIAS DE AVALIAÇÃO</u> .....	68
3.1 – <u>COMPETÊNCIAS DO AVALIADOR</u> .....	68
3.1.1 – <u>Comunicação e avaliação</u> .....	70
3.1.2 – <u>Entrevista de avaliação</u> .....	72
3.1.3 – <u>Gestão de conflitos</u> .....	74
3.1.4 – <u>Aquisição e desenvolvimento de competências de avaliação</u> .....	75
<b>CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO</b> .....	77
1 - <u>INTRODUÇÃO</u> .....	78
2 - <u>MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE</u> .....	79
3 - <u>MÉTODOS E TÉCNICAS</u> .....	82
3.1 – TIPO DE ESTUDO .....	82
3.2 – POPULAÇÃO DO ESTUDO E ESCOLHA DOS ACTORES .....	84
3.2.1 – <u>Caracterização do campo de estudo</u> .....	85
3.3 – TÉCNICAS DE COLHEITA DE DADOS .....	89
3.3.1 – <u>Entrevista</u> .....	91
3.4 – TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS .....	94
4 - <u>REDUÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</u> .....	96
4.1 – APRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE CATEGORIAS .....	96
4.1.1 – <u>Sistema de categorias: Dados informativos</u> .....	98
4.1.2 – <u>Sistema de categorias: Dados de conteúdo</u> .....	99

4.2 – ANÁLISE DOS DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DOS ACTORES .....	118
4.3 – ANÁLISE DOS DADOS DE CONTEÚDO .....	121
4.3.1- <u>As melhores experiências de AD</u> .....	121
4.3.2 - <u>Atributos das experiências de AD</u> .....	123
4.3.3 - <u>Factores condicionantes da qualidade das experiências de AD</u> .....	125
4.3.4 - <u>Caracterização processual</u> .....	142
4.3.5 - <u>Sentimento de envolvimento e apropriação</u> .....	146
4.3.6 - <u>Percepção do papel da AD</u> .....	146
4.3.7 - <u>Impactes das experiências de AD</u> .....	149
4.3.8 - <u>Adequação do sistema de AD ao conteúdo funcional</u> .....	152
4.3.9 - <u>Grau de satisfação relativamente ao sistema de AD</u> .	154
4.3.10 - <u>Cotações obtidas nas melhores experiências de AD</u> .....	155
5 - <u>DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</u> .....	156
6 - <u>LIMITAÇÕES DO ESTUDO</u> .....	182
<b>CAPÍTULO IV – PLANO DE INTERVENÇÃO</b> .....	183
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÃO</b> .....	190
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	194
<b>ANEXOS</b>	
Anexo I – <u>Carta de apresentação e solicitação, ao Conselho de Administração da MAC, da autorização para a realização do estudo</u>	
Anexo II – <u>Carta de apresentação do estudo aos participantes</u>	
Anexo III – <u>Acordo de colaboração entre o investigador e o participante no estudo</u>	
Anexo IV – <u>Grelha de construção do guião</u>	
Anexo V – <u>Guião de entrevista</u>	

## Anexo VI – Quadro global das categorias e subcategorias

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Folha
Figura nº 1 <u>Maternidade Dr. Alfredo da Costa, 1932</u> .....	85
Figura nº 2 <u>Número de efectivos a exercer funções na MAC por grupo profissional e vínculo</u> .....	86
Figura nº 3 <u>Número de efectivos na MAC sujeitos ao SIADAP</u> .....	87
Figura nº 4 <u>Percentagem de efectivos avaliados pelo SIADAP por grupo profissional</u> .....	88
Figura nº 5 <u>Total de efectivos da MAC por grau de escolaridade</u> .....	89

## ÍNDICE DE QUADROS

	Folha
Quadro 1 – <u>Instrumentos de medida do desempenho em função da abordagem estabelecida</u> .....	44
Quadro 2 – <u>Fonte de problema na AD</u> .....	50
Quadro 3 – <u>A importância da comunicação entre o avaliador e o avaliado</u> ...	71
Quadro 4 – <u>Questões de investigação e categorias correspondentes</u> .....	97
Quadro 5 – <u>Categorias e subcategorias: Dados informativos</u> .....	98
Quadro 6 – <u>Categorias e subcategorias: As melhores experiências de AD</u> ...	100
Quadro 7 – <u>Categoria e subcategorias: Atributos das experiências de AD</u> ...	101
Quadro 8 – <u>Categoria e subcategorias: Factores condicionantes da qualidade das experiências de AD</u> .....	104
Quadro 9 – <u>Categorias e subcategorias: Caracterização processual</u> .....	111
Quadro 10 – <u>Categorias e subcategorias: Envolvimento e apropriação na AD</u>	113
Quadro 11 – <u>Categorias e subcategorias: Percepção do papel da AD</u> .....	114
Quadro 12 – <u>Categoria e subcategorias: Impactes das experiências de AD</u> ....	115
Quadro 13 – <u>Categoria e subcategorias: Adequação do sistema de AD ao conteúdo funcional do avaliado</u> .....	116
Quadro 14 – <u>Categoria e subcategoria: Grau de satisfação relativamente ao actual sistema de AD</u> .....	117
Quadro 15 – <u>Categoria: Cotações atribuídas às melhores experiências de AD</u>	118
Quadro 16 – <u>Distribuição dos entrevistados por grupo etário</u> .....	119
Quadro 17 – <u>Distribuição dos entrevistados por sexo</u> .....	119
Quadro 18 – <u>Distribuição dos entrevistados por grupo profissional</u> .....	119
Quadro 19 – <u>Distribuição dos entrevistados por categoria e tempo de actividade profissional</u> .....	120
Quadro 20 – <u>Distribuição dos entrevistados por número de avaliações formais</u>	120
Quadro 21 – <u>As melhores experiências de AD</u> .....	122
Quadro 22 – <u>Atributos das experiências de AD</u> .....	124
Quadro 23 – <u>Factores condicionantes da qualidade das experiências de AD</u> ...	126

Quadro 24 – <u>Competências instrumentais e processuais do avaliador</u> .....	128
Quadro 25 – <u>Competências relacionais do avaliador</u> .....	129
Quadro 26 – <u>Ausência de competências instrumentais e processuais do avaliador</u> .....	131
Quadro 27 – <u>Ausência de competências relacionais do avaliador</u> .....	133
Quadro 28 – <u>Factores organizacionais positivos</u> .....	134
Quadro 29 – <u>Factores organizacionais negativos</u> .....	135
Quadro 30 – <u>Obtenção da informação sobre AD pelos avaliados e modo como a receberam.</u> .....	137
Quadro 31 – <u>Instrumentos de medida e registo, processo e predisposição do avaliado como factores condicionantes das experiências de AD.</u> .....	139
Quadro 32 – <u>Caracterização processual da AD: Autoavaliação</u> .....	143
Quadro 33 – <u>Caracterização processual da AD: conhecimento dos objectivos da unidade e formulação de objectivos individuais</u> .....	145
Quadro 34 – <u>Sentimento de envolvimento e apropriação</u> .....	146
Quadro 35 – <u>Percepção do papel da AD.</u> .....	147
Quadro 36 – <u>Impactes das experiências de AD</u> .....	150
Quadro 37 – <u>Adequação do actual sistema de AD ao conteúdo funcional do avaliado</u> .....	152
Quadro 38 – <u>Grau de satisfação com o actual sistema de AD</u> .....	154
Quadro 39 – <u>Cotações obtidas nas melhores experiências de AD</u> .....	155
Quadro 40 – <u>Correspondência das questões e sub questões de investigação com os resultados obtidos</u> .....	156
Quadro 41 – <u>Identificação das melhores experiências de AD e dos atributos das mesmas</u> .....	176
Quadro 42 – <u>Identificação das melhores experiências de AD por grupo etário</u> .....	176
Quadro 43 – <u>Identificação das melhores experiências de AD por género</u> .....	177
Quadro 44 – <u>Identificação das melhores experiências de AD por grupo profissional</u> .....	178
Quadro 45 – <u>Informação recebida sobre a AD por grupo profissional</u> .....	179
Quadro 46 – <u>Papel percebido da avaliação por categoria profissional</u> .....	180

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

## 1 – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho constitui a investigação conducente à dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde. Curso ministrado em parceria entre a Universidade de Évora e a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (DR – II Série, n.º 250 de 29 de Outubro de 2002).

Trata-se de um trabalho de investigação, da área de especialização em Políticas de Administração e Gestão de Serviços de Saúde, que versa sobre a problemática da “Avaliação de Desempenho – As Melhores Experiências Percepcionadas pelos Avaliados”, sendo este um estimulante desafio de pesquisa e reflexão sobre uma temática de elevada pertinência, nas organizações, em que investigadores e gestores procuram permanentemente os melhores métodos e técnicas de avaliação de desempenho profissional.

Iniciamos esta dissertação com um capítulo introdutório de apresentação do estudo, em que procuramos proceder ao enquadramento do mesmo e do tema que será abordado, passando então, a justificar a sua pertinência para a gestão de recursos humanos, particularmente no âmbito da gestão de desempenho. Em seguida, expomos os pressupostos teóricos e o modelo de análise.

Ainda no capítulo introdutório, desenvolvemos a problemática, chamando à colação as dimensões centrais de análise do problema, assim como as contradições e insuficiências encontradas, terminando num conjunto de questões que pretendemos ver respondidas no fim deste trabalho. Por fim, formulamos um conjunto de objectivos, os quais constituem os nossos referenciais ao longo da pesquisa.

No segundo capítulo, procedemos ao estudo teórico, recorrendo às diferentes visões de alguns autores e às conclusões dos estudos realizados no âmbito da avaliação de desempenho, em que procuramos compreender o tema na sua imensa complexidade. Contudo, optamos por desenvolver as dimensões relevantes na perspectiva do nosso modelo de análise, expondo as componentes da avaliação de desempenho, os factores de sucesso e insucesso e, por fim, as competências de avaliação.



Ao longo da exposição dos conteúdos teóricos, faremos a relação dos mesmos com o nosso quadro conceptual, na medida em que os seus elementos ancorem na interacção e, conseqüentemente, nos significados reconstruídos pelos actores.

No terceiro capítulo – estudo empírico – descrevemos os métodos e técnicas utilizadas e explicamos as opções metodológicas pelo paradigma qualitativo e pela técnica de análise de conteúdo. Para à redução e análise dos dados recorreremos ao software informático QRS N6. Por fim, debruçamo-nos sobre a discussão dos resultados.

No quarto capítulo emerge um conjunto de orientações para a construção de um plano de intervenção, contextualizado no espaço e no tempo, que visa as boas práticas e a promoção das boas experiências de avaliação de desempenho.

Finalmente, no quinto capítulo, apresentamos as conclusões finais da presente dissertação, correlacionando o estudo teórico com os dados obtidos no estudo empírico.

## 2 - ENQUADRAMENTO

O presente o trabalho procura identificar e, conseqüentemente, caracterizar as melhores experiências de avaliação de desempenho. Contudo, a ênfase da abordagem que pretendemos realizar não está no modelo de avaliação mas nas práticas e conseqüentemente nos processos de interacção, durante o qual os actores envolvidos na avaliação de desempenho constroem e reconstroem significados sobre a mesma.

Assim sendo, a abordagem que desenvolvemos ancora nos pressupostos em que a avaliação de desempenho é, fundamentalmente, um processo de interacção social – primeiro pressuposto –, consubstanciada como efectiva ferramenta de gestão – segundo pressuposto – e não somente um instrumento de medida.

Todavia, na relação com os outros, os actores experienciam a valorização que os outros fazem de si e acabam por interiorizar a hierarquia de valores vigente, mas como seres humanos valorizam as suas experiências de acordo com os seu fins – dimensão política – produzindo, por vezes, um desvio entre as experiências relacionais e as percepções construídas. Como refere Caetano (1996), “quando alguém emite um julgamento social não está apenas a combinar informação com exactidão, mas fá-lo com determinados propósitos e num quadro de interacção multidimensional” (p. 208).

Assim, seguindo os nossos pressupostos de análise, optamos por recorrer ás metodologias compreensivas, já que a lógica positivista que, por vezes, caracteriza a investigação no campo do trabalho, não se coaduna com a ampla expressão do ponto de vista da “pessoa”, pelo que é necessário o recurso a um paradigma que o permita.

No intuito de promover e valorizar uma avaliação de desempenho centrada nos actores, isto é, nos seus elementos significantes no contexto da interacção, levamos a cabo este estudo, que procura formular contributos válidos para um manual de boas práticas do avaliador no processo de avaliação de desempenho. Por conseguinte, interessa-nos conhecer, com base nos significados construídos, quais os elementos mais valorizados pelos avaliados que enformam as melhores experiências de avaliação de desempenho.

O sucesso das políticas de gestão de desempenho e, em particular a avaliação de desempenho, enquanto instrumento promotor de atitudes e dinâmicas positivas e não paralisantes, só é possível se todos os intervenientes estiverem implicados e possuírem

representações convergentes sobre as dimensões valorativas. Assim, para a consecução dos objectivos da avaliação de desempenho é indubitável o avaliador possuir, desenvolver e aplicar um conjunto de competências relevantes em todo o processo.

Landy (1983), analisando a avaliação de desempenho sustenta a complexidade da mesma nos múltiplos factores que influenciam o desempenho profissional. Na perspectiva do autor, citado anteriormente, o desempenho profissional depende das características individuais, como habilidades cognitivas, sociais, psicológicas, emocionais ou experiência, formação, motivação e percepção do papel e, ainda, de factores de contexto do trabalho como liderança, os pares, recompensas, desenho do trabalho e estrutura organizacional. Caetano (1996), demonstrou em estudos empíricos, aumentando o grau de complexidade e o número de variáveis do processo de avaliação de desempenho, a importância contextual – factores organizacionais, económicos, sociais e políticos –, sobre a pessoa alvo.

Na perspectiva da metáfora política, enunciada por Bilhim (2004), dando ênfase às relações de poder, a avaliação de desempenho como processo organizacional está sujeita aos enviesamentos próprios das estratégias que os actores sociais desenvolvem para obter maior poder dentro da organização. Assim sendo, como mencionam os autores referidos anteriormente, a avaliação de desempenho encerra múltiplas dimensões e não pode ser descontextualizada de um mundo em rápida mudança e em interacção frenética, em que se colocam novas exigências ao nível individual e microsociológico.

Na sequência do enquadramento efectuado ao tema que pretendemos abordar, verificamos que emerge um conjunto de conceitos, abrangentes e sujeitos a múltiplas interpretações, que carecem de uma abordagem mais pormenorizada. Assim, optamos por explicitar um conjunto de conceitos centrais, entre os quais salientamos: avaliação, desempenho e avaliação de desempenho; percepções e construção de significados e, ainda, o conceito de competência, os quais abordaremos nos próximos capítulos.

### 3 – PROBLEMÁTICA

Hoje, em organizações e ambientes cada vez mais complexos, o subsistema gestão do desempenho tem um papel central na estrutura e dinâmica organizacional, sendo a avaliação de desempenho um instrumento de indubitável interesse estratégico. O papel da AD, reconhecido no mundo académico é, por vezes, subvalorizado nas nossas organizações e em particular nas organizações que integram a Administração Pública, em que tem sido esvaziada de conteúdo, não representando uma mais-valia para a organização ou para o trabalhador, como tem sido assumido pelos agentes políticos.

Como referem London *et al.*(2004), no domínio da AD existe um hiato entre a pesquisa, as construções teóricas e a prática, particularmente nas áreas da exactidão de medida e na fixação de objectivos, daí a dificuldade na gestão das expectativas e das limitações da avaliação de desempenho. London *et al.* (2004) vão mais longe, referindo que os gestores não compreendem ou ignoram a pesquisa sobre os elementos centrais do processo de avaliação de desempenho.

Contudo, após múltiplos estudos efectuados sobre o assunto, alguns gestores referem-se, ainda, de forma redutora e retrospectiva à avaliação de desempenho, somente, como método de premiar a excelência. Este facto revela o distanciamento, por vezes, existente entre o mundo académico e o mundo das organizações, entre os estudos empíricos e a *praxis* no terreno. Mas, um sistema de avaliação de desempenho deve ir além desse objectivo, centrando-se nas suas potencialidades prospectivas e de desenvolvimento profissional. Em algumas organizações é necessário substituir a visão dos trabalhadores como meros recursos, passando estes a ser vistos como pessoas, valorizadas a partir dos seus contributos individuais, baseadas nas suas potencialidades e não nos limites do cargo que ocupam.

Todavia, é colocando o avaliado no centro do sistema, conhecendo e, conseqüentemente, valorizando as percepções subjacentes às melhores experiências de avaliação de desempenho, que podemos retirar todo o potencial da AD como instrumento para a gestão dos recursos humanos. Esta perspectiva de utilização de um sistema de avaliação de desempenho requer formação, implicação, novos modelos de conceptualização e conseqüentemente novas e boas práticas.

Por conseguinte, os avaliadores precisam de desconstruir as representações sobre a avaliação, eivadas de preconceitos e constrangimentos, em que procuram somente uma medida de realização do passado, sendo necessário reconstruir novas representações, ancoradas na perspectiva de projecto e negociação, identificando o que os trabalhadores têm de fazer para atingir o máximo do seu potencial de desenvolvimento. Neste plano, interessa-nos conhecer quais os significados construídos no âmbito das interações do avaliado com o contexto, que se revelam importantes na percepção das melhores experiências de avaliação de desempenho.

Porém, a avaliação de desempenho não é um fim em si mesmo, mas um instrumento ou uma ferramenta de elevado potencial, para melhorar o desempenho dos recursos humanos. No entanto, o seu pleno sucesso enforma de múltiplas contingências organizacionais e individuais, sendo um aspecto central a interacção avaliador/avaliado, no decorrer do processo.

Assim sendo:

☞ Quais os elementos significantes que caracterizam as boas experiências de avaliação de desempenho, na percepção dos avaliados?

☞ Conseguirão os avaliados identificar claramente as melhores experiências de avaliação de desempenho?

☞ Quais os factores que contribuíram para que as experiências identificadas pelos avaliados tenham sido consideradas como boas?

☞ Quais as representações valorativas, dos avaliados, no processo de avaliação de desempenho?

☞ Qual o sentimento de pertença e grau de envolvimento dos avaliados no processo de avaliação de desempenho?

☞ Será que os avaliados receberam a informação e formação necessária sobre os objectivos e o processo de avaliação de desempenho, respectivamente?

☞ Quais os impactes das boas e más experiências de avaliação sobre o desempenho?

☞ Será que os avaliadores recorrem às melhores práticas de avaliação em função das variáveis contextuais em presença?

Com o presente estudo iremos procurar responder a estas questões, com intuito de identificar algumas razões para a insatisfação de muitos funcionários públicos com a AD e

para o seu frequente e relativo insucesso na Administração Pública, como aconteceu em 2006, em que 72,3% dos funcionários não foram avaliados, segundo dados revelados publicamente pela DGAP. Procuramos, ainda, identificar até que ponto estes factos se prendem com a ausência de boas práticas na AD.

#### 4 – OBJECTIVOS

##### **Objectivo Geral:**

Caracterizar as Melhores Experiências de Avaliação de Desempenho profissional, percepcionadas pelos avaliados, envolvidos no processo de avaliação de desempenho dos recursos humanos, na Maternidade Dr. Alfredo da Costa.

##### **Objectivos Específicos:**

- 1 – Caracterizar as boas experiências de avaliação percepcionadas pelos avaliados envolvidos no processo de avaliação de desempenho;
- 2 – Identificar as representações valorativas dos avaliados no processo de avaliação de desempenho;
- 3 – Identificar os impactes das melhores experiências de avaliação e desempenho;
- 4 - Conhecer os factores, percepcionados pelos avaliados, considerados condicionantes das melhores experiências de avaliação do desempenho;
- 5 – Conhecer o envolvimento dos avaliados no processo de avaliação de desempenho;
- 6 – Enunciar contributos para as boas práticas de avaliação de desempenho na Maternidade Dr. Alfredo da Costa.

# **CAPÍTULO II**

## **Estudo Teórico**



## 1 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A avaliação desempenho profissional só faz sentido quando efectuada, de forma integrada, no âmbito da estratégia de gestão de recursos humanos. A gestão estratégica de recursos humanos procura potenciar o somatório dos contributos individuais. O sucesso das organizações ancora nas competências e no comprometimento dos profissionais que trabalham para essa organização. A vantagem competitiva, face à globalização crescente, exige respostas como flexibilidade, inovação e agilidade, obtidas através da crescente valorização do capital humano, do seu comprometimento e autonomia. Tudo isto pressupõe a prossecução permanente do desenvolvimento profissional dos trabalhadores e da melhoria contínua do seu desempenho individual.

Todavia, o papel das pessoas nas organizações e no mundo do trabalho foram-se alterando ao longo do tempo, enquadrando-se em novos valores e diferentes padrões culturais. No início do século XX, as pessoas, nas suas múltiplas dimensões, são muito pouco valorizadas, o seu trabalho é visto como mais um factor de produção, do qual é preciso obter a máxima rentabilidade. A crescente complexidade na gestão das pessoas, em consequência: da especialização crescente do trabalho, decorrente do aumento, em escala, das organizações; da expansão da abordagem científica do trabalho; da necessidade de gerir os conflitos que emergem entre trabalhadores e empregadores e da crescente legislação laboral, conduzem à emergência de departamentos formais de pessoal e à especialização de profissionais relacionados com esta área de intervenção (Santos, 2005a).

Por conseguinte, surge nos anos 60, do século XX, o conceito de gestão de pessoal. Estamos na fase da administração, que se resume essencialmente à admissão, controlo de assiduidade e processamento de salários (Bilhim, 2004; Santos, 2005a). Na década de 70, do mesmo século, inicia-se o interesse crescente pelo modelo orgânico e flexível da organização (Fonseca, 2003). Numa perspectiva mais abrangente da função pessoal, em que adquire relevância os aspectos sociais, ambientais e de saúde e segurança no trabalho, emerge o conceito de gestão de recursos humanos (Caetano *et al.*, 1999), estamos na fase da gestão (Santos, 2005a). Mais tarde, nos anos 90, começa-se a falar em gestão estratégica dos recursos humanos, tendo esta em consideração o modo como os recursos humanos, as suas competências e o seu desempenho se tornam uma fonte de vantagem competitiva para



as organizações (Caetano *et al.*, 1999), estamos na fase do desenvolvimento (Santos, 2005a), então não falemos de empregados, falemos de pessoas (Druker, 2002).

Actualmente, as organizações passam por grandes tensões, reguladas ao limite, sendo as mesmas catalizadoras e, concomitantemente, resultado da elevada competitividade. Estas tensões resultam do facto das organizações exigirem aos seus trabalhadores mais flexibilidade funcional, mais inovação, maior criatividade e maior flexibilidade temporal, isto é, mais competências e envolvimento, ou seja melhor desempenho, com o objectivo de reduzir os custos e aumentar a produtividade. Face a esta atitude das organizações, o trabalhador confronta-se com um aumento da carga de trabalho e, por vezes, uma redução da segurança no emprego, o que conduz a tensões latentes, que podem ser negociadas e reguladas com uma efectiva gestão de recursos humanos.

Por conseguinte, os recursos humanos não são uma massa informe que pode ou aguarda formatação acriticamente. São sistemas sócio-culturais, inteligentes, abertos e complexos (Nogueira, 2005).

Todavia, como refere Fonseca (2003), em situações de trabalho, os comportamentos adoptados pelos indivíduos não resultam de uma escolha inteiramente livre, na medida em que se inserem num contexto organizacional e social que definem, de modo relativamente coactivo, a forma como o indivíduo deve desempenhar o seu papel. Contudo, o trabalhador apesar dos constrangimentos sociais existentes possui uma margem de liberdade na acção. Para Nogueira (2005), o colaborador de uma organização é um ser portador de necessidades múltiplas e complexas e não um *homo economicus*, as suas motivações não giram exclusivamente à volta de aspectos pecuniários, havendo factores de carácter simbólico, por vezes, mais importantes.

É neste campo simbólico, com interacções múltiplas, em que actuam constrangimentos organizacionais e culturais aliados às necessidades e motivações pessoais, que o trabalhador realiza o seu desempenho.

Por conseguinte, perante novas realidades, maior exigência e complexidade, a função gestão de recursos humanos teve a necessidade de se renovar. Esta renovação passou pela definição de estratégias e práticas de gestão de pessoas a partir da estratégia organizacional como um todo, pelo desenvolvimento de uma infra-estrutura de processos eficientes para recrutar, seleccionar, formar, avaliar, gerir carreiras e salários e, não menos

importante, por gerir as transformações culturais e as contribuições para a identificação e implementação de processos de mudança.

Assim, cabe à gestão estratégica de recursos humanos combinar todas as variáveis, e promover o desenvolvimento humano, profissional e organizacional. A avaliação de desempenho poderá ser um dos instrumentos promotores do desenvolvimento profissional.

Em sentido lato, na perspectiva de Nogueira (2005), que enfatiza a relação do indivíduo com o contexto, o desenvolvimento humano é o processo que permite a cada ser humano actualizar as suas capacidades na relação com o meio social. Quando a pessoa não encontra, no meio que a rodeia, as condições facilitadoras do auto-desenvolvimento, as suas potencialidades não se actualizam e o indivíduo não encontra o caminho da sua realização.

Williams (2000), referindo-se especificamente ao desenvolvimento pessoal em contexto de trabalho, refere que:

O desenvolvimento pessoal engloba a aquisição de capacidades genéricas transferíveis que, embora não sendo essenciais em termos de um trabalho específico, seriam capazes de acrescentar algo ao trabalho e de dar maior empregabilidade ao possuidor dessa capacidade e, ainda, autoconfiança e capacidades que a tornam uma pessoa capaz de se adaptar aos múltiplos papéis que o trabalho exige (p. 73).

Na mesma linha de pensamento, Santos (2005a) refere que por desenvolvimento profissional entende-se a capacidade adquirida pelo trabalhador que lhe permite acrescentar valor ao seu desempenho, o que pressupõe uma mudança com valor e consequentemente a obtenção de uma mais valia para o trabalhador e para a organização, que deste modo prossegue o desenvolvimento.

O desenvolvimento organizacional é a missão última de qualquer organização, sob pena da mesma perecer, sendo as pessoas o elemento mais valioso para a sua consecução. No entanto, o que determina as relações de trabalho são, em última instância, as razões económicas. Contudo, para que a organização se desenvolva necessita, permanentemente, de acréscimos produzidas pelo seu sistema humano, pelo que, idealmente, deve estabelecer

uma relação de simbiose com os trabalhadores. É no equilíbrio de esta relação de simbiose que a gestão de recursos humanos possui um papel preponderante.

Como refere Peretti (2004), o interesse pela gestão estratégica de recursos humanos é “o reflexo da consciencialização crescente sobre a forte ligação entre o económico e o social” (p. 89), tendo em consideração que os recursos humanos, as suas competências e o seu desempenho podem ser uma vantagem competitiva para a organização.

Assim sendo, as organizações têm a necessidade, não somente de avaliar o desempenho dos seus trabalhadores, mas e sobretudo, de promover a motivação e a implicação na vida da organização (Zeyringer, 2005), isto é, o seu desempenho. Pelo que consideramos a avaliação de desempenho, enquanto componente do sistema de gestão de recursos humanos, um instrumento poderoso na gestão, implicação e desenvolvimento das pessoas.

A implicação está directamente relacionada com a motivação e é uma das suas consequências. Significa elevada identificação com a organização. Em todo este processo os gestores de recursos humanos possuem um papel determinante, na medida em que “a gestão de recursos humanos visa a máxima implicação, integração, flexibilidade e qualidade (Bilhim, 2004, p.192).

Por sua vez, o desenvolvimento pessoal e profissional requer a participação activa da organização e do trabalhador, que se propõem fazer uma caminhada em conjunto, através de uma sequência de actos, que passa, como refere Bilhim (2004), por oportunidades oferecidas e responsabilidades assumidas.

Pelo que na interacção trabalhador organização, o gestor de recursos humanos, independentemente do nível a que se situa na hierarquia, têm vindo a assumir uma importância crescente enquanto interlocutor e negociador, tendo as suas funções e acções, como fim último o melhor desempenho dos trabalhadores e da organização. Hoje, é inquestionável que a eficácia organizacional encontra-se correlacionada com as práticas e políticas de gestão das pessoas e com seu alinhamento com as estratégias de negócio (Zeyringer, 2005).

## 2 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O estudo da avaliação de desempenho impõe uma abordagem prévia dos conceitos de avaliação e desempenho, estes muito mais abrangentes e aplicáveis em múltiplos contextos e situações.

Contudo, o que pretendemos estudar são as melhores experiências de avaliação de desempenho percepcionadas pelos avaliados e os significados construídos no âmbito dos processos de interacção dos actores, envolvidos no processo de avaliação formalizada, em contexto de trabalho.

Por conseguinte, torna-se necessário definir também, conceitos transmutáveis e utilizados em diferentes áreas, como sejam os conceitos de percepção, interacção, construção de significados e competência, aos quais voltaremos, mais adiante.

### 2.1 – DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

A avaliação, de um homem por outro, sempre esteve e está presente, a partir do momento em que duas pessoas entram em interacção. Como refere Sousa (2006), “vivemos num mundo em que aquilo que fazemos é objecto de avaliação por nós próprios e pelos outros” (p. 158).

Avaliar significa “determinar a valia ou o valor de ...; apreciar o merecimento de ...” (Enciclopédia Universal, 2004) ou, ainda, “julgar ...apreciar ...” (Deciopédia, 2006), o que implica a interacção, directa ou indirecta, entre os actores envolvidos, do qual resulta um julgamento com a subjectividade inerente à natureza do sujeito. Caetano (1996) refere, de forma aparentemente mais simples mas que encerra grande complexidade, que “a avaliação traduz um julgamento expresso pelo avaliador” (p. 4).

Avaliar é um exemplo de percepção do sujeito sobre o objecto, na qual os processos cognitivos têm um lugar determinante, estando estes imbuídos da subjectividade resultante da interacção entre dois sujeitos.

Se possuímos uma ideia do que é avaliar então o que será o desempenho? Coates (2005), refere que o conceito de desempenho é muito nebuloso, usado em múltiplas circunstâncias por múltiplas pessoas, por isso é muito difícil de definir o que torna complexo, também, definir avaliação de desempenho.

No entanto, recorrendo à Deciopédia, desempenho significa execução, comportamento, actuação, ... (Deciopédia, 2006), isto é, significa acção.

Todavia, no mundo das organizações *desempenho* é o contributo da pessoa, num determinado período de tempo, que cria valor para a organização (Motowidle, 2003). Assim sendo, para um desempenho efectivo é imprescindível um conjunto de conhecimentos – dimensão saber –, um conjunto de habilidades – dimensão saber fazer, aplicando o conhecimento no desempenho da tarefa – e, ainda, atitude. A atitude reporta-se aos aspectos sociais e afectivos relacionados com o trabalho – dimensão querer-fazer.

Se a avaliação, como referimos anteriormente, é intrínseca ao processo de interacção entre duas ou mais pessoas, a avaliação do desempenho começa a ser uma preocupação quando um homem contratou um outro, para que este realize uma determinada tarefa. Assim sendo, a avaliação de desempenho profissional, pelo menos informal, é inerente à divisão social do trabalho e faz parte do processo evolutivo da humanidade. Por conseguinte, a avaliação de desempenho está sempre presente, informalmente e “... não é difícil, é feita informalmente dia a dia, em que difícil é julgar as consequências práticas da emissão desses julgamentos” (Caetano, 1996, p.7) ou resulta de um sistema de avaliação de desempenho formalmente instituído, sendo esta mais complexa.

Para Rynes *et al.* (2005), tomando a avaliação de desempenho como um processo contínuo, em que todas as etapas são importantes, a medida da performance é sempre difícil, embora a mesma possa incidir sobre três aspectos chave: quantidade produzida, intensidade e contributo individual para o colectivo.

Por conseguinte, a avaliação resulta quer de processos informais quer de processos formais. A avaliação informal e espontânea, mais subjectiva, centra-se em fundamentos psicológicos e pode ser explicada, em parte, pela teoria da comparação social, na qual há tendência a comparar as pessoas na ausência de critérios objectivos, na teoria da identidade social, na teoria da motivação humana e na teoria da equidade, na qual a pessoa espera que a relação entre os seus contributos e os resultados seja semelhante com a de outra (Santos,

2005a). Contudo, o que pretendemos estudar são os processos formais da avaliação de desempenho, em contexto organizacional,

## 2.2 – AVALIAÇÃO FORMAL DO DESEMPENHO

A avaliação de desempenho representa uma necessidade no plano económico e no plano organizacional (Peretti, 2004), daí a sua formalização. Também, para Chiavenato (1980) a avaliação nas organizações deve ser formal, referindo que “a avaliação de desempenho é um procedimento para avaliar o desempenho profissional no exercício de uma função, a partir de um programa formal de avaliação baseado em critérios e informação previamente conhecida (...) e do seu potencial de desenvolvimento” (p. 207).

Segundo Caetano (1996) e Worley (2003), a avaliação de desempenho como sistema formal e sistemático emergiu nas organizações no início do século XX, em paralelo com o início científico da gestão. Em Portugal, a sua expansão surge na segunda metade do século XX, nas organizações públicas e privadas e procura-se que a avaliação de desempenho exprima, o mais exacto que é possível, o desempenho dos indivíduos. A exactidão era um objectivo e a validade e fiabilidade dos instrumentos foi uma preocupação permanente. Como refere Bilhim (2004), para a sua consecução procurou-se construir instrumentos de medida fiáveis e credíveis, baseadas em critérios seguros, para que as classificações atribuídas, pelo avaliador, fossem objectivas e racionais.

Actualmente, a avaliação de desempenho enquanto processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização, é indispensável face à crescente competitividade vivida nas e pelas organizações, contudo requerem novas metodologias que avaliem e motivem os contributos dados pelas pessoas.

Bilhim (2004) reforça o papel da avaliação de desempenho, considerando que “a avaliação de desempenho é a pedra angular de qualquer sistema de gestão de recursos humanos” (p. 257). Na Administração Pública, pretende-se que seja, de forma efectiva, um instrumento de desenvolvimento de recursos humanos e da estratégia das organizações (Decreto Regulamentar nº 19 A/2004 de 14 de Maio). A avaliação de desempenho fornece, ainda, a informação necessária para a tomada de decisão estratégica e o grau de adaptação

entre o sistema actual e o sistema exigido pela mudança estratégica. Consequentemente, é um instrumento que, quando bem aplicado, pode trazer inúmeras vantagens para a organização e para o trabalhador. Mas, para que isso aconteça a avaliação de desempenho deve ser desejada e aceite por todos os actores e incorporada na cultura organizacional, porque só deste modo pode alcançar todo o seu potencial, em prol da organização e dos trabalhadores. Caso contrário, poderá suceder o mesmo que, no passado recente, na Administração Pública ou como aconteceu em muitas empresas durante os anos 80, do século transacto, em que os sistemas de avaliação não foram efectivos e o investimento nos mesmos não gerou qualquer mais valia para a organização (Archier e Seriyx, 1992).

Caetano (1996) refere que “desde o início do século XX a investigação sobre a avaliação de desempenho, revela que a maior parte das organizações persiste em práticas de avaliação prisioneiras de conceitos e formulações teóricas inadequadas” (p. I). Sendo assim, referem Archier e Seriyx (1992), a avaliação de desempenho, por vezes, não passa de um discurso e um ritual porque não há condições e recursos para uma avaliação efectiva e consequente. Archier e Seriyx (1992) afirmam ainda que:

Durante a década de 1980 a maior parte das empresas criaram sistemas de avaliação de desempenho, em que a sua função era permitir a cada empregado trocar impressões, pelo menos uma vez no ano, com a sua hierarquia (...). Como não é simples viver-se com franqueza, simplicidade e coragem, estes sistemas limitaram-se a simples rotinas processuais. No final do ano (...) preenchia-se o impresso previsto para o efeito e considerava-se satisfeito o ritual de apreciação (p. 88 e 89).

O processo da avaliação de desempenho não pode, somente, ser uma abordagem retrospectiva, mas um espaço de visão e projecto, um espaço de negociação e compatibilização de interesses, de modo a não frustrar os avaliados com o valor limitado da avaliação (Worley, 2003).

A avaliação de desempenho não deve ser apenas uma medida de realização do passado, que permita elogiar ou criticar um indivíduo pelas suas qualidades pessoais, mas deve, sobretudo estar voltada para o futuro (Caetano, 1996), identificando o que os trabalhadores têm que fazer para atingir o máximo do seu potencial. Por conseguinte, como



refere Bilhim (2004), os avaliadores/gestores devem informar, formar e apoiar os seus colaboradores de forma a obter elevados níveis de realização. Com este paradigma “o potencial do trabalhador é considerado, há auto-avaliação, a avaliação é mais frequente e qualitativa e os objectivos são negociados com a chefia” (Firmino, 2002, p.102).

No final do século XX e início do século XXI assiste-se à revalorização do ser humano nas organizações. A revalorização do homem no processo produtivo, está ancorada em princípios que se preocupam e consideram os aspectos motivacionais, psicológicos e comportamentais do trabalhador. O homem possui necessidades, desejos e sentimentos que é necessário considerar e analisar porque influenciam o desempenho do mesmo em contexto de trabalho.

Assim, a tendência humanista de valorização do ser humano em contexto de trabalho, se não é um objectivo final, é, pelo menos, um objectivo instrumental para a consecução dos objectivos da organização. Por quanto, não podemos ignorar, apesar da prática discursiva, a presença de acções dissimuladoras na gestão dos meios para atingir os fins. Como salienta Caetano (1996), “as organizações são entidades políticas e os actores chave quase sempre procuram proteger os seus interesses” (p.1).

Nas organizações actuais e em coerência com o que foi anteriormente referido, a avaliação de desempenho tem basicamente duas funções: uma de suporte às funções administrativas, centralizada no controlo dos processos burocráticos de remunerações e promoções e, uma outra função desenvolvimentista, centrada nas pessoas e no desenvolvimento profissional dos trabalhadores, na formação, nas competências, na motivação e na prossecução do melhor desempenho. Cada uma das funções é mais ou menos valorizada em função da cultura da organização.

Worley (2003), com o intuito de enquadrar todas as potencialidades da avaliação de desempenho profissional, constrói uma tipologia em que considera que a avaliação serve quatro propósitos diferentes:

- Propósitos administrativos. Tomada de decisão sobre promoções, retenções, transferências, *layoff* e despedimentos dos empregados.
- Propósito de desenvolvimento profissional dos empregados. Promover a comunicação e o feedback com os empregados, transmitir normas valores e objectivos da organização e identificar necessidades de formação.

- Propósito de distribuir incentivos. Na avaliação de desempenho estão implícitos os incentivos associados ao desempenho, especialmente se este é elevado, podendo os mesmos serem pecuniários ou outros.

- Propósito legal. A avaliação de desempenho pode ser utilizado como um instrumento legal, que pode ser usado num processo litigioso, provendo um registo de desempenho ao longo dos anos.

Em função do seu propósito, a avaliação de desempenho, ou a ausência da mesma, pode ter profundas repercussões para a organização e para o avaliado, ao nível do seu desenvolvimento profissional, da sua carreira, ao nível económico e, para organização, daí a sua pertinência crescente. Assim sendo, não surpreende os muitos estudos realizados e o que muito foi escrito sobre o assunto, sempre na tentativa da melhoria dos instrumentos e dos processos, no sentido de reduzir o erro de medida e, por conseguinte, aumentar a validade e a exactidão.

Caetano (1996) efectuou uma vasta revisão bibliográfica sobre os modelos conceptuais e processos utilizados na segunda metade do século XX e, pelas características e analogias dos diferentes modelos, os classificou em metáfora de teste e metáfora de processamento da informação. “A metáfora de teste dominou a investigação até aos anos 70 enquanto a metáfora de processamento da informação ganhou supremacia na década de 80” (Caetano, 1996, p. 5)

Na metáfora de teste estabelece a analogia entre a avaliação de desempenho e os testes psicológicos, estando o foco nos instrumentos, dos quais depende a validade e exactidão do julgamento. Procura constante da melhoria das escalas, no que concerne à fidelidade, validade, praticabilidade e isenção de erros de cotação e, concomitantemente, a formação dos avaliadores para o uso correcto das mesmas. O contexto psicossocial e organizacional é ignorado (Caetano, 1996)

Se a fiabilidade e a validade devem ser verificadas aquando da concepção dos instrumentos de medida, já os erros de cotação – efeito de halo, erro de leniência/severidade e erro de tendência central – estão directamente ligados à prática do avaliador e resultam da construção de significados durante o processo de interacção com os avaliados. Na perspectiva de Caetano (1996), os progressos obtidos no uso dos instrumentos vieram a permitir alguns ganhos ao nível da validade e fiabilidade mas,

demonstrando a subjectividade do julgamento realizado pelo avaliador, os ganhos obtidos na redução dos erros psicométricos foram modestos.

Na metáfora do processamento da informação a centralidade está no processamento cognitivo do avaliador, pelo que as regras que orientam o processamento da informação assumem particular relevância.

A incorrecta utilização ou a ausência das regras conduzirá ao enviesamento ou inexactidão no julgamento, pelo que, segundo esta abordagem, há que analisar os processos através dos quais os avaliadores actuam, de forma a identificar as fontes e causas dos enviesamentos.

Esta nova abordagem vai reequacionar a questão do julgamento, dizendo que este não é um problema de instrumentos mas sim do avaliador. Os instrumentos, enquanto questão central, cedem o lugar aos avaliadores e ao modo como estes processam a informação para produzir o julgamento (Caetano, 1996). O conceito central passa a ser o avaliador como processador de informação, que resulta de sistema complexo de memórias que contém significados, expressões simbólicas e processos de categorização, que manipulam a informação recuperada e utilizada para a avaliação.

A preocupação com a validade dos instrumentos, na abordagem anterior, passou para a validade com a inferência (chegar a conclusões a partir de preposições tomadas como verdadeiras) do avaliador. A qualidade da avaliação continuou a ser uma preocupação (Caetano, 1996).

Aproximando-nos desta última abordagem desenvolvida por Caetano, a questão do julgamento realizado pelo avaliador e como este cognitivamente reconstrói a informação e a realidade, também é uma dimensão central. Contudo, esta dimensão não é a única nem a mais importante, porque as práticas só adquirem significado e expressam significado no contexto das interações estabelecidas com os outros actores envolvidos, com o contexto e com a biografia individual.

Com a crescente complexidade do ambiente organizacional, abordagens parcelares e redutoras sobre a avaliação de desempenho são manifestamente insuficientes. Consequentemente, novas abordagens se desenvolveram, tendo em atenção um maior número de dimensões e variáveis de natureza contextual. A dimensão social, organizacional e variáveis específicas da avaliação de desempenho têm de ser estudadas de forma integrada. Contudo, segundo Caetano (1996) “é importante conceber o indivíduo

como um ser interdependente, cuja existência se constitui no interior das teias interpessoais e sociais, onde os actores constroem e partilham percepções e definições da realidade” (p. 208).

### 2.2.1 – Construção de percepções sobre o processo de Avaliação de Desempenho

No contexto das múltiplas dimensões que condicionam a AD o modo como cada um dos actores percebe o processo é fundamental para o resultado final. Como referimos anteriormente, avaliar é um exemplo de percepção do sujeito sobre o objecto, pelo que é necessário perceber como é construída a percepção global sobre um fenómeno multidimensional como o é a AD.

Nesta perspectiva, as percepções resultam de um processo de construção de carácter holístico, influenciado por constructos pessoais, organizacionais, afectos e expectativas e, ainda, por um conjunto de enviesamentos como sejam o efeito de halo ou o efeito de positividade ou negatividade. Durante estes processamentos, de forma concomitante, o avaliado organiza cognitivamente as informações e interpreta as percepções, construindo assim, a sua realidade sobre a AD (Caetano, 2006; Sousa, 2006). Barata (2004), refere mesmo que “o processo de percepção, que realiza a interiorização das informações fornecidas pelos sentidos, mostra-se naturalmente subordinada à organização cognitiva” (p. 212).

Contudo, toda a informação percebida é interpretada com base na informação anterior, pelo que a soma dos atributos e estímulos não corresponde ao todo percebido, na medida em que alguns atributos são mais centrais e outros mais secundários (Caetano, 2006), obtendo impactes diferenciados. Este argumento pode ajudar a compreender porque são aquelas as melhores experiências de AD verbalizadas pelos avaliados e não outras.

Por conseguinte, a valorização qualitativa do processo de AD, feita pelos avaliados, é resultado de um conjunto vasto de percepções, resultantes das experiências e informações anteriores. As percepções são trabalhadas cognitivamente, no seu contexto, e aos seus elementos constitutivos são atribuídos significados, que não emergem do próprio elemento

mas do sistema de relações em que ele está inserido (Demartis, 2006), enformando diferentemente uma valorização global do processo de AD.

Contudo, as percepções construídas, como vimos, resultam da interpretação da informação, que cada um dos actores envolvidos na avaliação de desempenho. Então, segundo Barata (2004), a experiência mostra que a dificuldade de interpretação é tanto maior quanto mais ambígua é a informação recebida, daí a necessidade de canais de comunicação em que esta seja fluida e clara, nos processos de interacção em contexto da AD, afim de evitar a construção de percepções negativas ou contraproducentes aos objectivos de AD.

Todavia, segundo Caetano (2006), para se compreender como é que os avaliados constroem as suas percepções sobre a qualidade da AD é preciso não um mas dois parâmetros: o valor (positivo/negativo) que os avaliados atribuem a cada um dos elementos, de etiologia pessoal, relacional ou processual, e o peso que cada um desses elementos tem para o avaliado que está a construir a percepção.

Tendo em conta o que referimos anteriormente, a identificação das melhores experiências de avaliação de desempenho percepcionadas pelos avaliados, contém duas perspectivas de observação. Por um lado, um grau elevado de subjectividade, na perspectiva dos outros actores, para os quais as percepções construídas sobre a mesma lhes são externas, por outro lado a AD encerra percepções objectivas para o próprio avaliado, que construiu, com os seus elementos, uma percepção global da avaliação de desempenho. No entanto, acreditamos que o estudo e caracterização das percepções sobre avaliação de desempenho, irá permitir futuramente aos actores envolvidos na mesma actuar, particularmente, sobre os elementos condicionadores e com maior peso, na construção de percepções positivas da AD.

### 2.2.2 – Avaliação de Desempenho ao longo da vida activa

A avaliação de desempenho em contexto organizacional é exercida sobre indivíduos adultos, a maioria dos quais, como acontece na Administração Pública Portuguesa, como muito anos de vida activa, em que a avaliação de desempenho foi

sempre um processo mitigado. Por conseguinte, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho efectivo e consequente implica um choque com a cultura instituída.

Avaliar, implica uma relação em que o avaliado experiêcia a valorização que o avaliador faz de si, colocando aquele sob tensão, activando os seus mecanismos de defesa.

Na nossa sociedade e na maioria das nossas organizações não existe cultura de avaliação formal, transparente e proactiva, sendo esta comutada pela falta de responsabilização e por vezes desresponsabilização dos actores envolvidos, que ancoram as suas avaliações em regras tácitas e contingenciais (Bilhim, 2004). A avaliação é, deste modo, entendida como um momento de confronto, em que o avaliado, particularmente na fase mais adiantada da vida activa, teme colocar em causa a sua reputação e beliscar a sua auto estima. Assim sendo, o mesmo indivíduo encara o seu desempenho de forma diferente em função do estágio em que se encontra, do seu ciclo de vida.

Como refere Rafael (2001), durante o seu ciclo de vida profissional os indivíduos passam basicamente por 4 fases, sendo variável o tempo de permanência em cada uma. Na primeira fase, o indivíduo procura estabilizar-se depois de adquirida a formação necessária ao seu desempenho. Procura autonomia económica e organizar a sua vida familiar. Na segunda fase, os indivíduos, procuram consolidar a sua posição no mundo do trabalho preocupando-se com o lugar na profissão/organização sendo a segurança um objectivo importante. Na terceira fase, os indivíduos, procuram a promoção a níveis de responsabilidade mais elevados e desafiantes, com a correspondente expectativa de retorno económico. Como é óbvio nem todos os indivíduos pretendem a promoção mas é uma preocupação frequente. Por fim, numa última fase, os indivíduos procuram manter o estatuto e posição social.

Ao longo das diferentes fases do seu ciclo de vida profissional, o trabalhador vai construindo símbolos, significados e estratégias políticas que enformam diferentes atitudes face ao trabalho. Pelo que, a avaliação de desempenho profissional deve ter em conta as especificidades relacionadas com o ciclo de vida do trabalhador.

Todavia, um processo de avaliação mal conduzido, aliado à crescente competitividade, às mudanças tecnológicas e aos problemas de saúde, é considerado uma forte ameaça para os avaliados, podendo provocar nos mesmos, inibição, choque, revolta, tensão relacional e activação de mecanismos de dissimulação e defesa que reduzem a

disponibilidade e capacidade para a obtenção de um bom desempenho. A avaliação pode ser um factor não motivador ou, até, desmotivador, se a mesma constitui para o avaliado uma ameaça (Coates *et al.*, 2005).

Quando quer crescer e aprender, o ser humano é capaz de se adaptar às condições mais extremas, porém essas mesmas condições num quadro desfavorável podem levar à alienação ou à aniquilação do indivíduo (Rogers, 1984).

Avaliar em contexto de trabalho requer a valorização das pessoas a partir da suas realizações, do seu des(empenho), da sua capacidade de agregar valor e não se restringir somente ao que a pessoa realiza no quadro limitado das suas funções descritas.

### 2.3 - AS COMPONENTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho, como já referimos anteriormente, deve constituir-se como um sistema, o qual fornece ao empregado feedback sobre o seu desempenho individual, recompensa desempenhos elevados e corrige baixos desempenhos (Worley, 2003). Contudo, o sistema de avaliação de desempenho possui várias componentes, que podem variar em função do que se pretende da avaliação e como se pretende fazer a avaliação.

A concepção do sistema de avaliação de desempenho deve conter a resposta a um conjunto de questões, tais como: O que deve ser o sistema? Quem deve organizar o processo de avaliação? Qual a sua operacionalidade? Quem avalia? O que se deve avaliar? O que fazer com os resultados? (Marques, 1999) No âmbito do SIADAP, todas estas dimensões do sistema foram objecto de concepção centralizada, pelo que, neste estudo, interessa-nos particularmente a operacionalidade e as componentes do processo, envolvendo a interacção dos actores, em contexto organizacional.

Na perspectiva de Bilhim (2004), as componentes operacionais na avaliação de desempenho são essencialmente três: objectivos, procedimentos e instrumentos.

A valorização de cada uma das componentes do processo depende do modelo de avaliação que se pretende implementar e dos seus objectivos, no entanto estas componentes estão sempre presentes e influenciam-se mutuamente.

Por conseguinte, quando os objectivos do sistema de avaliação de desempenho se focam na manutenção e desenvolvimento da organização utiliza-se habitualmente instrumentos centrados nos comportamentos e nos resultados. Se o foco dos objectivos é o desenvolvimento individual então os instrumentos centram-se em escalas de âncoras comportamentais. Por fim, se os objectivos do sistema de avaliação de desempenho se resumem à gestão das remunerações, os modelos instrumentais concebidos têm como base a essência do trabalho ou a comparação entre aqueles sobre os quais incide a avaliação (Caetano, 1996; Felgueiras, 1997).

### 2.3.1 – Os objectivos

A formulação de objectivos é uma etapa crucial na vida da organização porque permite a integração, horizontal e vertical, de todas as suas funções e elementos estratégicos. Sobre a importância dos objectivos, Martins (1999) refere que:

A definição de objectivos de desempenho constitui uma oportunidade excepcional para a integração da gestão e planeamento estratégico da empresa com a gestão e planeamento tático e operacional dos diversos departamentos e funções (p. 68).

No âmbito de um processo de avaliação de desempenho, Chiavenato (1980) refere que a determinação dos objectivos é a primeira etapa da avaliação de desempenho e só depois segue-se a montagem e implementação do sistema, por fim é necessário a manutenção e controlo do sistema de avaliação de desempenho.

De qualquer modo, num modelo de avaliação centrado nos objectivos (como é o caso do SIADAP), os objectivos de avaliação vão guiar o desenho do sistema e todo o processo de avaliação (Crossley, Humphris e Jolly, 2002).

Locke, citado por Neves e Lopes (2000) refere que um objectivo é o mais potente determinante da acção. Segundo estes autores, os objectivos individuais proporcionam o



mecanismo individual através do qual os estados motivacionais se transformam em acção, catapultando a organização na consecução dos seus objectivos.

Todavia, os objectivos podem ser ligados à organização, ao avaliador ou ao avaliado (Bilhim, 2004). Estes três intervenientes possuem objectivos diferentes e desejam coisas diferentes mas, e de qualquer modo, necessitam de ter alguns objectivos comuns, que lhes permitam a consecução dos objectivos particulares.

Os objectivos ligados à organização estão relacionados com a gestão de carreira, remuneração, transferências, necessidades de formação e, em última instância, com a produtividade.

Os objectivos ligados ao avaliador/chefia podem ser: dirigidos às tarefas, procurando aumentar o nível de realização dos trabalhadores; interpessoal, em que o avaliador pretende melhorar o nível de relação avaliador/avaliado; estratégico, em que se pretende elevar a eficácia e a reputação do grupo; internos, quando pretende dar resposta a outros objectivos colocados a um nível superior (Bilhim, 2004).

Os objectivos individuais dependem, dos objectivos colocados a um nível superior, do conteúdo e autonomia funcional do indivíduo. Martins (1999) define como sendo um bom objectivo de desempenho, o objectivo que é controlável pelo próprio a quem é atribuído.

Contudo, nas organizações de saúde, onde impera a cultura e racionalidade médica (Carapinheiro, 1993), o trabalho dos funcionários auxiliares (auxiliares de acção médica, auxiliares de apoio e vigilância e assistentes administrativos), é maioritariamente concebido e orientado por outros, sendo que os objectivos focam-se mais em actividades dependentes do que nas actividades independentes, pelo que os objectivos de uns profissionais estão condicionados pela consecução dos objectivos de outros profissionais

Assim sendo, é importante que todos os trabalhadores tenham alguns objectivos pessoais e independentes, na sua prossecução. A formulação de objectivos específicos, que os trabalhadores acreditam que são susceptíveis de serem alcançados, determina um estado de tensão interna, que se atenua à medida que os objectivos vão sendo alcançados, proporcionando-lhes um benefício, tangível ou psicológico (Neves, 1998). O trabalhador visualiza uma linha de rumo, o que lhe transmite orientação e segurança.

### 2.3.2 – Os procedimentos

Os procedimentos são a parte mais visível da AD e que implicam processos de interacção entre o avaliador e o avaliado, serão uma das componentes centrais no nosso estudo. Aqui não nos restringimos aos procedimentos utilizados mas, daremos especial atenção, ao modo de implementação e quem e como os actores participam na avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho pode ser centralizada, quando realizada por um órgão de *staff*, ou descentralizada, quando focalizada no trabalhador. O mais usado é o método misto ou meio-termo, em que existe centralização no que se refere ao projecto, à construção e à implementação do sistema e relativa descentralização no que se refere à aplicação e à execução (Chiavenato, 1980). Esta é, também, a metodologia usada na Administração Pública. O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública foi concebido e construído por uma entidade centralizada, enquanto a sua aplicação e execução são realizadas pelas organizações, muito heterogéneas, que integram a Administração Pública.

Para Chiavenato (1980), a implementação de um conjunto de procedimentos do sistema é uma fase importante da avaliação de desempenho. Também, Bilhim (2004), refere que após o primeiro passo do processo, identificar o que deve ser medido, bem como as dimensões a avaliar (algumas difíceis de medir) e que determinam um desempenho adequado, há que realizar um conjunto de procedimentos de operacionalização do sistema de avaliação de desempenho.

Por sua vez, Peretti (2004) define as seguintes etapas, que comportam um conjunto de procedimentos, que vão desde a concepção à monitorização, para a implementação da avaliação de desempenho:

- Envolvimento da administração de topo, sem o qual não é possível desenvolver qualquer sistema;
- Diagnóstico dos sistemas de gestão existentes. Se o sistema de avaliação de desempenho é uma opção estratégica há que efectuar um diagnóstico, que permita saber aquilo que é possível por em acção;
- Elaboração de procedimentos operacionais, envolvendo o maior número de actores participantes no processo;

- Constituição de uma comissão, que funciona como órgão de apoio e recurso;
- Formação dos avaliadores, incidindo sobre a racionalidade do sistema, as técnicas de entrevistas, resolução de problemas e negociação;
- Informar e explicitar a todos os trabalhadores o processo e os objectivos.

Observando as etapas referidas por Peretti (2004), verificamos que a avaliação de desempenho é feita por pessoas e para as pessoas. O envolvimento de todos é importante e deve iniciar-se na primeira etapa. A formação e a informação, e não somente a comunicação, adquirem especial relevância no processo. Sendo as etapas da AD processos de interacção entre os sujeitos, a implementação e participação destes nas mesmas, adquirem especial relevância na nossa investigação.

Contudo, relativamente aos procedimentos que regulam a avaliação de desempenho existem três questões que nos merecem ser objecto de reflexão: quem faz a avaliação? como fazer a avaliação? quando e com que frequência fazer a avaliação de desempenho? a estas questões responderemos no final deste estudo.

### 2.3.3 – Os instrumentos

Avaliar pressupõe métodos, instrumentos e escalas. Os instrumentos foram no passado uma preocupação central na avaliação de desempenho. Todavia, hoje continuam a ser importantes mas, à luz do nosso modelo de análise, a sua importância é relativa e resulta particularmente da forma de utilização e não das suas potencialidades heurísticas.

Contudo, os instrumentos devem ser coerentes na tradução da avaliação, devem medir o desempenho actual relativamente aos objectivos fixados e aplicarem-se a todo o universo, de forma a comparar profissionais e departamentos ou como referem Crossley, Humphris e Jolly (2002), de forma mais pragmática, medir exactamente o que avaliação deve medir.

Assim, as características essenciais dos instrumentos de avaliação são:

- A fidelidade, que se refere à isenção de erro de medida na utilização do instrumento. Este erro pode estar relacionado com a prática do avaliador na utilização do

instrumento, por falta de informação ou familiaridade com o instrumento ou até por fadiga do avaliador;

– A validade, que assegura se o instrumento mede efectivamente aquilo que pretendemos medir. Contudo existem aspectos específicos sobre os quais devem ser estimados a validade: a validade do conteúdo, em que se mede o grau de correspondência entre o conteúdo do instrumento e aquilo que está a avaliar; a validade do critério, a qual representa a correlação entre os resultados obtidos com o instrumento que se pretende utilizar e os resultados obtidos com outro instrumento válido; a validade do constructo, definindo esta o nível que uma medida expressa um constructo, sendo este um aspecto abstracto (Felgueiras, 1997).

Para medir são utilizadas diversos tipos de escalas e instrumentos, mas o importante é que as opções metodológicas tenham em conta a cultura da organização e do trabalhador em presença. Rocha (1999) refere que existem mais de 32 métodos diferentes e a escolha transmite a dinâmica sócio-organizacional da empresa, pelo que a utilidade de um programa de avaliação, o seu propósito, a sua forma e recepção reflectem os valores organizacionais.

Os instrumentos de avaliação de desempenho podem-se agrupar em três grandes grupos: (i) as escalas ancoradas em traços ou escalas de personalidade, sendo este um instrumento de elevada subjectividade, não fornece *feedback*, necessitando o avaliador de formação e material de apoio de modo a dominar o instrumento; (ii) as escalas centradas em comportamentos ou em incidentes críticos; (iii) instrumentos focalizados em padrões de desempenho ou na gestão por objectivos. A gestão por objectivos possui a vantagem de tornar explícitos os objectivos, planear a acção e efectuar periodicamente a revisão dos resultados, sendo assim possível o controlo do desempenho pelo avaliado, promovendo isto o empenho e motivação e consequentemente o aumento da produtividade (Caetano, 1996; Rocha, 1999).

Quadro 1 – Instrumentos de medida do desempenho em função da abordagem estabelecida.

TIPO DE ABORDAGEM	INSTRUMENTOS
☛ Abordagens centradas na personalidade	☛ Escalas ancoradas em traços ☛ Escalas de personalidade
☛ Abordagens centradas no comportamento	☛ Escalas de comportamentos ☛ Escalas de incidentes críticos ☛ Escalas de escolha forçada ☛ Listas de verificação ☛ Escalas de padrão misto
☛ Abordagens centradas na comparação com outros	☛ Escalas de ordenação simples ☛ Comparação por pares ☛ Distribuição forçada
☛ Abordagem centrada nos resultados	☛ Comparação do desempenho com os padrões estabelecidos previamente ☛ Gestão por objectivos

Adaptado de (Bilhim, 2004; Caetano, 1996; Rocha, 1999)

Contudo, não existe nenhum instrumento que seja bom em todas as situações mas, para cada situação, certamente existe um que é melhor que os restantes. Assim sendo, há que escolher o instrumento mais adequado, em função do contexto, da organização e especificidade do trabalho.

O tipo de abordagem pretendida para a avaliação de desempenho condiciona a escolha dos instrumentos. As abordagens centradas na personalidade recorrem a escalas ancoradas em traços ou escalas de personalidade, enquanto as abordagens centradas em comportamentos utilizam como instrumentos preferenciais os incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas ancoradas em comportamentos, escalas de padrão misto, escalas de observação comportamental ou listas de verificação. As abordagens centradas na comparação com os outros assentam em instrumentos em que é feita a ordenação simples, a comparação por pares ou a distribuição forçada. Por fim, as abordagens centradas nos resultados recorrem a instrumentos em que o desempenho é comparado com os padrões estabelecidos ou com os objectivos traçados (Bilhim, 2004; Caetano, 1996; Rocha, 1999).

No entanto, a maioria dos modelos de avaliação de desempenho utiliza mais do que uma abordagem e dois ou mais instrumentos. Contudo, aquando da concepção do sistema da avaliação e da escolha da abordagem e dos instrumentos de avaliação devem estar presente que estes se assumem como um compromisso entre o rigor da medida e a praticabilidade (Crossley, Humphris e Jolly, 2002).

Como realçamos anteriormente, independentemente das escolhas efectuadas e da abordagem pretendida, os instrumentos somente devem ser vistos enquanto tal, já que é limitada a sua capacidade de catalizar a avaliação de desempenho no sentido dos seus objectivos, particularmente se estes forem de desenvolvimento profissional, na medida em que a centralidade da avaliação de desempenho está na interacção dos actores envolvidos e na capacidade de se influenciarem positivamente, na persecução da melhoria do desempenho.

#### 2.3.4 – As fontes da Avaliação de Desempenho

Na esmagadora maioria dos casos, a avaliação é efectuada pela chefia directa. No entanto, a avaliação pode ser realizada pelo próprio individuo – autoavaliação –, ou pelos pares ou, ainda, por todos os actores envolvidos, em contexto profissional, com o avaliado – avaliação a 360 graus (Caetano, 1996; Felgueiras, 1997). No caso vertente do SIADAP, as fontes de avaliação são o avaliador – quase sempre a chefia directa – e a autoavaliação. Contudo, considerando que o SIADAP é um sistema que pretende avaliar o desempenho de trabalhadores que na sua maioria prestam um serviço público e estão em contacto directo com o cliente, seria interessante também que o cliente ou utente do serviço fosse chamado a participar na avaliação do funcionário, nem que fosse meramente com valor de diagnóstico e considerando as limitações da fonte.

No caso da avaliação ser realizada pela chefia directa, esta deve conhecer a actividade e possuir um contacto regular com o avaliado. Esta fonte de avaliação permite ao avaliado ter consciência das expectativas da empresa sobre si, sobre o seu desempenho e efectuar a comparação com os seus pares.

A autoavaliação, menos usada ou subvalorizada, na medida que a mesma serve, na maioria das situações, para legitimar a cotação do avaliador, tende, segundo Caetano (1996) a manifestar maior leniência e menor validade e fidelidade. Contudo, um estudo efectuado por Korea, Hwang e Kim (2003) citado por Coates *et al.* (2005) conclui que a autoavaliação não conduz a sobrevalorização do desempenho pelos avaliados, sendo esta ideia preconcebida e por vezes sem fundamento. Todavia, a utilidade da autoavaliação é notória, na medida em que promove a postura activa do avaliado e implica negociação, sendo importante para atenuar o conflito (Coates *et al.*, 2005) e reforçar a validade social da avaliação.

Relativamente à avaliação por pares, os autores apontam como principais problemas a sua susceptibilidade ao efeito de brandura, inflacionamento, menor amplitude e à dificuldade da sua aceitação pelos avaliados (Caetano, 1996).

Exceptuando a avaliação pelos chefes e, embora menos, a autoavaliação, as restantes fontes de avaliação são de difícil aplicação em organizações fortemente hierarquizadas, em que alguns actores tentam a todo o custo manter as relações de poder, como são as organizações do sector público.

Assim sendo, o avaliado e o avaliador são os actores centrais no estudo, não se limitando o papel do avaliador à atribuição de uma cotação. Mas, terá um papel preponderante na apreciação valorativa que o avaliado faz sobre a AD.

## 2.4 – EVENTUAIS VANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Hoje, como referimos anteriormente, a avaliação de desempenho, independentemente da sua forma processual ou metodológica, não pode ser dispensada da vida das organizações. Então, há que evitar a sua banalização, rotinização e enviesamento dos seus objectivos, dando-lhe credibilidade e extraindo da AD as vantagens que a mesma potencialmente encerra.

Autores como Bilhim (2004), Cunha (1992), Marques (1996), Neves (1998), Nunes (2003) e Rynes *et al.* (2005), enumeram múltiplas vantagens, que podem ser obtidas com a

AD, contudo, no campo da prática das organizações, o valor acrescentado da AD é muitas vezes mitigado.

Todavia, como refere Bilhim (2004), com a maximização de todo o seu potencial, a avaliação de desempenho facilita a distribuição equitativa das recompensas, gratifica desempenhos elevados e específicos e, conseqüentemente, motiva as pessoas. As recompensas correspondem ao conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que o trabalhador aufere, em função do seu desempenho e deve possuir três componentes: compensação base, incentivos pelo desempenho e benefícios ou compensações indirectas.

As recompensas e incentivos, segundo Rynes *et al.* (2005), têm um forte efeito sobre a motivação, mais do que sugeriu Maslow ou Herzberg. Colocando a questão de outra forma, embora convergente, Neves (1998) refere que as recompensas monetárias insuficientes não podem ser recompensadas com relações humanas boas, daí a importância das duas dimensões nas recompensas.

No entanto, a atribuição de incentivos é sempre uma acção crítica pelos efeitos indesejáveis que a mesma pode provocar em alguns dos trabalhadores, nomeadamente: desmotivar quem é avesso ao risco; reduzir a qualidade em favor da quantidade; aumentar demasiado a competitividade, particularmente se forem incentivos individuais (Neves, 1998).

No entanto, Locken *at al.*, citados por Rynes *et al.* (2005), nos seus estudos referem que os incentivos individuais aumentaram a produção em 30%, enquanto que o enriquecimento da função aumenta a produção em 9 a 17%. Assim sendo, independentemente do esquema de incentivos, estes devem ser diferentes em diferentes organizações e depende da natureza da cultura organizacional, contudo devem resultar da estratégia de AD. Como refere Marques (1996), com ou sem sistemas formais de avaliação a remuneração e os incentivos devem resultar da avaliação, pelo que um sistema de avaliação testado pode significar um sistema de remunerações mais justo.

A avaliação de desempenho, na perspectiva de Nunes (2003), promove o desenvolvimento profissional, ajudando a pessoa a identificar as suas necessidades e fraquezas, assim como a projectar e preparar novos desafios, tendo sempre em vista a melhoria do desempenho. Permite, ainda, identificar factores geradores de problemas de desempenho, quer ao nível das competências, quer ao nível do ambiente, quer ao nível dos recursos, quer ao nível da própria motivação individual.



A avaliação de desempenho é facilitadora da comunicação entre a organização e o trabalhador. A organização dá a conhecer o seu reconhecimento e demonstra estar atenta ao desempenho dos seus colaboradores (Marques, 1996). Simultaneamente, fornece à organização a informação necessária para definir ou redefinir políticas de gestão de recursos humanos, isto é, realizar um diagnóstico organizacional identificando necessidades de formação e ou avaliar a formação ministrada (Peretti, 2004). Permite, em conjunto, ao avaliador e avaliado, formas de desenvolvimento e estratégias de acção, estimulando a produtividade e a qualidade (Cunha, 1992) O processo de avaliação de desempenho fomenta, também, co-responsabilização, começando na hierarquia e esta deve assumir a sua cota de responsabilidade pelo mau desempenho dos seus colaboradores (Marques, 1996).

Por conseguinte, perante o que revelam os autores, verificamos que a avaliação de desempenho poderá beneficiar o avaliado, que pode exprimir desejos e opiniões, fica a conhecer as regras e expectativas valorizadas pela organização, conhece os seus pontos fracos e fortes, podendo assim promover o seu auto desenvolvimento. A AD poderá beneficiar, também, o supervisor/avaliador que conhece o potencial humano individualmente, permitindo assim a gestão individualizado do emprego, podendo traçar as estratégias mais adequadas. E ainda, beneficia a organização que conhece o perfil e o potencial dos recursos humanos, permitindo reorientar estratégias e racionalizar decisões.

Contudo, existem factores relacionados com o contexto (Caetano, 1996) e factores relacionados com os actores (Worley, 2003), que condicionam fortemente as vantagens que se podem obter com a avaliação. As mais valias da avaliação de desempenho emergem e são condicionadas pelo contexto organizacional e particularmente relacional, em que, uma comunicação facilitadora, sociabilidade, congruência e autenticidade, por parte dos actores envolvidos, assumem uma acção preponderante no desenvolvimento profissional e, como refere Rogers (1984), no desenvolvimento pessoal, não podendo ambos estarem dissociados.

## 2.5 – DIFICULDADES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Roberts, citado por Worley (2003), afirma que a avaliação de desempenho é uma das mais complexas e controversas técnicas de recurso humanos. Assim, não surpreende que o processo de avaliação de desempenho enfrente muitas dificuldades e enviesamentos, que lhe retiram sentido e aceitação social, pelo que e segundo Marques (1999):

Os sistemas de avaliação de desempenho perdem muito sentido quando vivem de vida própria... A avaliação de desempenho só fará sentido se otimizar os desempenhos e se esses novos desempenhos melhorarem e contribuírem para os resultados finais da organização (p. 95).

Contudo, a principal dificuldade na avaliação de desempenho não resulta do instrumento, este será sempre redutor na medida que ignora dimensões do desempenho. Mas, a dificuldade na avaliação resulta de uma relação inter pessoal entre o avaliado e o principal avaliador, embora seja aferida e homologada por terceiros. Como tal, um dos riscos da avaliação é a discordância entre os atributos valorativos construídos pelos actores envolvidos ou o facto da avaliação não ser baseada na efectiva realização do avaliado mas na percepção subjectiva da chefia. Como refere Bilhim (2004), este tipo de juízos são difíceis de evitar, apesar da eventual qualidade do sistema instituído.

O processo de avaliação de desempenho é muitas vezes enviesado por erros frequentes, tais como: o efeito de halo; o efeito memória; o erro de tendência central; tendência para a indulgência ou erro de leniência em que o avaliador estabelece uma avaliação mínima e tem tendência a considerar todos os avaliados bons; o erro sistemático em que o avaliador dá mais importância a determinadas características, desprezando outras; o erro de recentilidade; o erro de severidade e o erro de sobrevalorização da experiência e da formação (Bilhim, 2004; Chiavenato, 1980; Cunha, 1992; Marques, 1996; Santos, 2005a).

Além dos erros mais comuns, presentes na avaliação de desempenho e citados anteriormente, queremos destacar o erro de tendência de *cluster*. Este tipo de erro acontece quando num *cluster* muito bom se considera alguém abaixo da média como mau ou num *cluster* mau se considera a generalidade dos desempenhos como satisfatórios. O erro de

tendência de *cluster* pode ser fonte de grandes injustiças relativas, em sistemas em que a distribuição forçada está presente, como acontece no sistema de avaliação de desempenho da Administração Pública Portuguesa.

Quadro 2 - Fonte de problema na Avaliação de Desempenho

<u>Fontes de Problema na Avaliação de Desempenho</u>	
<b>1 – Julgamento Humano</b> Erro constante; sobrevalorização do incidente crítico; efeito de halo; pressa ou descuido; condescendência ou rispidez; tendência central; erro de prestígio; sobrevalorização da experiência e da formação; tendência de <i>cluster</i> .	<b>4 – Política da Organização</b> Política desajustada do método de avaliação.
<b>2 – Avaliadores</b> Informação ou formação deficiente.	<b>5 – Requisitos Legais</b> Impossibilidade de cumprir.
<b>3 – Processo</b> Ambiguidade; comunicação deficiente ou insuficiente.	<b>6 – Inflexibilidade do Método</b> Método rígido e não aplicável a todas as situações.

Fonte: Adaptado de Bilhim (2004); Chiavenato (1980); Cunha (1992); Marques (1996)

Contudo, na perspectiva de London *et al.* (2004), a maioria dos erros de avaliação de desempenho podem ser eliminados providenciando treino, descrevendo o género de erros tendenciais e sugerindo caminhos para os evitar. Todavia, na perspectiva do nosso modelo de análise, as fontes de problemas não se circunscrevem às questões de erros de julgamento.

Cunha (1992), acredita que afim de reduzir os erros na AD é necessário informar e formar os avaliadores acerca do instrumento de avaliação e dos erros possíveis. Todavia, não menos importante para a minimização dos factores críticos da AD, na linha de pensamento que privilegia as competências e o envolvimento, é necessário empenhamento da gestão de topo, obrigatoriedade das sessões de revisão e *feedback* permanente (Cunha, 1992). A minimização do erro é possível e deve ser um objectivo, mas não pode ser um objectivo intrínseco da avaliação de desempenho.

Todavia, a ausência de erro e total exactidão do julgamento não pode ser um fim em si mesmo. Na relação entre o avaliador e avaliado existe um conjunto de variáveis

contextuais e de natureza sócio-afectiva, que interferem com a exactidão do julgamento. Caetano (1996), a propósito da relação avaliador/avaliado, refere que a maior similaridade corresponde a maior cotação, assim como mais poder é percebido como maior credibilidade para julgar ou, ainda, maior interdependência conduz a menor severidade na avaliação.

No entanto, as investigações sobre o erro de medida nem sempre foram consideradas pelos profissionais de recursos humanos, porque as pesquisas não são claramente divulgadas ou estes profissionais podem não reconhecer no contexto das suas organizações o que acontece e qual a influência da aplicação da pesquisa ou ainda, a fixação de objectivos e avaliação foram concebidos e implementados rapidamente, sendo dada pouca atenção às dinâmicas interpessoais (London *et al.*, 2004).

Contudo, a aceitabilidade da avaliação e do sistema de cotação não depende só do avaliador ou, como refere Caetano (1996), do próprio sistema, mas também das características da organização e do próprio indivíduo.

Apesar da sua importância relevante, não são somente os constrangimentos contextuais ou ambientais que condicionam o processo de avaliação de desempenho, pelo que não podemos ignorar o quadro legal. O impacto da avaliação na motivação dos trabalhadores é muitas vezes restringido por imperativos legais (regulamento colectivo de trabalho, carreiras, conteúdo funcional, promoções, entre outros), que espartilham e impedem que a avaliação seja efectivamente um instrumento de gestão (Rocha, 1999).

Todavia, como refere London *et al.* (2004), a maioria dos erros na AD podem ser eliminados ou minimizados, porque eles emergem dos contextos de interacção dos actores, pelo que a resolução do erro e das dificuldades de avaliação também podem emergir na interacção dos actores envolvidos.

## 2.6 - FACTORES DE SUCESSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Independentemente do modelo de avaliação de desempenho – que deve ser adequado ao contexto, à organização e de acordo com os objectivos –, o sucesso do mesmo

depende essencialmente dos actores envolvidos (Crossley, Humphris e Jolly, 2002), na prossecução de critérios transparentes de desempenho e *feedback* formativo.

Para o Corporate Executive Board (2001a), a investigação sugere os seguintes e importantes passos, para o sucesso de um programa de avaliação de desempenho no âmbito da organização, tais como:

- Definir a cultura organizacional;
- Criar uma linguagem de cooperação e criar valores;
- Estabelecer a relação entre a estratégia de negócio e a avaliação de desempenho;
- Criar uma linha de objectivos do topo para a base e alinhar alguns objectivos horizontalmente.

O alinhamento da gestão de desempenho com os objectivos da organização é um dos factores mais críticos para o sucesso da organização (Corporate Executive Board 2001b).

Por conseguinte, o sucesso da avaliação de desempenho depende de factores que se enquadram em duas dimensões de análise: a metodologia de avaliação e o contexto organizacional. A metodologia de avaliação compreende o processo e o conteúdo da medida, assim como a fonte ou preferencialmente as fontes de medida e os aspectos relacionados com o avaliado e, por fim, todos os procedimentos administrativos de suporte à avaliação. Ao nível do processo, a natureza da tarefa e o conhecimento e experiência da tarefa pelo avaliador são aspectos condicionadores do julgamento. Mesmo os aspectos considerados, aparentemente, mais irrelevantes podem condicionar toda a metodologia. A segunda dimensão a considerar na avaliação é o contexto organizacional. Esta inclui os objectivos, as características estruturais e sociais e, ainda, a dinâmica interna e externa da organização, nomeadamente a sua relação com o meio envolvente.

A avaliação deve responsabilizar todos os actores, desde o topo à base. Carrol, citado por Caetano (1996), refere que a investigação tem mostrado que a falta de apoio activo da alta direcção e a falta de formação das chefias sobre o processo de avaliação de desempenho tem efeitos muito negativos, condenando a mesma ao fracasso.

Para o sucesso da avaliação de desempenho contribui, também, a clareza de todo o processo, que deve ser precedido, segundo o Corporate Executive Board (2001a), da elaboração de um cronograma detalhado e exequível. Todos os actores envolvidos devem conhecer o caminho a percorrer e possuir uma atitude pró-activa. O avaliador deve

abandonar a postura burocrática e ritualista da avaliação e adoptar uma nova postura de parceria e negociação. Para Chiavenato (1980) “o bom êxito da avaliação de desempenho depende estritamente de quem vai executá-la” (p. 249) ou seja a avaliação depende e muito dos actores intervenientes.

No entanto, a validade da avaliação terá que ser previamente aceite pelos avaliados e avaliadores, o que requer um trabalho preliminar de formação e negociação. A legitimidade do julgamento e a percepção da exactidão resulta da aceitabilidade pelos avaliados, do avaliador e dos processos socionormativos, ancorados na percepção de qualidade dos instrumentos, nos objectivos e na negociação. A negociação por vezes difícil e morosa, mas necessária, em sentido lato, condiciona a construção psicossocial da realidade.

Por conseguinte, a avaliação de desempenho focalizada nos processos de interacção é a tentativa de resolução do seu problema central que “é o processo de validação social, baseado na negociação” (Caetano, 1996, p. 6). A validade e exactidão percebidas são construções sociais e são verdades epistémicas.

Por fim, todavia, determinante para o sucesso da avaliação de desempenho é o papel executado pelo avaliador, o qual destacaremos mais à frente, constituindo, também, um factor crítico. Contudo, o avaliador actua em todas as fases do processo de AD, induzindo objectivos mútuos, reconhecendo publicamente os desempenhos positivos e em privado os desempenhos negativos, actuando como um líder, negociando a convergência de interesses (Marques, 1999). A concretização destas práticas pressupõe processos de interacção e *feedback* permanente entre o avaliador e o avaliado.

Segundo estudos realizados por Varma *et al.* (1996) e Anseel e Lievens (2004) a promoção do *feedback* com os avaliados é essencial para a manutenção ou elevação dos níveis de satisfação dos avaliados, sendo a AD formal uma plataforma ideal para a promoção do *feedback* aos avaliados sobre o seu desempenho. No entanto, como realçam Anseel e Lievens (2004) a AD não pode ser considerada uma panaceia para as questões da motivação e da satisfação.

Todavia, o que é verdadeiramente relevante é que a percepção do avaliado convirja e se aproxime da percepção do avaliador e vice-versa. Mas, para que assim seja, o *feedback* com qualidade de um avaliador credível é um importante instrumento para a consecução dos objectivos organizacionais (Anseel e Lievens, 2004). Na mesma linha de

acção Marques (1999) preconiza que se passe da avaliação para a análise, e o avaliado consiga perceber, sentir e queira melhorar e atingir os seus objectivos e consequentemente os objectivos da organização.

No entanto, como referem Anseel e Lievens (2004), em organizações da Administração Pública, caracterizadas pela segurança no emprego e relações de trabalho altamente estruturadas e com rigidez dos salários, os avaliadores, na prática, têm pouco controlo sobre os seus subordinados, podendo este facto mitigar a influência do *feedback* nas relações de trabalho.

Porém, consubstanciado nesta abordagem multifactorial, o sucesso da avaliação de desempenho depende da sua eficácia global e não exclusivamente de um dos seus componentes.

## 2.7 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DO SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DESEMPENHO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP)

O estado moderno, nas suas múltiplas funções, tem sofrido mutações ao longo dos anos, resultantes de mudanças culturais, tecnológicas, económicas e sociais. A Administração Pública enquanto braço instrumental do Estado, também tem sido objecto de lentas mudanças, nomeadamente no que concerne à gestão das pessoas que aí trabalham,

Bilhim (2004), refere três modelos evolutivos do estado moderno e concomitantemente da Administração Pública. No primeiro modelo, temos o estado tradicional, empreendedor e a velha Administração Pública, em que prevalece a racionalidade do homem administrativo, contrapondo leis e procedimentos a valores e políticos a burocratas. O segundo modelo é o estado liberal e franqueador, em que temos uma nova Administração Pública destatizante e desreguladora, uma Administração Pública mínima, centrada no controlo político e de mercado; impõem-se a racionalidade do homem económico. No terceiro modelo temos o estado parceiro, emergindo um novo serviço público, ancorado na racionalidade estratégica e política, que procura integrar os aspectos positivos dos modelos anteriores e parcerias público/privado.

Com a emergência de um novo serviço público, o trabalhador da Administração Pública presta contas a algo mais do que à estrutura hierárquica. Deve respeitar as normas, os padrões profissionais e sobretudo os valores da comunidade e os cidadãos; deve servir mais do que mandar; deve valorizar as pessoas e não apenas a produtividade.

Esta nova orientação nos serviços da Administração Pública exige a mudança de paradigma na relação dos trabalhadores com os clientes, em que o trabalho emocional é considerada uma habilidade importante no trabalhador, como tal não pode estar desligada do desempenho (Mastracci *et al.*, 2006). O trabalho emocional, na perspectiva de Hochschild, citado por Mastracci *et al.*, (2006), consiste na gestão das trocas sociais e na expressão emocional em contexto de interação, o que inclui a espontânea e genuína expressão das emoções que transmitam comodidade e empatia ao cliente. O trabalho emocional é a componente invisível do desempenho, como refere Karabanow, citado por Mastracci *et al.*, (2006) e não é meramente uma faceta da personalidade. Todavia, esta importante faceta do desempenho não foi reconhecida até a algum tempo. Assim, segundo Mastracci *et al.*, (2006), quando o trabalho emocional é executado com elevado desempenho existe uma elevada probabilidade do cidadão avaliar positivamente a interação e concomitantemente os serviços públicos, independentemente do nível técnico do desempenho.

Contudo, consideramos que o trabalho emocional, importante nos serviços públicos, como refere Mastracci *et al.*, (2006), assume especial relevância nas organizações públicas do sector da saúde, já que neste tipo de organizações a burocracia privilegia a racionalidade ancorada na norma, marginalizando as experiências emocionais, não existindo ainda forma de captar adequadamente o trabalho emocional pelo que o mesmo não é avaliado e compensado (Mastracci *et al.*, 2006).

No entanto, a gestão do desempenho, na sua componente avaliação de desempenho, pode ser mais um instrumento catalizador da mudança, rumo a este novo conceito de serviço público.

Porém, na Administração Pública portuguesa existem dificuldades acrescidas devido à carência de uma cultura de avaliação e como refere Cardoso (2003) esta carência de uma cultura de avaliação manifesta-se:



Quer nos processos, porque o enorme volume de custos indirectos a ela inerente não afecta os dirigentes, que são inquilinos esporádicos do poder, quer de recursos humanos porque a promoção por mérito não é efectivamente assumida (p. 40).

No passado recente, o principal e único objectivo da avaliação de desempenho na Administração Pública portuguesa era o suporte à política de promoções ou de carreiras, “o que falhou por demissão dos notadores” (Rocha, 1999, p. 121).

Em 2004, surge na administração pública portuguesa um novo modelo de avaliação: o Sistema Integrado de Avaliação Desempenho para a Administração Pública (SIADAP). Este sistema, consubstanciado na Lei nº 10/2004, de 22 de Março, bem como no Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio, visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação dos funcionários, agentes e demais trabalhadores, dos dirigentes intermédios, dos serviços e organismos (Lei nº 10/2004, de 22 de Março). Com o SIADAP pretende-se avaliar toda a estrutura da Administração Pública, da base até ao topo da pirâmide, com o escopo de fomentar a mudança e a melhoria dos serviços prestados. Todavia, ficam isentos da avaliação pelo SIADAP os dirigentes de topo.

Este novo sistema de avaliação foi uma mudança de paradigma em relação ao anterior, focalizando-se nos resultados, como está estabelecido no seu primeiro princípio. Para a consecução dos seus objectivos, a avaliação incide sobre os seguintes componentes: objectivos, competências comportamentais e atitude pessoal (Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio), sendo a componente objectivos aquela que tem maior ponderação nos grupos profissionais mais diferenciados.

Cada uma destas componentes é avaliada e classificada, pelo avaliador, numa escala de 1 a 5, adquirindo uma ponderação específica em função do grupo profissional que se está a avaliar. A avaliação final, que resulta da média ponderada das três componentes, é expressa nas seguintes menções qualitativas: Excelente, Muito Bom, Bom, Necessita de Desenvolvimento e Insuficiente (Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio).

Um dos pontos mais controversos do presente sistema de avaliação de desempenho é a diferenciação e o reconhecimento do mérito e da excelência (Muito Bom e Excelente),

que se materializa num sistema de recompensas pessoais, a que nem todos têm acesso, estando estas sujeitas a cotas. Compete ao conselho superior de avaliação dirimir todas as situações de modo a garantir a selectividade do sistema de avaliação e validar as avaliações finais iguais ou superiores a Muito Bom.

Segundo o artigo 11º do Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio, são intervenientes no processo de avaliação do desempenho, no âmbito de cada organismo: os avaliadores, o conselho de coordenação da avaliação e o dirigente máximo do serviço ou organismo. O avaliado enquanto actor e objecto da avaliação não é referenciado como interveniente no processo.

O papel de avaliador, no SIADAP, é desempenhado pelo superior hierárquico imediato do avaliado ou por outro funcionário com responsabilidade de coordenação do avaliado. Cabe ao avaliador definir os objectivos do avaliado, em coerência com os objectivos da organização e avaliar anualmente os seus colaboradores (Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio). A leitura do artigo 12º, do referido Decreto Regulamentar, revela pouca margem de autonomia para os avaliados conceberem os seus próprios objectivos, o que seria possível, mesmo estando obrigatoriamente em consonância com os objectivos do serviço e da organização. Todavia, a participação do avaliado na formulação dos objectivos é limitada e dependente da disponibilidade do avaliador para os negociar.

O conselho coordenador da avaliação funciona junto do dirigente máximo do serviço, que é o seu presidente, sendo constituído, ainda, pelo responsável dos recursos humanos e por um número variável de dirigentes de topo. Este órgão tem como função: estabelecer directrizes para a aplicação do sistema, garantir a selectividade do sistema de avaliação e validar as avaliações superiores a Muito Bom.

Ao dirigente máximo do serviço cabe a coordenação e controlo do processo de avaliação, decidir reclamações e homologar as avaliações, caso não as homologue pode ele próprio estabelecer a classificação a atribuir (Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio).

Quanto às fontes de avaliação, além do avaliador, o SIADAP também recorre à autoavaliação, no entanto esta não tem carácter vinculativo. Conforme o artigo 23º do Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio, a auto-avaliação tem como objectivo

envolver o avaliado no processo de avaliação e fomentar o relacionamento com o avaliador, servindo, ainda, para preparar a entrevista de avaliação.

A autoavaliação, pedra de toque para a reflexão, para a exposição de expectativas e para a negociação, sendo importante na regulação de conflitos potenciais, é realizada através do preenchimento de um impresso, que o avaliado apresenta ao avaliador no momento da entrevista de avaliação, após este já ter enviado a avaliação para o conselho coordenador para harmonização e validação.

Assim sendo, o avaliador realiza a avaliação, expressa-a por escrito e envia-a ao conselho coordenador de avaliação e só posteriormente se confronta com o avaliado para lhe comunicar a avaliação e, concomitantemente, este apresenta-lhe a auto-avaliação. Esta sequência processual transmite, na nossa perspectiva, um sinal de desvalorização da auto-avaliação, o que entendido de esta forma pelo avaliado, poderá condicionar negativamente os objectivos do avaliador para a entrevista de avaliação.

Face ao exposto sobre o SIADAP, em que, de forma muito sintética, descrevemos as fases do processo de avaliação do desempenho, nas quais os avaliados têm maior oportunidade de interagir com o avaliador e participar na avaliação. Contudo, pudemos verificar que, embora o espírito da lei seja de abertura e co-responsabilização, em termos efectivos e operacionais, a participação dos avaliados é feita de forma mitigada.

### 2.7.1 – Avaliação de Desempenho por objectivos com diferenciação forçada

Apesar da existência de múltiplos instrumentos e, por vezes, recursos, hoje os modelos de avaliação de desempenho centram-se particularmente nos objectivos (London *et al.*, 2004).

Em 2004, com o novo modelo de AD introduziu-se um novo regime de gestão por objectivos/resultados com a respectiva avaliação das instituições, unidades orgânicas e indivíduos.

O Sistema Integrado de Avaliação Desempenho para a Administração Pública (SIADAP), centra-se nos objectivos e nos resultados, impondo a escolha forçada no topo. O sistema tem como objectivos promover a qualidade e excelência, a liderança e

responsabilidade, ajustar a formação, abrir oportunidades de carreira, valorizar potencialidades e contributos individuais e, por último, recompensar o mérito e a qualificação. Pretende, ainda, desenvolver uma cultura orientada para os resultados com objectivos prévios, mobilizando os funcionários para a missão da organização (Decreto Regulamentar nº 19 A/2004 de 14 de Maio).

Estas abordagens da avaliação de desempenho, centradas nos resultados, que alia a distribuição forçada nos níveis superiores de cotação, subvaloriza o processo e, em saúde, o processo é fundamental. Esta questão será objecto de desenvolvimento no capítulo 2.7.3.

A norma (Lei 10/2004 de 23 de Março), que enquadra legalmente este sistema, impede a atribuição da cotação máxima para todos os trabalhadores. Contudo, a atribuição da cotação por cotas, levanta problemas sérios de natureza estatística, por se basear no pressuposto da distribuição normal da população (Bilhim, 2004). Deste modo, existe a probabilidade de incorrer em erro porque podemos estar perante um grupo muito bom, onde os bons estão abaixo da média, ou um grupo muito mau, onde os trabalhadores com um desempenho razoável podem ser considerados e classificados como muito bons (Caetano, 1996).

No entanto, é indubitavelmente positivo a ligação da avaliação aos objectivos porque promove o trabalho de equipa, a visão e o esforço comum, contribuindo para que a acção no presente projecte o futuro (Caetano, 1996).

Alguns estudos, referenciados por London *et al.* (2004), demonstram que há relação directa na gestão por objectivos e o aumento do esforço e motivação, resultando esta do aumento e melhoria da comunicação entre o avaliador e o avaliado.

A necessidade de traçar objectivos implica, para o avaliado, reflectir e projectar a acção. Para London *et al.* (2004), a participação do avaliado nos objectivos deve iniciar-se na própria concepção dos mesmos, sendo deste modo, mais motivadora do que se o mesmo recebesse os objectivos formulados por outros. Para além da acção motivadora que possa induzir, a participação tem um efeito relevante ao nível cognitivo, na medida que produz troca de informação e aumenta a relação entre a dificuldade do objectivo e o desempenho.

Quando as pessoas definem os seus próprios objectivos estes são habitualmente mais ambiciosos do que quando são definidos por outros (London *et al.*, 2004). Pelo que o feedback que, ajuda o trabalhador a reajustar o seu progresso rumo ao objectivo e a fixação de objectivos, têm um papel chave no auto regulação do desempenho.

Por conseguinte, como refere Garcia (2005), o processo de gestão por objectivos pode ser um processo dinâmico de sucessivas aproximações e reformulações de objectivos, em que todos os níveis de gestão dão orientações e recebem feedback, para que o resultado final seja um conjunto de objectivos ambiciosos, mas realistas, com que todos se identifiquem

Assim, neste modelo a avaliação promove a responsabilização que consiste na comparação entre o padrão fixado, também pelo avaliado e os resultados obtidos.

O processo de gestão por objectivos comporta, na perspectiva de Rocha (1999) e Caetano (1996), quatro fases e oito etapas. Na primeira etapa da primeira fase são elaborados os objectivos gerais de longo prazo, na segunda etapa os objectivos específicos da organização, continuando o processo em cascata, na terceira etapa os objectivos do departamento e por fim os individuais. Na segunda fase e quinta etapa é realizado o planeamento da acção, na terceira fase e sexta etapa será feito o auto-controlo e corrigidos os desvios. Na quarta e última fase são feitas as revisões periódicas, pelo que na sétima etapa se confronta os objectivos definidos com o desempenho efectivo, por fim, na oitava etapa é realizada a avaliação de desempenho global tendo em vista os objectivos da mesma. A implementação da AD por objectivos, segundo este modelo, requer a partir da quarta etapa um grande envolvimento interpessoal do avaliado e do avaliador.

Relativamente aos objectivos, estes terão que ser mensuráveis e suficientemente amplos para cobrir todas as actividades. Como refere Santos (2005a), devem coexistir objectivos para a actividade regular, objectivos relacionados com as mudanças incrementais e objectivos relacionados com a inovação e melhoria radical. A teoria da avaliação por objectivos sugere que os objectivos dos empregados ajudam a explicar a sua motivação e a sua realização.

Contudo, os modelos de gestão e avaliação por objectivos são impossíveis de implementar (Rocha, 1999) ou atingem resultados escassos e mitigados, quando aplicados em organizações burocráticas, daí a necessidade de profundas mudanças, nas organizações do sistema público, para que o SIADAP atinja os seus objectivos plenos. As mesmas devem começar pelas mudanças na cultura organizacional e no novo paradigma consubstanciado na “passagem da “avaliação-sanção” à “avaliação-diálogo” reforçando a importância da comunicação, implica a sua inserção num processo mais vasto (Peretti, 2004). Como refere Michel Crozier, citado por Peretti (2004), está condenado ao fracasso a

implementação de um sistema participativo numa organização cujas estruturas profundas são de tipo dirigista e são estas que regem a relação entre os indivíduos.

Todavia, a avaliação de desempenho centrada nos objectivos e nos resultados, podendo ser adequada para a maioria dos sectores da Administração Pública, indubitavelmente terá dificuldades acrescidas de execução em sectores como a saúde, em que os trabalhadores são qualificados, possuem uma larga margem de actuação e autonomia e o trabalho técnico é avaliado principalmente pela qualidade e não pela quantidade.

Ainda assim, podemos considerar este regime e para já na sua filosofia, como uma profunda mudança em relação ao anterior que se focalizava no passado e preocupava-se somente em medir as qualificações e os aspectos comportamentais.

A escolha forçada e a hierarquização rompe com a racionalidade anteriormente existente do politicamente correcto, em que 90% dos trabalhadores da Administração Pública obtinham a classificação de muito bom e obriga o avaliador a abandonar a cultura do mais ou menos, devendo, assim, imperar a racionalidade técnica. Esta prática tem a desvantagem de atribuir grande poder ao avaliador que, se mal usado, pode ser nefasto para todas as partes.

A escolha forçada, ao nível das cotações mais elevadas, pode ser factor de destabilização organizacional, e dificilmente replicável em todos os contextos existentes. Na óptica de Bilhim (2004) a escolha forçada pode não ser aplicável em trabalho de equipa, particularmente se estas forem pequenas e relativamente autónomas.

Por fim, mas não menos importante, destacaremos dois aspectos que não foram devidamente acautelados, na implementação do SIADAP. O primeiro aspecto prende-se com o facto de não avaliar os dirigentes de topo, os quais têm um papel determinante na implementação do sistema e no âmbito do qual não são avaliados. O segundo aspecto está relacionado com os dirigentes intermédios, aos quais não foi dada formação ou foi dada de forma deficitária sobre AD, não ficam sujeitos a cotas para as cotações mais elevadas e não são avaliados enquanto avaliadores.

O sucesso deste novo sistema depende da capacidade dos responsáveis máximos acreditarem nas suas virtudes e levarem os restantes colaboradores a acreditar nisso, se assim não acontecer, podemos ficar somente pelos dividendos políticos do sistema, como seja o controlo da progressão das carreiras e o controlo orçamental.

Contudo, o elemento crítico da avaliação por objectivos, segundo Caetano (1996), prende-se com a participação e envolvimento dos avaliados, na medida em que este modelo tende a centrar-se quase exclusivamente nos objectivos da organização e a ignorar as necessidades profundas dos trabalhadores.

Finalmente, a Administração Pública Portuguesa padece de alguns problemas e possui vicissitudes que dificultam a implementação e desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho, conducente com as novas realidades organizacionais, dos quais destacamos: as baixas habilitações académicas e baixos salários dos funcionários; a reduzida flexibilidade e mobilidade; a morosidade na progressão da carreira, com a ausência de incentivos dissociada do mérito e a elevada rotatividade dos gestores de topo. Por fim, mas não menos importante, a formação escassa das chefias intermédias, no que concerne à avaliação de desempenho (Cardoso, 2003; Garcia, 2005; Roque, 2005).

As chefias directas que detêm, habitualmente, a função de avaliadores, constituem uma categoria intermédia entre os quadros e os trabalhadores operacionais, sendo simultaneamente subordinados e chefes, exercendo a sua acção no sentido motivar e liderar os seus colaboradores e concomitantemente na persecução dos objectivos fixados pela organização (Apolinário, 2003). Por conseguinte, são uma categoria charneira na eficiência de qualquer organização, sendo objecto de avaliação, no entanto, não são avaliados no desempenho da função específica de avaliadores.

Destaque-se ainda o facto dos resultados da avaliação de desempenho não fazerem parte do relatório do balanço social, exigido às organizações, o que revela, mais uma vez a sobrevalorização desta função de gestão.

### 2.7.2 – SIADAP – Alterações em projecto

O Projecto de Lei 307/2007 de 23 de Abril, pretende introduzir alterações substanciais no actual sistema de AD, sendo a mais relevante o facto de integrar o avaliado como um dos actores intervenientes no processo de avaliação do desempenho.

O SIADAP será constituído por três subsistemas. O SIADAP 1 foi concebido para avaliar os serviços, o SIADAP 2 para avaliar os dirigentes e o SIADAP 3 para avaliar os funcionários.

Esta proposta aumenta a co-responsabilização dos dirigentes de topo. Os dirigentes dos serviços são responsáveis pela aplicação e divulgação aos avaliados, em tempo útil, do sistema de avaliação. Observa-se assim uma aproximação aos avaliados com ênfase na formação e comunicação. Cabe também aos dirigentes garantir aos avaliadores o conhecimento dos objectivos, fundamentos, conteúdo e funcionamento do sistema de avaliação do desempenho.

Os dirigentes serão, também, objecto de avaliação, assim como os serviços que dirigem, pelos resultados produzidos e serão os principais responsáveis pela implementação do SIADAP 3, podendo vir a sofrer penalizações, que pode chegar à cessação da comissão de serviço, se os funcionários não forem avaliados.

A avaliação dos funcionários passa a basear-se somente em dois parâmetros: objectivos/resultados e competências. Os objectivos continuam a ter uma ponderação mais elevada nos grupos profissionais mais diferenciados e escolarizados, enquanto para os grupos profissionais menos diferenciados e escolarizados existirá um período de transição de três anos em que serão avaliados exclusivamente pelo parâmetro das competências. Esta medida vêm ao encontro da incapacidade de muitos funcionários em definir os seus próprios objectivos.

As competências passam a ser definidas pelo dirigente máximo do serviço ou organização, a partir de um conjunto publicado em portaria pelo governo.

O número de objectivos, as ponderações e as competências não estão definidos pelo próprio sistema, aumentando, assim, a flexibilidade e a autonomia das organizações.

Acrescenta-se o facto do parâmetro Atitude Pessoal não figurar, enquanto tal, no projecto do novo sistema de AD. A Atitude Pessoal, conforme o Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio, visa a apreciação geral da forma como a actividade foi desempenhada pelo avaliado, incluindo aspectos como o esforço realizado, o interesse a motivação demonstrados. Tendo em conta que o esforço, interesse e motivação são dimensões cruciais ao desempenho, como e em que parâmetro estas dimensões são avaliadas no novo SIADAP?



A escala de avaliação também poderá ser objecto de alterações. Segundo o Projecto de Lei 307/2007, a escala passa de cinco níveis qualitativos, para quatro níveis qualitativos: Desempenho Inadequado, Desempenho Adequado e Desempenho Relevante. Ao nível qualitativo mais elevado (Desempenho Relevante) será atribuído dentro de uma cota de 25% dos funcionários avaliados e entre estes poderá ser atribuído a 5% o grau de Desempenho Excelente. Enquanto no sistema actual a classificação de Desempenho Excelente resulta da pontuação obtida e dada pelo avaliador, que seria depois validada e homologada pelo CCA, no projecto de Lei a classificação de Desempenho Excelente é atribuída pelo CCA sob proposta do avaliado ou do avaliador. Com esta proposta 75% dos funcionários terão a classificação de Desempenho Inadequado ou de Desempenho Adequado.

A diferenciação do desempenho, com o estabelecimento das respectivas cotas, passa a ser alargada aos dirigentes. Observa-se, assim, uma maior coerência vertical no sistema.

O Conselho Coordenador da Avaliação, segundo a proposta de Lei, passa a ser uma estrutura mais leve e funcional, sendo reduzido o número dos seus elementos, passando a ser constituído pelo dirigente máximo do serviço, pelo gestor dos recursos humanos e por três a cinco dirigentes.

As fontes de avaliação mantêm-se, contudo a auto-avaliação, no projecto de Lei em análise, promove uma maior interacção entre avaliado e o avaliador. No actual sistema, o avaliado faz a auto-avaliação que transcreve para a ficha, a qual entrega ao avaliador no momento da entrevista de avaliação. No Projecto de Lei 307/2007 de 23 de Abril, a autoavaliação tem como objectivo envolver o avaliado no processo de avaliação e fomentar o relacionamento entre o avaliado e avaliador de modo a identificar oportunidades de desenvolvimento profissional. A ficha de autoavaliação deve ser analisada pelo avaliador em conjunto com o avaliado, com carácter preparatório à atribuição da avaliação.

A AD, enquadrada pelo projecto de Lei referenciado, aumenta as oportunidades de interacção avaliador-avaliado e promove um acompanhamento mais frequente e próximo do avaliador em relação ao avaliado.

### 2.7.3 – Avaliação de Desempenho nas organizações de saúde

Os hospitais são organizações muito complexas, como refere Esaú (2006), são o berço mas também o lugar esconso do último suspiro envergonhado, são o oásis mas também em lugar paliativo de espera quando a sociedade abandona, ou ignora, em plataforma de diagnóstico ou tratamento. A cultura organizacional dos hospitais está ancorada em subculturas e fortes identidades profissionais que enformam as racionalidades existentes e condicionam qualquer modelo de avaliação de desempenho.

Como vimos anteriormente, a avaliação de desempenho confina uma elevada complexidade, nas organizações em geral, todavia para Coates *et al.* (2005), na área da saúde a mesma assume uma complexidade acrescida. Os autores referem a avaliação de desempenho em saúde como a avaliação de processos focados, por último, no cuidar, assentes em premissas estandardizadas de desempenho, a qual ocorre em contextos de interação humana (Coates *et al.*, 2005).

Actualmente, só o pessoal auxiliar, operário, administrativo e técnicos superiores, está sujeito ao SIADAP, isto é, funções essencialmente de apoio e administrativas, em que as actividades estão estandardizadas. Os grupos profissionais, habitualmente mais numerosos num hospital, tais como: médicos, enfermeiros e técnicos de diagnóstico e terapêutica possuem, consignadas nas respectivas carreiras, sistemas de avaliação específicos, todavia, para alguns dos grupos, são ignorados ou não passam de mero ritual para cumprir normas legais e regras administrativas. O estudo recente de McGivern e Ferlie (2007), mostram a resistência e a valoração dos médicos à AD. Porém, a intenção e a tendência parece ser a generalização do SIADAP a todos os funcionários públicos.

Contudo, a avaliação do desempenho dos profissionais, nas organizações prestadoras de cuidados de saúde é sempre um processo com dificuldades acrescidas, devido à complexidade das mesmas, quanto à sua estrutura e dinâmica e, ainda, quanto à natureza das múltiplas actividades desenvolvidas pelos diferentes profissionais, possuindo alguns dos mesmos elevadas qualificações e autonomia. Esta autonomia na acção, dificilmente pode ser colocada em causa, excepto pelos seus pares, pelo que os clientes, objecto da sua intervenção e razão de existir dos profissionais ligados à saúde não intervêm na AD dos profissionais, ficando por avaliar a gestão da relação com o cliente, uma

componente importante do desempenho (Mastracci *et al.*, 2006), sendo valorizada a componente técnica.

Por conseguinte, a autonomia técnica dos prestadores (e sobretudo dos médicos) tende a entrar em conflito com o sistema de autoridade hierárquica do hospital. Sendo o médico e não o gestor quem decide "o que é melhor para o doente", significando que há aqui claramente duas linhas de autoridade, pondo em causa a lógica do modelo weberiano: a autoridade administrativa (representada pelos órgãos de gestão) e a autoridade profissional (representada pelos órgãos de direcção técnica).

Neste contexto, o conceito de burocracia profissional (Mintzberg, 2004) é porventura o mais apropriado para entender as diferenças do hospital em relação a outras organizações da administração pública, que estão mais próximas do modelo weberiano. Embora estas últimas recorram (ou possam recorrer) à colaboração de especialistas, são fundamentalmente organizações não-especializadas (Graça, 2000). O hospital é um sistema em que, contrariamente ao modelo burocrático weberiano, os centros de decisão são múltiplos e a níveis muito diferentes.

Na análise da estrutura e dinâmica das organizações, realizada por Mintzberg (2004) e na qual constrói cinco tipologias, o hospital assume a configuração predominante de uma burocracia profissional, na medida em que o principal mecanismo de coordenação é a standardização das qualificações; a componente chave e mais desenvolvida da organização é o centro operacional, constituído por profissionais possuidores de elevado saber específico e consequentemente com vasta margem de liberdade na acção, em contacto directo com o cliente. Por sua vez os principais parâmetros de concepção são a formação, a socialização, a especialização horizontal do trabalho e a descentralização horizontal e vertical.

Assim sendo, os profissionais de saúde possuem, embora de forma desigual, uma vasta autonomia na acção o que lhes confere especificidades ao nível dos modelos de avaliação.

A formação inicial e permanente dos profissionais de saúde, com a interiorização de normas e valores que balizam e orientam o trabalho profissional, tem a finalidade de sustentar uma estrutura organizacional burocrática, em que a sua coordenação é assegurada pelos padrões que pré determinam o que deve ser feito (Mintzberg, 2004). Estes padrões são definidos pelos pares, actores possuidores de elevado poder simbólico, que

simultaneamente procuram ajustar o sistema de avaliação de desempenho à cultura e aos interesses da profissão.

Por conseguinte, tendo em consideração a cultura das organizações de saúde e a identidade dos seus profissionais, nomeadamente de alguns grupos de técnicos de saúde, a implementação do SIADAP aos profissionais saúde implica uma acção negociada da qual resultará um modelo com mais ou menos adaptações em função das relações de poder presentes.

Bourdieu (1994), refere que nos campos sociais o poder é transmutável, pelo que podemos assistir, nas organizações de saúde, a essa transmutação convergindo nos mesmos actores o poder simbólico, técnico e consequentemente a autoridade para avaliar outros grupos profissionais. Como é que estes últimos, os AAM, os operários especializados e os assistentes administrativos, com uma identidade e uma cultura própria irão aceitar a AD? Esta é uma questão pertinente para futuras investigações.

### 3 – COMPETÊNCIAS DE AVALIAÇÃO

#### 3.1 – COMPETÊNCIAS DO AVALIADOR

Competências e qualificações são conceitos usados no âmbito da avaliação de desempenho. O uso destes conceitos, por vezes, é feita de forma indistinta, contudo no nosso estudo iremos definir cada um mas interessa-nos particularmente as competências dos avaliados, afim de perceber a importância das mesmas nas melhores experiências de avaliação de desempenho.

As qualificações podem ser definidas como as capacidades que um indivíduo possui para executar uma função determinada, sendo as mesmas resultantes de um percurso formativo, o qual confere um diploma.

Quanto ao conceito de competências, este é entendido por Rainha e Figueira (2006), “como um conjunto integrado de aptidões e capacidades que cada indivíduo possui e que o habilita a resolver problemas e a desenvolver actividades de natureza profissional e pessoal” (p. 183). Assim, entendemos por competências um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que forneçam valor económico à organização e valor social ao indivíduo. Estas emergem em contextos profissionais diversos e complexos.

No entanto, a posse de competências não significa necessariamente um bom desempenho, contudo as competências representa o potencial para o bom desempenho (Coates *et al.*, 2005). Estudos efectuados em 2003, por Meretoja e Leino-Iipi e citados por Coates *et al.* (2005), demonstraram existir correlação entre competência e desempenho. Sem competência não há bom desempenho.

Pelo que, é decisivo para o sucesso da avaliação de desempenho, as competências do avaliador, para gerir o processo e os procedimentos, dos quais destacamos a negociação dos objectivos, integrando o particular no geral e a assertividade face às pessoas e aos acontecimentos. Assim, são necessárias competências ao avaliador para que este produza um bom desempenho enquanto avaliador.

Um avaliador mal preparado, que estabelece arbitrariamente objectivos, que cria uma atmosfera de medo, que não se empenha, contribui indubitavelmente para o insucesso

da avaliação. Quando uma avaliação decorre mal é, normalmente, porque o avaliador não se preparou convenientemente ou não deu ao trabalhador oportunidade de se preparar (Maddux, 2001). O desenvolvimento das competências organizacionais depende do desenvolvimento das competências individuais. Contudo, esta é uma condição necessária mas não suficiente.

Na persecução do desenvolvimento de competências do avaliador é necessário um programa de formação alargado e adequado para os informar acerca do processo de avaliação, das distorções a que o mesmo está sujeito e melhorar as suas competências de aquisição e integração da informação e, ainda, reconhecer e aprender a lidar com as suas próprias limitações, tendo em vista a exactidão do julgamento. A formação dos avaliadores deve, também, incidir na objectividade e exactidão do registo do que é visto, como refere Caetano (2006), incidindo sobre o processo de observação e sobre os erros inferenciais no processo de tomada de decisão

O avaliador terá que possuir competências ao nível da comunicação e negociação, sendo estas transversais em todo o processo de avaliação de desempenho, pelo que há que reforçar a formação, como refere Bilhim (2004), “centrada sobre a maneira de dar *feedback* e de fixar metas e objectivos de desempenho” (p. 264) e, sobretudo, possuir competências de gestão das relações interpessoais, promotoras de boas experiências de AD.

Reforçando a importância da comunicação, Maddux (2001) refere que o avaliador não deve ter um discurso punitivo e normativo, mas sim um discurso direccionado para a prossecução do desenvolvimento e da mais valia para a organização, colocando ênfase no desempenho e não nas características do avaliado, actuando como um recurso potenciador e não como um juiz. O avaliador, no contexto da interacção com o avaliado deve promover um discurso integrador, descodificando os objectivos, as normas e a missão da organização, personalizar cada elemento personalizando o seu trabalho no cômputo global e então, negociar abertamente os meios, os estrangulamentos e os resultados de desempenho do avaliado. Contudo, os comportamentos humanos não são predeterminados mas resultam, em grande parte, da interacção com o meio envolvente. Assim sendo, como refere Nogueira (2005), o comportamento na vida de uma organização pode mudar, desde que mudem as interacções no seu meio interno.

Por conseguinte, podemos concluir reconhecendo que o processo de avaliação de desempenho é considerado contingente e complexo, pelo que ancora nas competências de comunicação, negociação, orientação e revisão do avaliador. Este deve analisar os desvios ou dificuldades na consecução dos objectivos e promover a sua correcção, informando os seus colaboradores acerca do seu trabalho e reconhecendo a sua contribuição para os resultados da organização. O avaliador deve partir do princípio que o trabalhador está predisposto a negociar, tem condições para desenvolver as suas potencialidades e a dar contributos à organização, sendo co-autor e co-responsável do processo. Caso não seja esta a prática, na perspectiva de Bilhim (2004), pode levar ao insucesso porque a ausência de preparação e formação dos avaliadores tem contribuído para condenar ao fracasso muitos sistemas de avaliação de desempenho.

Caetano (1996), refere que a avaliação de desempenho para ser eficaz terá de se inserir num processo de validação e legitimação social, que permita a aceitação do processo e, particularmente, dos resultados pelos actores envolvidos. A questão não é que o resultado da avaliação de desempenho traduza realmente o desempenho mas que seja aceite, pelo avaliado e pelo avaliador, como traduzindo o desempenho. A legitimação e aceitação resultam de um processo de explicitação e negociação prévia, o que implica que avaliador e avaliado estejam conscientes das relações de poder existente e as aceitem.

Face aos contextos complexos e dinâmicos em que se desenvolve a avaliação de desempenho, colocam-se grandes desafios aos avaliadores na escolha e aplicação metodológica adequada.

### 3.1.1 – Comunicação e avaliação

Interagir é, basicamente, comunicar. Avaliar é comunicar. Pela comunicação as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos e influenciam-se mutuamente, procurando agir sobre a realidade onde estão inseridos. Comunicar eficazmente requer empatia, sensibilidade e um código de linguagem comum Assim sendo, é fundamental o

avaliador possuir competências ao nível da comunicação de modo a poder agir na AD, de modo a influenciar positivamente uma realidade em construção.

Para Nogueira (2005), comunicação é o processo pelo qual partilhamos uma informação, uma ideia, uma atitude, um sentimento. Comunicar é participar – em todo o processo – e fazer parte de um todo – a organização.

Rocha (1999), realça a importância da comunicação avaliador-avaliado, assim como as respostas emergentes dos diferentes tipos de comunicação, as quais estão sintetizadas no quadro 3. Para Islam e Zyphur (2007), o sucesso da comunicação não envolve só a informação ou a estrutura gramatical mas, também, a estrutura social e a racionalidade comunicacional, ocorrendo o sucesso quando os objectivos estão mutuamente compreendidos e interiorizados, no acto comunicacional. Porém, uma avaliação é considerada uma oportunidade periódica para uma melhor comunicação, habitualmente, entre a pessoa que coordena o trabalho (avaliador) e a pessoa que o realiza, permitindo confrontar expectativas e validar objectivos, assim como monitorizar a sua evolução.

Quadro 3 – A importância da comunicação entre o avaliador e o avaliado

Importância da Comunicação Avaliador/Avaliado		
Tipo de <i>feedback</i> dado pelo avaliador	Respostas cognitivas do avaliado	Desempenho do avaliado
<b>Nenhum ou irrelevante</b> ► Não comunicação ► Evitar conflito ► Avaliação indiferenciada	<b>Indiferente</b> ■ Desinteresse ■ Não preocupação ■ Apático	<b>Desempenho relativamente estável</b>
<b>Disfuncional</b> ► Expectativas de trabalho pouco claras ► Comunicação unidireccional, ambígua e inconsistente ► Acusador ► Sem plano ► Sem ter em conta os resultados	<b>Não cooperativo</b> ■ Combativo ■ Hostil ■ Agressivo ■ Traído	<b>Queda ao nível do Desempenho</b>
<b>Funcional</b> ► Relacionado com o trabalho ► Comunicação bidireccional ► Explícita e consistente ► Tendo em conta os objectivos	<b>Orientada em ordem a objectivos</b> ■ Cooperativo ■ Interessado ■ Orientado em relação a objectivos	<b>Subida da Desempenho</b>

Adaptado de Rocha (1999)



Todavia, até nos modelos de avaliação de desempenho centrados em objectivos, como é o caso vertente do SIADAP, o feedback entre o avaliador, o avaliado e a organização é, na perspectiva de Bobko e Colella (1994), absolutamente necessário para que a avaliação por objectivos seja efectiva, sendo o feedback e os objectivos solidários e convergentes em prol da melhoria de desempenho.

### 3.1.2 – Entrevista de avaliação

Autores como Carmo e Ferreira (1998), Marques (1996) e Nogueira, (2005), consideram que no âmbito da avaliação de desempenho o avaliador tem que possuir competências específicas para a realização da entrevista de avaliação, na medida em que a entrevista é um tempo e um espaço crítico de todo o processo, durante a qual o avaliador e avaliado discutem o desempenho e perspectivam o futuro, isto é, olham reactivamente para o passado mas, e sobretudo, têm que olhar proactivamente para o futuro.

A entrevista requer preparação prévia (Carmo e Ferreira, 1998). Segundo Marques (1996), na preparação das entrevistas o avaliador deve munir-se de dados objectivos sobre o desempenho do trabalhador, de modo a documentar as suas apreciações. Pelo que, refere Nogueira (2005), deve socorrer-se dos factos e evitar comentários interpretativos. Assim sendo, na perspectiva de Maddux (2001), a entrevista de avaliação deve centrar-se em quatro áreas: a medida dos resultados em comparação com os objectivos e normas; reconhecimento do contributo do trabalhador; correcção de eventuais problemas de desempenho e por fim estabelecimento de objectivos para o novo período

O ambiente e o espaço físico da entrevista são considerados, por Carmo e Ferreira, (1998), factores que condicionam a mesma, realçando os autores a necessidade de criar um ambiente – temperatura, luz, lugares sentados, privacidade – e um clima favorável à comunicação. O avaliador define previamente os objectivos da entrevista, dando conhecimento ao avaliado

No que diz respeito à atitude do avaliador durante a entrevista, Carmo e Ferreira (1998) destacam que o avaliador deve: manter-se calmo, saber escutar, ser assertivo,

mesmo que o provoquem deve manter o controlo; ajudar as pessoas a evoluir e a conseguir realização profissional acrescentada; enquadrar as questões melindrosas e evitar comentários indutores. Por conseguinte, é importante o avaliador manter relacionamentos bem sucedidos, baseados na confiança e na coerência.

Maddux (2001), ainda a propósito da entrevista de avaliação refere que, por vezes, durante as entrevistas, o avaliador monopoliza o diálogo e o avaliado fala pouco. Geralmente, isto deve-se ao facto de não compreender os objectivos da avaliação de desempenho, não ter oportunidade de falar, os pensamentos são repelidos ou ignorados ou sente que o processo não tem significado para ele, perdendo uma oportunidade soberana de colocar perante o avaliador todas as suas dúvidas, sentimentos e projectos

Ainda, para Maddux (2001), o avaliador durante a entrevista deve: clarificar objectivos e responsabilidades; incentivar e orientar a discussão, sem monopolizar o diálogo; manter contacto visual com o interlocutor; estar concentrado mas sem cepticismo; não interromper de qualquer forma, não reagir a palavras emotivas, sendo positivo e cortês. Ao concluir as entrevistas, refere Carmo e Ferreira (1998), o avaliador deve: sumariar o que foi discutido e acordado; dar ao avaliado a oportunidade de interrogar e sugerir; expressar apreço pela participação do avaliado e, por fim, registar os acordos e acções planeadas. Assim, a entrevista de avaliação de desempenho serve para manter ou aumentar os níveis de satisfação ou motivação do trabalhador e para passar a mensagem de que o avaliador está interessado no seu progresso e desenvolvimento profissional.

Caetano (1996), relacionando a entrevista com os objectivos refere que “ao nível dos procedimentos verifica-se que a existência de entrevistas de avaliação está associado aos objectivos de desenvolvimento e manutenção da organização e desenvolvimento individual” (p. 122), pelo que uma entrevista anual, como é feito nas organizações que integram o sector público, em que frequentemente, como afirma Maddux (2001), as entrevistas são adiadas para o último dia e realizadas de forma apressada, sendo os resultados são pobres.

Para Carmo e Ferreira (1998), a entrevista não termina com a sua realização pelo que após a entrevista realizada, o avaliador deve, logo que possível, elaborar um relatório com a descrição de todos os factos registados durante a entrevista. Este relatório pode, segundo Worley (2003), constituir um instrumento legal.

Contudo, considerando a importância da entrevista e por isso a necessidade dos avaliadores possuírem competências que lhes permitam criar um clima favorável antes e durante a entrevista, a qual favorece a consecução dos objectivos dos avaliados e da avaliação de desempenho, conforme referem os autores anteriormente citados. Porém, essas competências, promotoras das boas práticas, que são requeridas no âmbito da entrevista de AD, estão centradas na interacção avaliado-avaliador e enformam a construção dos significados emergentes construídos pelos actores. Assim, nas entrevistas de avaliação, se houver recurso às práticas mencionadas e consideradas como boas pelos autores, é expectável, que as mesmas contribuam para que os avaliados percepcionem as experiências de AD como boas.

### 3.1.3 - Gestão de conflitos

O conflito é próprio dos grupos humanos e, assim, das organizações. Para o avaliador, o conflito e as relações de poder, são fenómenos que não devem ser negligenciados mas, também, não devem ser estigmatizados. Devem ser regulados e requerem dos actores sociais capacidades para a sua gestão.

A escolha dos critérios de desempenho, por vezes, está dependente dos critérios e dos objectivos dos intervenientes, sendo natural que exista desacordo e por vezes conflito entre o avaliador e avaliado. Não é o refinamento dos instrumentos de avaliação e as tecnologias psicométricas que resolvem esta questão (Caetano, 1996), mas sim a aceitabilidade social.

A divergência e, por vezes, o conflito é sempre uma possibilidade, porque não podemos ignorar que o processo formal de avaliação de desempenho é, também, um processo político e as necessidades políticas podem sobrepor-se aos objectivos de exactidão, influenciando estas para aumentar ou reduzir as compensações dos avaliados ou evitar um cadastro negativo, ou ainda, para evitar a confrontação e o conflito.

Contudo, a atitude do avaliador em relação e durante a entrevista de avaliação pode gerar ou aumentar um conflito explícito ou latente no futuro, mas uma entrevista bem

conduzida gera uma oportunidade para a troca de ideias e pontos de vista, para a discussão de problemas e, por esta via, para a mitigação e regulação de conflitos (Maddux, 2001).

### 3.1.4 – Aquisição e desenvolvimento de competências de avaliação

A aquisição e desenvolvimento das competências de avaliação é um processo permanente, que se deve iniciar antes do exercício das funções de avaliação, com um programa bem definido de actividades de formação. As competências de avaliação não são inerentes à posição ocupada na hierarquia da organização. Todavia, na Administração Pública não é fornecida qualquer tipo de formação aos avaliadores e estes exercem a avaliação por inerência da sua posição na cadeia hierárquica.

Além de possuir formação técnica inerente ao uso do sistema de avaliação de desempenho, o avaliador tem de possuir competências relacionais, ser assertivo e possuir capacidade de negociação (Caetano, 1996). Porém, o avaliador necessita, particularmente no início e de forma individualizada, de acompanhamento e orientação. Concomitantemente deve reflectir sobre as práticas e realizar a sua auto-avaliação enquanto avaliador.

No contexto do seu processo de interacção com o avaliado, o avaliador é sempre um factor condicionador das percepções construídas e influenciará as experiências de avaliação, mais ou menos, em função da forma como desempenha o seu papel. A capacidade de juízo do avaliador pode estar correlacionada com diversos outros factores potencialmente perturbadores, os quais podem ser contornados se o avaliador, antes de o ser, for sujeito a um programa de formação e desenvolvimento de competências de avaliação. O acto de avaliar e a função de avaliador, com tamanha responsabilidade, não se reduz meramente a um acto administrativo.

O aspecto mais relevante na aquisição de competências para avaliação prende-se com a tomada de consciência do avaliador quanto às suas limitações e a relatividade dos seus métodos, na medida que a sua observação ancora numa realidade construída, que é processada e (re)construída pelo avaliador (Caetano, 1996), possuindo este um conjunto de características tais como estado emocional, estatuto social, personalidade, valores e

preconceitos que enformam a construção da suas representações sobre o desempenho do avaliado. Como refere Caetano (1996), quando o avaliador pretende atribuir a cotação vai recuperar a informação, já mediada pelas representações construídas e vai adaptá-la ao contexto social e aos objectivos da avaliação, atribuindo então a cotação. Releva-se a importância da formação dos avaliadores, para estarem conscientes das possíveis distorções e necessidade de identificarem formas de melhorarem o processo de procura, codificação armazenamento e recuperação da informação.

Contudo, as competências de avaliação possuem um carácter multidimensional, porém verificando-se em inúmeros estudos (Anseel e Lievens, 2004; Kiloski, 1999; Varma *et al.*, 1996; Worley, 2003) que a qualidade da relação entre avaliador e avaliado determina em grande parte a satisfação com o processo e validação social da avaliação (Caetano, 1996), e que a insuficiente fundamentação da cotação atribuída é fonte de mal-estar e sentimentos de injustiça (Oliveira, 2006). Parece ser recomendável que os avaliadores sejam estimulados a desenvolver as competências de AD e que sejam mesmo avaliados nessas competências. Todavia, os avaliadores, conforme se passa actualmente com o SIADAP, não são avaliados nessa qualidade. Este facto pode revelar que avaliação não é assumida como uma função inerente ao conjunto de funções do coordenador ou superior hierárquico e que é concomitantemente avaliador.

Considerando, como referimos anteriormente, que a avaliação de desempenho é eminentemente um acto relacional, durante o qual são construídos significados que estruturam as acções e condicionam as respostas dos actores envolvidos no contexto da avaliação de desempenho. Então, face aos estudos referenciados, as competências relacionais dos actores assumem um papel preponderante na eficácia da avaliação, pelo que é esperado, que algumas destas competências também contribuam para as melhores experiências de avaliação.

# **CAPITULO III**

# **ESTUDO EMPÍRICO**

## 1 - INTRODUÇÃO

No primeiro capítulo, procedeu-se ao enquadramento do estudo e desenvolveu-se a problemática, durante a qual é feita uma reflexão sobre a avaliação de desempenho, assim como sobre as questões que procuramos responder e no fim deste capítulo introdutório expomos os objectivos do estudo. Em seguida, no segundo capítulo, procurou-se fazer o enquadramento teórico do tema em estudo, definir e articular conceitos, após o que enumerámos os contributos de diversos autores para a temática em estudo, centrando a análise no contexto e nas componentes da AD que são promotoras da interacção dos actores envolvidos e particularmente das interacções avaliado-avaliador. Porém, no quadro das interacções estabelecidas ancoram atributos, dos quais, provavelmente, emergem significados que caracterizam as melhores experiências de avaliação de desempenho.

Neste capítulo – capítulo III – são apresentadas e justificadas as opções metodológicas. Estas resultam da problemática, do objecto de estudo, da pergunta de partida e dos objectivos delineados e organizam criticamente as práticas da investigação. Após a explicação das opções metodológicas, todos os aspectos referentes à metodologia que foi seguida são detalhadamente pormenorizados.

No final do capítulo, apresentaremos a análise e discussão dos resultados, confrontando os mesmos com resultados obtidos em outros estudos, emergindo então um conjunto de hipóteses explicativas que carecem ser testadas em futuros trabalhos.

## 2 - MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE

Sendo, como advém dos capítulos anteriores, a avaliação de desempenho um processo de interacção reflexivo e simbólico dos actores envolvidos, o seu estudo enquadra-se nas correntes teóricas do interaccionismo simbólico, que escolhe para objecto de estudo os processos de interacção, remetendo para as condições particulares em que ela ocorre. Entendemos, aqui, o conceito de interacção como um conjunto de acções e reacções, mediante as quais os seres humanos entram em relação recíproca, comunicam, constroem representações, se julgam e eventualmente colaboram (Giddens, 1995).

O interaccionismo simbólico diz respeito a uma corrente de estudos da Escola Americana, que se origina com Herbert Mead, cujos herdeiros mais representativos são Blumer, da Escola de Chicago, Kuhn, da escola de Iowa e Ervin Goffman (Champenhoudt, 2003; Demartis, 2006; Giddens, 1995).

O conceito central para o interaccionismo simbólico é o significado que emerge da interacção e das acções construídas pelos actores. A utilização dos significados é feita através de um processo de interpretação dos actores. Todavia, no momento em que algo não se indica apenas a si mas remete para um significado diferente de si ele denomina-se símbolo (Giddens, 1995).

Para os interaccionistas a interpretação dos significados deixam ao actor social uma margem de manobra, ao contrário do que defendem os funcionalistas, estando na interacção a condição essencial para a consciência, percepção dos objectos e atitudes. Pelo que, no campo concreto e natural das organizações, os avaliados orientam os seus comportamentos num contexto de racionalidades variadas, em interacção com os avaliadores e restantes actores sociais.

O interaccionismo concede uma importância crucial à maneira como as interacções quotidianas produzem as suas situações sociais. Actores que estão numa dada situação social interpretam esta situação e gerem-na em função das suas interpretações elaboradas nestas próprias interacções (Champenhoudt, 2003).

Quando indagamos sobre avaliadores e avaliados não o fazemos sobre indivíduos isolados, mas sim sobre actores que agem tendo em conta a percepção dos outros e



balizados por constrangimentos sociais que definem intencionalidades complexas e interactivas.

Assim, considerando que o interaccionismo simbólico centra-se nas interações indivíduo-contexto- indivíduo e na criação de símbolos e significados é indubitável que, no contexto da avaliação, as pessoas não reagem mecanicamente às acções do outro, mas sim, interpretam os seus comportamentos em função dos significados que estabelecem.

Por conseguinte, a avaliação de desempenho representa um valor acrescentado se construída e apreendida permanentemente na dinâmica dos actores sociais, isto é, nas suas interações em contexto organizacional porque, como refere Howard Beker citado por Champenhoudt (2003) as interações e significações são pois indissociáveis e mutuamente constitutivas.

Assim sendo, o modelo conceptual em que ancora este estudo assenta nos pressupostos do interaccionismo simbólico, criados por Blumer e citados por Lessard-Hébert *et al.* (2004):

- Os seres humanos actuam perante as coisas com base no significado que elas têm para eles;
- O significado destas coisas deriva ou emerge da interacção social que se tem com os outros;
- Estes significados gerem-se e transformam-se por meio de processos interpretativos que a pessoa usa em função das situações.

O tipo de abordagem metodológica que escolhemos, assente nos pressupostos anteriores, baseia-se numa lógica indutiva, centrada na reflexão a partir dos resultados, pelo que, o ponto de partida da nossa pesquisa, incorpora a análise da racionalidade dos actores e os modelos de interacção compartilhados, no contexto de um sistema de acções socialmente construídas e constrangidas pelo contexto.

Porém, em contexto organizacional, perante constrangimentos estruturais e sociais semelhantes, segundo Guerra (2006):

Os actores [envolvidos no processo de avaliação de desempenho], agem de forma diferenciada, têm acesso diferenciados aos recursos, possuem diferentes competências para interpretar e intervir no contexto em que se inserem (p. 11).

Assim sendo, carece identificar os significados construídos, as relações estabelecidas e as acções desenvolvidas, consideradas como boas práticas de avaliação, conducentes às melhores experiências de avaliação de desempenho.

### 3 - MÉTODOS E TÉCNICAS

#### 3.1 - TIPO DE ESTUDO

Face ao exposto no ponto anterior, optámos por realizar um estudo exploratório-descritivo, com recurso a metodologias compreensivas ou qualitativas. A opção por metodologias qualitativas tem o intuito de dar voz aos informantes/avaliados, permitir a expressão de sentimentos, identificar e construir novas categorias de análise e, assim, obter informação mais completa e mais precisa do fenómeno, procurando reforçar a validade metodológica, em todas as suas vertentes. Estas metodologias centram-se nos significados construídos e na interpretação dos fenómenos e não na frequência dos mesmos, sendo exactamente esses significados que procuramos identificar e perceber os processos subjacentes à sua construção. Até porque já foram efectuados, por investigadores nacionais e estrangeiros, múltiplos estudos quantitativos sobre os modelos, as regras, os processos, os instrumentos e o processamento cognitivo da informação pelo avaliador, com produção de dados estatísticos, nos quais ancoram muitas das conclusões sobre avaliação de desempenho. Contudo, este estudo coloca como elemento central da investigação o avaliado em interacção, particularmente com o avaliador.

No entanto, temos consciência das nossas limitações na utilização cabal da metodologia, tendo em conta, como refere Morse (1997), que a investigação qualitativa é sempre uma arte devido à dificuldade de categorizar e descrever a informação sem perder a riqueza da descrição e a essência da mensagem.

A abordagem qualitativa não é uma oposição dicotómica à abordagem quantitativa, ambas fazem parte de um processo contínuo que visa a obtenção de conhecimento, sendo mesmo complementares, distinguindo-se pela focalização dos métodos (Guerra, 2006; Lessard-Hebert *at al.*, 2004; Morse, 2006).

Contudo, continua a existir um predomínio de investigações quantitativas (Caetano, 1996; Felgueiras, 1997), centradas na análise de diversos aspectos, que expressam a insatisfação dos actores, com questionários e variáveis estandardizadas, mas que omitem quase sistematicamente as boas práticas e as representações emergentes construídas pelos actores.

Todavia o recurso a metodologias qualitativas ou compreensivas apresentam vantagens de ordem epistemológica, na medida em que os actores são fundamentais para entender os comportamentos sociais, de ordem ética e política, permitindo aprofundar as contradições e os dilemas, sendo, ainda, um instrumento privilegiado no nosso estudo, com vista à análise das experiências e do sentido das práticas relacionadas com a avaliação de desempenho profissional.

Na perspectiva de Guerra (2006),

As metodologias compreensivas [qualitativas] mergulham em universos sistémicos e complexos onde as variáveis identificadas são simultaneamente causas e efeitos, dada a interdependência complexa entre os fenómenos sociais (p.16).

Por conseguinte, a escolha de metodologias qualitativas surge como pertinente face ao objectivo de pesquisa de identificar as melhores experiências de avaliação de desempenho dos avaliados, assim como os factores determinantes para as melhores experiências, identificando e relacionando as práticas subjacentes às mesmas. Em contexto de trabalho e no âmbito de um processo de interacção da avaliação de desempenho, os actores interpretam essas situações, concebem estratégias e mobilizam os recursos e agem em função dessas interpretações. A metodologia usada procura compreender a racionalidade dos actores na mobilização das estratégias, os sentimentos latentes e por vezes expressos de forma sublimada, os significados construídos e a forma com estes condicionam as experiências de avaliação.

Para colher os dados recorreremos a entrevistas semi-estruturadas, de modo a permitir aos entrevistados verbalizarem os atributos da avaliação, as percepções e os significados construídos acerca da avaliação, sendo espectável a emergência de novas categorias de análise. Este instrumento respondia, assim, aos objectivos da investigação.

### 3.2 – POPULAÇÃO DO ESTUDO E ESCOLHA DOS ACTORES

A população que pode integrar o estudo, são todos os funcionários ou agentes da Administração Pública, com pelo menos uma avaliação formal, a exercer funções na Maternidade Dr. Alfredo da Costa (MAC) e sujeitos ao Sistema Integrado de Avaliação Desempenho para a Administração Pública (SIADAP), pelo que se exclui os corpos especiais com sistemas de avaliação específicos e trabalhadores contratados que não foram sujeitos ao SIADAP.

Para iniciar o estudo no terreno, começámos por elaborar uma carta de apresentação e solicitação dirigida ao Conselho de Administração da Maternidade Dr. Alfredo da Costa, de autorização para a realização do estudo (anexo I) e a concessão do balanço social da organização referente ao último ano, de modo a podermos caracterizar os elementos que faziam parte do universo em estudo e a partir do qual seleccionaríamos os participantes.

O conceito de amostra, em metodologias qualitativas, é refutado por alguns autores já que este está ligado à representatividade estatística e não à representatividade social. Feita esta ressalva, mantemos o conceito de amostra, enquanto conjunto com representatividade social, sendo a mesma seleccionada a partir do universo dos funcionários a exercer funções na MAC e sujeitos ao SIADAP, de modo a garantir a diversidade dos perfis dentro do escopo estabelecido para o trabalho empírico.

A fim de obtermos as melhores condições para as entrevistas, solicitámos ao centro de formação da MAC, a autorização para utilizar uma das salas de formação para a realização de todos os contactos com os entrevistados.

Na posse das autorizações solicitadas, elaborámos dois documentos para apresentar aos actores seleccionados para participar no estudo: o primeiro, uma carta de apresentação do estudo (anexo II), em que se descreveu os objectivos do mesmo e qual a colaboração pretendida; o segundo documento, um acordo de colaboração entre o investigador e o participante no estudo, que garante a confidencialidade e o destino da informação fornecida (anexo III).

Munidos dos referidos documentos, contactámos os actores que pretendíamos como informantes, tendo todos aceite colaborar no estudo, sem excepção. A escolha dos informantes iniciou-se com a consulta do balanço social no qual ficamos a conhecer as características (sexo, grupo etário, profissão, tempo de actividade, habilitações

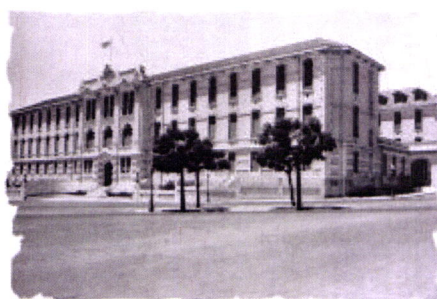
académicas) do conjunto dos funcionários da MAC, com critérios para incluir no estudo. O passo seguinte foi construir uma grade em que se cruzou as características identificadas com o número total de funcionários, a partir da qual se construí um grupo de 10 elementos, mantendo a proporcionalidade relativa. Quando foi necessário elevar o número de entrevistados para obter a saturação do material recolhido mantivemos os critérios de proporcionalidade. Sabendo as características das pessoas que procurávamos, fomos no dia preestabelecido a cada um dos departamentos e convidamos a pessoa presente, que apresentasse as referidas características, a participar no estudo.

### 3.2.1 - Caracterização do campo de estudo

Localizada no centro de Lisboa, a Maternidade Dr. Alfredo da Costa é um hospital diferenciado na área da ginecologia, obstetrícia, saúde pré-concepcional e reprodutiva e, ainda, na área perinatal, tendo como missão garantir a saúde global da mulher, a segurança na gravidez e no parto e o competente acolhimento do recém-nascido para a vida.

No dia 5 de Dezembro de 1932, é inaugurada a Maternidade de Lisboa com a designação maternidade Dr. Alfredo da Costa, em homenagem à vida e à obra de quem por ela primeiro lutara.

Figura 1 – Maternidade Dr. Alfredo da Costa, 1932



Desde a sua abertura, até ao ano de 2006 nasceram na Maternidade Dr. Alfredo da Costa mais de 510 mil crianças, número que tem feito desta instituição a maior

maternidade de Portugal. Inicialmente com 300 camas, a MAC dispõem actualmente de 226 camas.

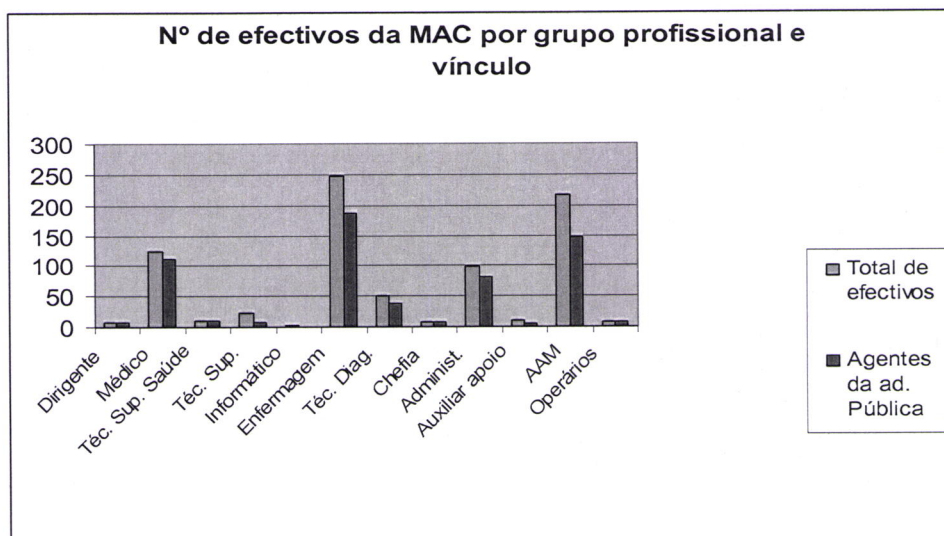
A sua área de influência estende-se a algumas freguesias dos concelhos de Lisboa, Loures e Odivelas. Anteriormente, era a instituição de referência para muitos concelhos da Área Metropolitana de Lisboa o que se alterou com a construção de novas unidades hospitalares dotadas de maternidade durante os finais da década de 80, princípios de 90, passando a MAC dos 13000 partos, em 1981, para os 5745 em 2006.

Para desenvolver a sua actividade a MAC está organizada em oito departamentos clínicos (Obstetrícia; Ginecologia; Pediatria/Neonatologia; Anestesia; Patologia Clínica; Imunohemoterapia; Radiologia e Anatomia Patológica) e nove serviços de apoio.

A MAC oferece, também, quinze consultas especializadas que estão ao dispor dos utentes, algumas das quais são altamente diferenciadas e dizem respeito a áreas que têm registado uma grande evolução nos últimos anos, quer em termos de conhecimento quer de aplicação de novas técnicas/tecnologias. Esta situação faz da Maternidade Dr. Alfredo da Costa uma referência nacional quanto à inovação e qualidade dos cuidados prestados.

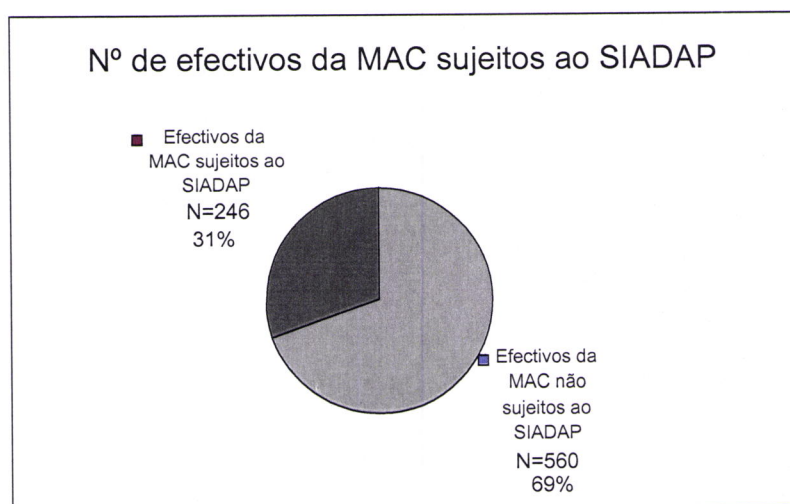
Os recursos humanos da MAC são constituídos, segundo o que está inscrito no balanço social, maioritariamente por enfermeiros, médicos, administrativos e auxiliares de acção médica, existindo outros grupos profissionais que estão representados em menor número (figura 2).

Figura 2 - Número de efectivos a exercer funções na MAC por grupo profissional e vínculo



A Maternidade Dr. Alfredo da Costa possui 806 trabalhadores, no entanto somente 246 estão sujeitos ao Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, porque os restantes 560 trabalhadores ou integram os grupos profissionais com sistemas de avaliação específicos ou possuem vínculos temporários com a organização, não estando ao serviço o período mínimo necessário que permita proceder à avaliação do trabalhador.

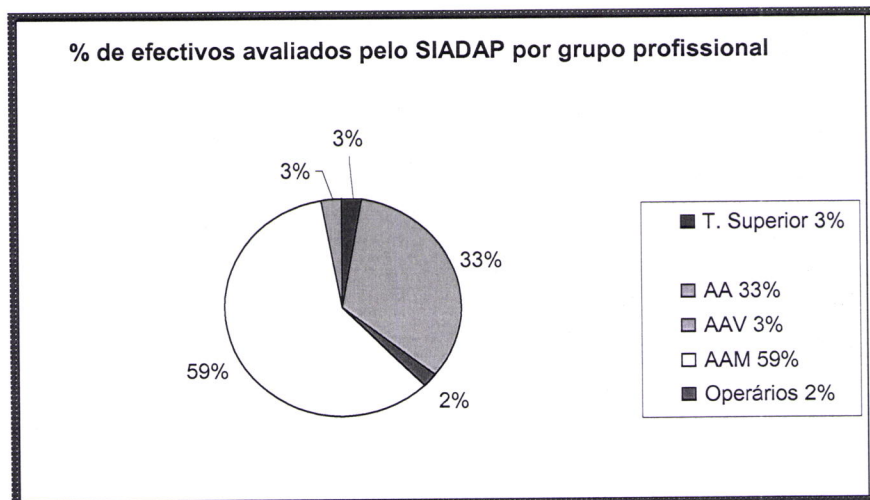
Figura 3 – Nº de efectivos na MAC sujeitos ao SIADAP



Por conseguinte, são somente 246 os trabalhadores, distribuídos por seis grupos profissionais, que constituem a população do nosso universo de estudo, com predomínio dos Auxiliares de Acção Médica com 59% e dos Assistentes Administrativos com 33%. Todavia, existem mais três grupos profissionais, com menor expressão no cômputo global: Técnico Superior (3%), Auxiliar de Apoio e Vigilância (3%) e operários especializados (2%). Os actores escolhidos para participar no estudo sairão destes cinco grupos profissionais de forma equilibrada, tendo em consideração a sua proporcionalidade aproximada.



Figura 4 – Percentagem de efectivos avaliados pelo SIADAP por grupo profissional

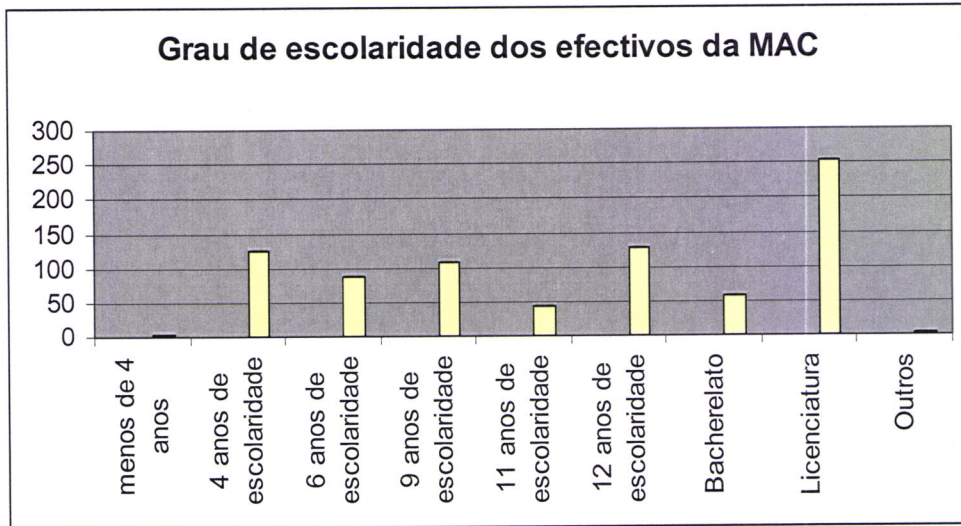


Na MAC, a idade média dos profissionais é de 42,8 anos, revelando-se um grupo heterogéneo quanto à idade, existindo cerca de 35% dos funcionários com mais de 50 anos de idade, elevando-se esta percentagem a mais de 60% se observarmos somente três grupos profissionais, que integram o nosso estudo como sejam os AAM, Auxiliares de Apoio e Vigilância e os Operários.

O nível médio de antiguidade situa-se nos 17,8 anos, no entanto nos grupos profissionais em estudo 60% dos indivíduos trabalha há mais de 20 anos.

Sendo o hospital uma organização altamente diferenciada, é esperado que larga percentagem dos trabalhadores possua um grau académico elevado, por isso não surpreende que cerca de 30% dos trabalhadores possua licenciatura. No entanto, no extremo oposto, temos cerca de 26% dos trabalhadores somente com 6 ou menos anos de escolaridade.

Figura 5 – Total de efectivos da MAC por grau de escolaridade



Em síntese, se exceptuarmos os técnicos de saúde, que não integram o nosso estudo, os recursos humanos da MAC constituem um grupo muito heterogéneo, coexistindo um conjunto, muito significativo, de funcionários com idade superior a 50 anos, com mais de 20 anos de exercício na função pública e uma escolaridade de 4 anos. No extremo oposto existe um grupo, embora menor, de funcionários jovens e com menos de 5 anos de antiguidade, constituído basicamente por Assistentes Administrativos e Técnicos Superiores.

Assim, o perfil tipo da população em estudo, a partir da qual foram seleccionados os actores, é o seguinte: mulhere (80%); Auxiliare de Acção Médica ou Assistente Administrativo (92%); idade superior a 50 anos (60%) e trabalha há mais de 20 anos na MAC (60%).

### 3.3 – TÉCNICA DE COLHEITA DE DADOS

Como referimos anteriormente, este será um estudo exploratório-descritivo, com utilização de metodologias qualitativas, sendo a técnica de colheita de dados a entrevista semi-estruturada, a realizar aos avaliados.

Os inquéritos por questionário produzem dados estatísticos, que são úteis, mas insuficientes por si sós. É preciso ir para além da regularidade dos números, apreender nos comportamentos o que esses comportamentos simbolizam e ultrapassar o sentido literal das declarações para aí descortinar a significação ou para pôr em relevo os valores e sentimentos dissimulados (Champenhoudt, 2003).

Os métodos qualitativos, com recursos a entrevistas, caracterizam-se, em particular, como referem Fariás e Montero (2005), por dar a palavra a pessoas normalmente marginalizadas. No caso do nosso estudo pretende-se dar a palavra às pessoas que são o alvo e o centro do processo mas, por vezes, são ignoradas enquanto participantes activos.

O recurso a categorias ou variáveis predeterminadas não dá resposta cabal à nossa questão em estudo, pelo que consideramos as interpretações dos inquiridos como imprescindíveis.

O paradigma qualitativo responde à questão e aos objectivos da investigação que se propõem, porque permite uma análise profunda ou intensa do fenómeno, é rico em pormenores descritivos, relativamente a pessoas, sentimentos e locais, de forma contextualizada e controlada pelo investigador.

A questão que fornece o ponto de partida para a investigação será operacionalizada em função de uma acção que pretende estudar a avaliação de desempenho em toda a sua complexidade, inerente a construção de representações sociais sobre a mesma, em contexto original. Com este estudo, releva-se os factos através da significação que cada indivíduo lhe atribui e não se coloca à priori qualquer hipótese, sendo a preocupação central a descrição e análise rigorosa do fenómeno em estudo.

Foram assegurados os princípios éticos subjacentes à relação investigador/informador, nomeadamente:

- Informar os informantes oralmente e por escrito, dos objectivos de investigação, das actividades e do seu nível de envolvimento, solicitando, por escrito o consentimento para usar a informação em contexto estritamente académico.

- A confidencialidade da informação, assim como a destruição das gravações efectuadas, no final da investigação.

- A promessa de devolução dos resultados da investigação.

As questões éticas devem ser sempre uma preocupação do investigador, particularmente quando faz investigação com recursos a métodos qualitativos, referindo Lipson (1997) que a maior questão ética resulta da tensão entre fazer ciência e a protecção dos informantes. Por conseguinte, foi imperioso manter o anonimato e a confidencialidade dos nossos informantes, alguns dos quais vulneráveis no contexto das relações de poder existentes.

Na persecução do sucesso da metodologia adoptada é imprescindível que os actores envolvidos – investigador e informantes - procurem manter elevados níveis de confiança mútua. Mas, para que assim aconteça, é necessário que o investigador possua uma atitude de neutralidade e confidencialidade face aos factos revelados e procure o envolvimento do informador de forma a que o mesmo se sinta um colaborador na investigação, comunicando com clareza as questões de investigação e transmitindo confiança aos informadores.

Apesar de procurarmos permanentemente o rigor metodológico, temos consciência que a investigação e, nomeadamente, as opções metodológicas não são neutras porque implicam a mediação do observador e dos instrumentos.

### 3. 3.1 - Entrevista

A opção pela técnica de entrevista prende-se com o facto da mesma ser um instrumento privilegiado nos estudos exploratórios e descritivos, podendo servir de método exploratório para examinar conceitos, relações entre variáveis e conceber hipóteses e serve de complemento a outros métodos para explorar e validar resultados não esperados.

Contudo, a entrevista possibilita a obtenção de dados, de forma mais aprofundada, acerca da percepção das melhores experiências de avaliação, dos actores envolvidos. Os dados obtidos são objecto de classificação e de qualificação.

Ao contrário dos questionários, a entrevistas têm um índice de respostas elevado, como foi o caso no presente estudo, em que todas as pessoas solicitadas se dispuseram a

serem entrevistados durante cerca de 30 minutos, em média, não manifestando qualquer impaciência ou desconforto.

As entrevistas variam em função de dois parâmetros: o grau de liberdade deixado aos interlocutores e o grau de profundidade da investigação.

Assim sendo, em função dos objectivos do estudo, procedeu-se à realização de 14 entrevistas semi-estruturadas, realizadas pelo autor do estudo, a uma amostra de conveniência construída a partir da população de todos os indivíduos sujeitos ao SIADAP, a exercer funções na Maternidade Dr. Alfredo da Costa, sendo este um factor de inclusão ou exclusão no estudo. Contudo, a escolha dos entrevistados, com referimos anteriormente, foi realizada tendo em conta os dados de caracterização da população fornecidos pelo balanço social da MAC, a partir dos quais se procurou escolher um grupo de pessoas que fossem representativas da população, todavia, considerando que não procurávamos a representatividade estatística mas a diversidade de contributos para o esclarecimento da questão de investigação.

Na fase de preparação das entrevistas foi elaborado uma grelha de construção do Guião (anexo IV), da qual resultou o próprio Guião de Entrevista (Anexo V), em que a formulação e a sequência das questões não eram rígidas, oferecendo assim uma maior flexibilidade. Por conseguinte, optámos por iniciar a entrevista com uma questão ou tópico geral, o que permitiu ao entrevistado iniciar o seu discurso de uma forma fluida e natural. À medida que o entrevistado discursava sobre o tópico proposto fomos recolocando novas questões, sobre os tópicos que pretendíamos ver abordados, permitindo ao entrevistado um discurso espontâneo e sem constrangimentos.

Para a maioria dos participantes a entrevista foi uma oportunidade de verbalizarem um conjunto de sentimentos e expressarem um conjunto de opiniões sobre a AD, que não tinham tido oportunidade de fazer, o que tornou os seus discursos espontâneos, ricos e exaustivos.

No entanto, e para que assim seja “a entrevista exige [ao investigador] o mesmo do que qualquer outra técnica de recolha de informação decorrente do estabelecimento de uma relação de confiança, neutralidade e controlo dos juízos de valor, confidencialidade e clareza das ideias para as poder transmitir e devolução dos resultados” (Guerra, 2006, p. 22). Estes pressupostos ainda se colocam de uma forma mais aguda quando o investigador trabalha diariamente com os informantes, como é o caso.

Como preparação prévia das entrevista foi elaborada uma Grelha de Construção do Guião (Anexo IV), em que, a partir do problema em estudo, foram construídas subcategorias de análise e delineados os tópicos de pesquisa, a partir da qual se construiu o guião, que nesta fase foi submetido à apreciação de um conjunto de peritos. O guião foi estruturado em grandes “capítulos”, com questões chave e com sub-questões que foram colocadas, ou não, em função do diálogo, sendo posteriormente testado antes da sua aplicação.

As entrevistas foram marcadas com antecedência, foi dito ao informante a duração média previsível para a entrevista e procurámos que as mesmas fossem realizadas em local neutro ou em local de fácil controlo pelo informante, de modo a que este estivesse mais à vontade. Assim, metade das entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos avaliados, num gabinete reservado para o efeito, em data e hora combinada previamente. Quando o local de trabalho do avaliado não dispunha de uma sala reservada e com condições de privacidade e silêncio para a realização da entrevista, esta realizou-se numa das salas de formação do núcleo de formação profissional da instituição.

Na introdução da entrevista, foram referidos os objectivos, a natureza do estudo e o porquê da escolha do entrevistado, após o que foi solicitada autorização para gravação das entrevistas, sendo garantido o anonimato das respostas. No mesmo momento, após a concordância do entrevistado, foi assinado o consentimento informado, sendo o documento designado por “acordo de colaboração entre o entrevistado e o investigador” (anexo III).

No final da entrevista, foram colocadas questões que visaram a caracterização e o enquadramento do informante.

As entrevistas foram gravadas em MP3 e posteriormente transcritas na íntegra, com recurso a um processador de texto e ao *software Word 2003*. Porém, procedeu-se às transcrições logo após as gravações ou no mínimo intervalo de tempo possível, afim de minimizar a perda de informação. Os textos foram completados com indicações escritas entre parêntesis rectos, de modo a facilitar a interpretação das respostas. Contudo, no processo de transcrição é inevitável uma primeira redução dos dados.

Após obter 44 páginas de texto, ou seja cerca de metade das entrevistas realizadas, foi construída uma sinopse com o objectivo de identificar o corpus central das entrevistas, facilitar a comparação transversal das entrevistas e ter a percepção da saturação das mesmas.

Após todas as entrevistas realizadas e todas as transcrições efectuadas, procedemos ao trabalho de construção do corpus de investigação, exigindo esta etapa uma vigilância epistemológica permanente. Como refere Farías e Montero (2005), a pretensão do investigador de transcrever um texto linear e compreensível eliminando informação *é um crime intelectual*.

### 3.4 – TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento da informação obtida através das entrevistas foi realizado pela técnica de análise de conteúdo. Esta técnica consiste na leitura, separação e posterior reorganização das várias partes que constituem um discurso, de modo a, numa lógica heurística, produzir um novo discurso sobre o material empírico, baseado na atribuição de significados, que procure responder à questão orientadora da investigação.

O lugar ocupado por esta técnica, na investigação em ciências sociais, é, na perspectiva de Quivy e Campenhoudt (1992), “... cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade” (p. 224).

Também, segundo Jorge Vala (1986), a análise de conteúdo, é uma das técnicas mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais. O mesmo autor, citando Krippendorff definiu “análise de conteúdo como uma técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto” (Vala, 1986, p. 103), obedecendo à construção de um *corpus*, devidamente inventariado e caracterizado, com vista à elaboração de uma grade de codificação. Esta tem como objectivo orientar o modelo de análise de conteúdo, já que contém, em si, um conjunto de categorias e subcategorias que proporcionam a organização dos dados.

Por conseguinte, de acordo com Bardin (1995), definimos categoria como uma classe que resume um grupo de elementos comuns, referenciados pelos entrevistados (unidades de registo), à qual se lhes atribui um título genérico. As categorias têm como critério um elemento informativo referente ao participante (dados informativos), ou um determinado conteúdo (dados de conteúdo).

A construção de um sistema de categorias pode ser feita à priori ou à posteriori ou combinando os dois processos (Vala, 1986). Assim sendo, a grade de codificação emerge do cruzamento do enquadramento teórico efectuado com o discurso dos sujeitos, sendo esta a nossa opção metodológica para este estudo.

As categorias construídas obedecem a um conjunto de requisitos, como tal devem ser homogéneas, pertinentes, exaustivas, objectivas e obedecer ao princípio de exclusão mútua (Bardin, 1995; Guerra, 2006; Vala, 1986). Assim sendo, consideramos também estes requisitos, no entanto, embora as categorias sejam conceptualmente mutuamente exclusivas quando não se encontram na mesma linha hierárquica, as mesmas unidades poderão conter significados categorizáveis em diferentes categorias.

Como referimos anteriormente, as entrevistas foram gravadas em MP3 e logo que possível, para evitar possível perda de informação com o decorrer do tempo, foram transcritas com *software Word 2003*, criando um documento para cada uma das entrevistas. Após as entrevistas transcritas, estas foram relidas e simultaneamente ouvidas, pelo investigador, de modo a identificar possíveis lapsos ou omissões no processo de transcrição. Em seguida, voltamos a ler todas as entrevistas efectuando uma pré-análise global ao corpus construído, verificando logo existir diversos conjuntos de asserções com significados comuns entre si, as quais podiam constituir categorias analíticas.

Afim de organizar e estruturar a nossa pesquisa, isto é seguir o método, construímos um quadro no qual estabelecemos a relação do problema de partida com as questões e sub questões colocadas na entrevista e estas com as categorias e sub categorias emergentes das respostas pertinentes e com significado para o nosso estudo (quadro 4).

Na fase seguinte passamos ao processamento dos dados qualitativos com recurso à utilização do *software NUD\*IST* (versão N6), o que nos permitiu organizar os dados e estabelecer relações entre eles, após o que começámos a introduzir todos os documentos, ou seja as entrevistas. Em seguida, construímos o sistema de categorias na aplicação e codificámos as unidades de texto em todos os documentos, codificando primeiro os dados informativos e em seguida os dados de conteúdo.

Os dados informativos (género, categoria profissional, tempo de actividade profissional e número de avaliações formais) codificam a totalidade da entrevista e dizem respeito às características dos entrevistados. Os dados de conteúdo codificam as



unidades de registo, na respectiva categoria, com um título genérico, a qual contém um conjunto de elementos que no conjunto formam um todo coerente.

#### 4 – REDUÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A redução dos dados é um processo transversal e que está presente, ao longo do trabalho, contudo, podemos dizer que a redução dos dados é realizada em quatro momentos:

1º - Inicia-se com a explicitação do quadro conceptual, questões, selecção da amostra e selecção dos instrumentos – redução antecipada;

2º - Continua com a observação e simplificação dos dados, durante a qual ocorre a transcrição dos dados e em que passamos de uma linguagem meta pragmática para pragmática da linguagem – redução concomitante;

3º - Termina com a codificação dos dados – redução à posteriori;

4º - Interpretação e construção de relações.

Por conseguinte, na primeira fase de redução de dados estes ainda não existem; a segunda fase, de redução concomitante, é basicamente de organização e apresentação dos dados; a terceira fase de redução de dados coincide com a codificação; a quarta fase, e última, coincidindo com a análise dos dados, inicia-se com a interpretação dos mesmos, atribuindo significados aos dados reduzidos e organizados, através da formulação de relações ou de configurações expressas em proposições.

##### 4.1 – APRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE CATEGORIAS

O processo criativo de construção de categorias de análise teve como referências principais os conceitos teóricos e, particularmente, os dados empíricos, tendo como matriz as questões de investigação (quadro 4). Já a interpretação é realizada tendo como referência o enquadramento teórico construído para a investigação e outros estudos efectuados recentemente no mesmo âmbito.

Com este processo, construímos 143 categorias e codificámos 502 unidades de registo em 14 documentos.

**Quadro 4 - Questões de investigação e categorias correspondentes**

<b>Problema de Investigação</b>	<b>Sub questões do problema de investigação</b>	<b>Perguntas do guião de entrevista para cada sub questão</b>	<b>Categorias</b>
<b>Quais os elementos significantes que caracterizam as melhores experiências de Avaliação de Desempenho, na percepção dos avaliados?</b>	<b>Quais as características das melhores experiências de AD na percepção dos avaliados?</b>	Peço-lhe que me relate as suas melhores experiências de AD, que tenha ocorrido durante a sua vida profissional, como avaliado? Onde, quando, com quem, o contexto e porquê?	<b>1-As melhores experiências de AD</b> <b>2-Atributos das experiências de AD (que constituem um valor em si mesmo)</b>
	<b>Quais os factores que, na perspectiva dos avaliados, contribuíram para a qualidade das melhores experiências de AD?</b>	Quais os factores que mais contribuíram para que essas experiências tenham sido as melhores? Qual foi o papel do avaliador nas boas experiências de AD que teve?	<b>3-Factores condicionantes para a qualidade das experiências de AD</b>
	<b>Qual o envolvimento dos avaliados nas melhores experiências de avaliação de desempenho?</b>	Qual a sua participação no processo de AD? Autoavaliação, envolvimento, elaboração de objectivos?	<b>4-Characterização processual das experiências de AD</b> <b>5-Envolvimento e apropriação na AD</b>
	<b>Qual o conhecimento que os avaliados possuem sobre os objectivos nas melhores experiências de AD, no seu serviço?</b>	No seu entendimento quais são os objectivos da AD na sua unidade orgânica (serviço, departamento)?	<b>4-Characterização processual das experiências de AD</b> <b>6-Percepção do papel da AD pelo avaliado</b>
	<b>Quais os impactes das experiências de avaliação sobre os avaliados e sobre os seus desempenhos?</b>	Que consequências essa experiência teve, para si e para a organização?	<b>7-Impactes das experiências de AD</b>
	<b>Qual a percepção dos avaliados a respeito da adequação do sistema de AD ao respectivo conteúdo funcional?</b>	O actual sistema de AD é adequado para avaliar o desempenho dentro do seu conteúdo funcional? Está satisfeito com o actual sistema de AD?	<b>8-Adequação do sistema de AD ao conteúdo funcional do avaliado</b> <b>9-Grau de satisfação relativamente ao actual modelo de AD</b>
	<b>As melhores experiências de AD referenciadas pelos avaliados são convergentes com elevadas cotações obtidas?</b>	No processo de AD a que se refere como sendo as melhores experiências qual o resultado/cotação obtida?	<b>10-Convergência das elevadas cotações atribuídas e das melhores experiências dos avaliados</b>
	<b>Conhecimento de aspectos biográficos dos avaliados</b>	Agora irei colocar-lhe algumas questões, afim de conhecer melhor o seu percurso profissional: Categoria profissional; Número de anos na profissão; Número de avaliações formais e Idade?	<b>i1-Idade</b> <b>i2-Sexo</b> <b>i3-Grupo profissional</b> <b>i4-Tempo de Actividade Profissional</b> <b>i5-Número de avaliações formais</b>

Nos próximos capítulos, começámos por explicar a construção do sistema de categorias de dados informativos e depois o sistema de categorias de dados de conteúdo.

#### 4.1.1 - Sistema de categorias: Dados informativos

O sistema de categorias referentes aos dados informativos foi criado à priori, na medida em que as mesmas caracterizam os respondentes em termos de diversos aspectos biográficos, com o intuito de estabelecer relações explicativas com as categorias de dados de conteúdo, contudo o número de entrevistas é relativamente limitado, não permitindo aprofundar relações entre categorias. Contudo, estas categorias mantêm o interesse na medida em que caracterizam os participantes.

#### Quadro 5 - Categorias e Subcategorias: Dados informativos

DADOS INFORMATIVOS	
i1 Idade	i1.1 . 20-29 anos
	i1.2. 30-39 anos
	i1.3. 40-49 anos
	i1.4. 50-59 anos
	i1.5. 60 e mais anos
i2 Sexo	i2.1. Masculino
	i2.2. Feminino
i3 Grupo Profissional	i3.1. Auxiliar de Acção Médica
	i3.2. Assistente Administrativa
	i3.3. Auxiliar de Apoio e Vigilância
	i3.4. Operário Especializado
	i3.5. Técnico Superior
i4 Tempo de Actividade Profissional	i4.1. 1 - 10 anos
	i4.2. 11 - 20 anos
	i4.3. 21 - 30 anos
	i4.4. > 30 anos
i5 Número de Avaliações Formais	i5.1. 1 - 10
	i5.2. 11 - 20
	i5.3. 21 - 30
	i5.4. > 30

Codificámos a totalidade de todos os documentos com os dados de carácter informativo, criando 5 categorias.

A categoria **Idade (i1)**, que procura escalonar cada um dos actores por grupo etário, possui 5 subcategorias com o limite inferior do intervalo mais baixo a situar-se nos 20 anos, na medida em que não existe nenhum elemento dos participantes com menos de 20 anos de idade.

A categoria **Sexo (i2)** classifica os actores segundo o sexo, masculino e feminino, afim de equipararmos a distribuição categorial com a distribuição existente na população e verificarmos se eventualmente existem relações entre as percepções dos actores e o sexo dos mesmos.

Relativamente à **Categoria profissional (i3)** foram construídas 5 subcategorias, que correspondem aos 5 grupos profissionais referenciados no corpus, com carreiras profissionais estruturadas no âmbito da legislação laboral respectiva e às quais pertencem 99% dos profissionais da MAC sujeitos à Avaliação de Desempenho pelo SIADAP.

O **Tempo de actividade profissional (i4)** constituiu-se como uma categoria que foi subdividida em 4 subcategorias, que correspondem a intervalos de tempo em que as pessoas trabalham na profissão que possuem actualmente. A primeira subcategoria corresponde ao intervalo de 1 aos 10 anos, porque o avaliado deve ter sido pelo menos uma vez avaliado para integrar o estudo, sendo que a última subcategoria corresponde aos actores com mais de 30 anos de actividade na categorial profissional.

A quinta categoria criada, que se refere aos dados informativos, corresponde ao **Número de avaliações formais do avaliado (i5)**. Esta categoria classifica, por intervalos, o número de avaliações, as quais podem não corresponder exactamente ao número de anos de actividade profissional na medida em que ouve hiatos no processo de AD ao longo dos anos.

#### 4.1.2 – Sistema de categorias: Dados de Conteúdo

Uma segunda categoria abrangente, conforme referido, corresponde aos dados de conteúdo. A categoria **dados de conteúdo** é o tronco de uma árvore de categorias que está dividida em subcategorias e estas também em subcategorias. Os dados de conteúdo são elementos semânticos de cada unidade de texto que analisámos, ou seja, referem-se a cada unidade de texto produzida pelo entrevistado (unidade de registo). Assim, a unidade de texto constitui um todo coerente, passível de ser codificada e integrar uma categoria, sendo deste modo construídas 10 categorias de dados de conteúdo, as quais possuem múltiplas subcategorias.

Em seguida iremos apresentar e definir o conteúdo de cada uma das referidas 10 categorias, assim como das respectivas subcategorias. Em anexo apresentamos um quadro global das categorias e subcategorias (anexo VII).

A categoria **As Melhores Experiências de AD (1)**, foi a primeira a ser criada e procura identificar se os avaliados ao longo do seu discurso verbalizam, ou não, uma ou mais experiências que se destacam pela positiva e as consideram as melhores.

**Quadro 6 - Categoria e Subcategorias: As melhores experiências de AD**

DADOS DE CONTEÚDO	
Categoria	Subcategorias
1. As melhores experiências de AD	1.1 Identifica a melhor experiência de AD
	1.2 Não identifica a melhor experiência de AD

Assim, construiu-se a partir desta duas subcategorias, uma das quais **Identifica a melhor experiência de AD (1.1)**, em que agrupamos todas as unidades de texto em que os avaliados identificam claramente, pelo menos uma experiência de AD que tenham considerado como a melhor. Em oposição à subcategoria anterior, construiu-se a subcategoria **Não identifica a melhor experiência de AD (1.2)** em que, ao longo do todo o discurso, os avaliados não verbalizam uma única avaliação que se destaque, pela positiva, das restantes, atribuindo a todas as avaliações o mesmo grau qualitativo. Neste caso foi objecto de codificação a unidade de texto em que o avaliado exprime não possuir uma experiência de avaliação melhor que as restantes. Assim sendo, há entrevistados que começam por ter unidades de texto codificadas em 1.2 e mais à frente em 1.1, significando que começaram por dizer que não identificavam uma melhor experiência, para em seguida o fazerem. No entanto, a mesma unidade ou é codificada em 1.2 ou em 1.1, mantendo-se a mútua exclusividade conceptual das categorias.

Após o que concebemos uma categoria, designada **Atributos das experiências de AD (2)**, na qual codificamos as unidades de texto em que o avaliado identifica atributos das experiências de AD que constituem um valor por si mesmo. Estes atributos, revelados pelos actores, podem ser negativos ou positivos, sendo as experiências percepcionadas, pelo valor intrínseco dos atributos que incorporam, como negativas ou positivas.



Quadro 7 – Categoria e Subcategorias: Atributos das experiências de AD

DADOS DE CONTEÚDO		
Categoria	Subcategorias	
2. Atributos das experiências de AD (que constituem um valor em si mesmo)	2.1 Atributos positivos	2.1.1 Promoção do desenvolvimento profissional
		2.1.2 Avaliação centrada no desempenho
		2.1.3 Avaliação centrada no avaliado
		2.1.4 Envolvimento elevado do avaliador e avaliado
		2.1.5 Aceitação e validação social da AD
	2.2 Atributos negativos	2.2.1 AD reduzida ao comprimento da lei
		2.2.2 AD baseada na comparação entre pares
		2.2.3 AD centrada nos resultados
		2.2.4 AD complexa e burocrática
		2.2.5 Não-aceitação e validação social da AD

A categoria **Atributos positivos (2.1)** codifica todas as unidades de texto em que são revelados todos aqueles atributos que estão presentes, em conjunto ou isoladamente, nas melhores experiências de avaliação de desempenho. Os atributos positivos, em número de 5, são:

- **Promoção do desenvolvimento profissional (2.1.1)**, são codificadas nesta categoria todas as unidades de texto em que o avaliado menciona, na avaliação de desempenho, um conjunto de práticas que são promotoras do seu desenvolvimento profissional;

- **Avaliação centrada no desempenho (2.1.2)**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado percebe que o avaliador centrou a avaliação exclusivamente no desempenho e não em atributos pessoais ou sociais do avaliado, considerados por este não relevantes para obter um bom desempenho.

- **Avaliação centrada no avaliado (2.1.3)**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado verbaliza que na sua avaliação foram respeitados aspectos específicos relacionados com a sua singularidade e com o seu contexto, não sentindo ser objecto de comparação com os seus pares.

- **Envolvimento elevado do avaliador e avaliado (2.1.4)**. São codificadas nesta categoria as unidades de texto em que são verbalizadas a existência de um elevado envolvimento entre o avaliador e avaliado, que se manifesta por disponibilidade, comunicação e feedback frequente, emergindo daí uma relação afectiva e profissional entre o avaliador e avaliado.

- **Aceitação e validação social da AD (2.1.5).** Esta categoria codifica as unidades de texto em que os avaliados revelam que aceitam e validam a AD, aceitando a cotação que lhes é atribuída e as consequências da mesma.

A categoria **Atributos negativos (2.2)** codifica todas as unidades de texto em que são revelados todos aqueles atributos, apesar de não terem sido questionados, surgem espontaneamente e que estão presentes, em conjunto ou isoladamente, nas experiências de avaliação de desempenho consideradas como não sendo boas experiências. As subcategorias de atributos negativos são:

- **AD reduzida ao comprimento da lei (2.2.1).** Esta categoria codifica as unidades de texto em que a avaliação é vista pelo avaliado como mero processo administrativo para dar cumprimento à lei, considerado um processo burocrático e acessório.

- **AD baseada na comparação entre pares (2.2.2).** Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado percebe que a sua avaliação foi realizada, tendo como referência a comparação do seu desempenho com o desempenho dos seus pares e não foi avaliado o seu efectivo desempenho.

- **AD centrada nos resultados (2.2.3).** Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado revela que, no actual modelo de avaliação, são sobrevalorizados os resultados em detrimento do esforço e empenho do avaliado, envolvendo tarefas que não estão incluídas no seu conteúdo funcional.

- **AD complexa e burocrática (2.2.4).** Esta categoria codifica as unidades de texto em que o sistema de AD é percebido pelo avaliado como complexo e burocrático, considerando o mesmo difícil de entender e aplicar.

- **Não aceitação e validação social da AD (2.2.5).** Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado percebe a AD como incorrecta e por isso injusta, não valida e desvaloriza socialmente a AD, não aceitando os resultados.

Afim de caracterizar as experiências de AD procuramos analisar os **Factores condicionantes da qualidade das experiências de AD (3)**, identificando, deste modo, os factores que contribuem para as melhores experiências. A partir de esta categoria foram construídas várias subcategorias, de acordo com a sua multidimensionalidade. Estes factores condicionantes são atributos relacionais, instrumentais, processuais, organizacionais ou relativos ao próprio avaliado, que condicionam e acrescentam valor à avaliação de desempenho, contudo não determinam a percepção qualitativa da avaliação,

podendo algum destes factores estar presente ou não, nas melhores experiências de AD. Os factores condicionantes podem ser, também, atributos que contribuem negativamente para a apreciação qualitativa da AD, retirando valor à mesma.

Entre os **Factores condicionantes da qualidade das experiências de AD (3)** a primeira subcategoria construída foi a categoria **Competências instrumentais e processuais do avaliador (3.1)**, em que o avaliado percebe no avaliador um conjunto de competências e desempenhos processuais e instrumentais que condicionam positivamente a AD. Estas competências são percebidas pelo avaliado, na prática de seis acções diferentes pelo avaliador e sobre as quais construímos as seguintes categorias de análise:

- **Feedback (3.1.1)**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliador fornece Feedback ao avaliado na medida que este o considera adequado.

- **Negociação (3.1.2)**. São codificadas nesta categoria as unidades de texto em o avaliado identifica no avaliador competências de negociação ou oportunidades de negociação, com o avaliado.

- **Técnica de entrevista (3.1.3)**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado refere que o avaliador prepara a entrevista, nas suas diferentes dimensões e realiza a mesma correctamente.

- **Conhecimento do conteúdo funcional do avaliado (3.1.4)**. São codificadas nesta categoria as unidades de texto em que o avaliado verbaliza que o avaliador revela conhecer inteiramente o conteúdo funcional do avaliado.

- **Domínio do processo e dos instrumentos (3.1.5)**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliador revela dominar o processo e os instrumentos da AD.

- **Justiça (3.1.6)**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado afirma que o avaliador atribui a cotação com sentido de justiça.

Resta referir que as subcategorias da categoria **Competências instrumentais e processuais do avaliador (3.1)**, definidas anteriormente, codificam todas as unidades de texto que possuem um ou mais dos atributos, pelo que a codificação das mesmas são mutuamente exclusivas.



**Quadro 8 – Categoria e Subcategorias: Factores condicionantes da qualidade das experiências de AD**

DADOS DE CONTEÚDO		
Categoria	Subcategorias	
3. Factores condicionantes da qualidade das experiências de AD	3.1 Competências instrumentais e processuais do avaliador	3.1.1 Feedback
		3.1.2 Negociação
		3.1.3 Técnica de entrevista
		3.1.4 Conhecimento do conteúdo funcional do avaliado
		3.1.5 Domínio do processo e dos instrumentos
		3.1.6 Justiça
	3.2 Competências relacionais do avaliador	3.2.1 Proximidade afectiva e relação pessoal
		3.2.2 Comunicação
		3.2.3 Compreensão
		3.2.4 Capacidade de liderança
	3.3 Ausência de competências instrumentais e processuais do avaliador	3.3.1 Erro de centralidade
		3.3.2 AD centrada na personalidade
		3.3.3 Ausência de negociação
		3.3.4 Falta de formação dos avaliadores
		3.3.5 Falta de competências de comunicação
		3.3.6 Deficiências processuais
		3.3.7 Parcialidade do avaliador
		3.3.8 Erro de leniência
		3.3.9 Avaliação politicamente correcta
		3.3.10 Desconhecer o conteúdo funcional do avaliado
	3.4 Ausência de competências relacionais do avaliador	3.4.1 Ausência de comportamentos assertivos
		3.4.2 Relações sócio-afectivas
		3.4.3 Comunicação ausente ou ineficaz
	3.5 Cotação	
	3.6 Factores organizacionais positivos	3.6.1 Proximidade funcional avaliador/avaliado
		3.6.2 AD realizada por mais de um avaliador
	3.7 Factores organizacionais negativos	3.7.1 Rotinização da AD
		3.7.2 Falta de inf/formação dada pela organização
		3.7.3 Falta de implicação da hierarquia
		3.7.4 Não proximidade funcional entre avaliador e o avaliado
		3.7.5 Avaliação realizada por um só avaliador
3.7.6 Ausência de Planeamento		
3.8 Informação do avaliado sobre AD	3.8.1 Não recebeu/possui informação	
	3.8.2 Recebeu informação insuficiente	
	3.8.3 Recebeu a informação necessária	3.8.3.1 Recebeu informação directamente do avaliador
		3.8.3.2 Recebeu informação pelos colegas
		3.8.3.3 Autoformação
		3.8.3.4 Recebeu informação do exterior
	3.9 Instrumento de medida e registo	3.9.1 Atributos positivos
3.9.2 Atributos negativos		
3.10 Processo	3.10.1 Processo excluindo cotas	
	3.10.2 Sistema de cotas	
3.11 Predisposição do avaliado para a AD		

Na categoria **Factores condicionante da qualidade das experiências de AD (3)** foi também construída a subcategoria **Competências relacionais do avaliador (3.2)**, que incorpora as competências relacionais, comunicacionais e de liderança do avaliador, que influenciaram positivamente as experiências de AD. Esta categoria assume uma posição central na investigação, tendo em consideração os pressupostos teóricos definidos, em que consideramos que as melhores experiências de AD, resultam dos significados construídos no âmbito das interações produzidas.

A partir da categoria **Competências relacionais do avaliador (3.2)** emergiram as seguintes subcategorias:

- **Proximidade afectiva e relação pessoal (3.2.1)**. Foram codificadas na categoria 3.2.1 todas as unidades de texto em que o avaliado verbalizou que a existência de uma proximidade afectiva e uma relação empática, favoreceu positivamente a experiência de AD.

- **Comunicação (3.2.2)**. O avaliador revela disponibilidade, abre canais e comunica com o avaliado de forma eficaz. Nesta categoria foram codificadas as unidades de texto em que a temática da comunicação foi percebido como factor que influenciou positivamente a experiência da AD.

- **Compreensão (3.2.3)**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado menciona que o avaliador compreende o avaliado na sua individualidade, tendo em conta os seus atributos e problemáticas, o que é percebido como tendo influenciado positivamente a experiência de AD.

- **Capacidade de liderança (3.2.4)**. Nesta categoria foram codificadas as unidades de texto em que o avaliado reconhece capacidades de liderança no avaliador, sendo reconhecido como líder pelos avaliados.

Acrescenta-se que as subcategorias da categoria **Competências relacionais do avaliador (3.2)**, definidas anteriormente, codificam todas as unidades de texto que possuem um ou mais dos atributos, pelo que a codificação das mesmas não são mutuamente exclusivas.

A pesquisa bibliográfica indica-nos que existem factores que influenciam negativamente as experiências de AD, o que foi confirmado pelo nosso estudo. Contudo, alguns deste factores, primando pela ausência, surgem como oposição à presença dos mesmos factores.

Assim sendo, construímos a categoria **Ausência de competências instrumentais e processuais do avaliador (3.3)**, na qual foram codificadas todas as unidades de texto em que o avaliado não reconhece espontânea e explicitamente no avaliador, durante o processo de AD, competências instrumentais e de domínio do processo, para proceder à avaliação de desempenho. Assim, a categoria (3.3), foi subdividida em dez subcategorias, as mesmas correspondem a diferentes áreas de desempenho, consideradas insatisfatórias pelo avaliado e, em que este percepcionou ausência de competências para o efeito. As referidas subcategorias foram definidas da seguinte maneira:

- **Erro de centralidade (3.3.1)**. Esta categoria agrupa todas unidades de texto em que é referido que o avaliador atribui sistematicamente cotações que se situam na zona central da escala, evitando as cotações extremas.

- **AD centrada na personalidade (3.3.2)**. Categoria que enquadra todos os registos em que o avaliado menciona que a avaliação foi centrada na personalidade do avaliado e não no seu desempenho efectivo.

- **Ausência de negociação (3.3.3)**. Foram colocadas nesta categoria, as unidades de texto em que o avaliado refere que não teve oportunidade de negociação, em qualquer das fases do processo.

- **Falta de formação dos avaliadores (3.3.4)**. Aqui são codificadas todas as unidades de texto, em que o avaliado identifica falta de formação em um ou mais domínios do processo de avaliação de desempenho, por parte do avaliador. A codificação desta unidade não é exclusiva porque na maioria dos casos a unidade de texto comporta uma ou mais situações, na qual foi identificada falta de formação ao avaliador.

- **Falta de competências de comunicação (3.3.5)**. Nesta categoria foram codificadas as unidades de texto em que o avaliado identifica que existiu falta de competências de comunicação, que de alguma forma foi condicionante da avaliação.

- **Deficiências processuais (3.3.6)**. O avaliador não cumpre as regras processuais, conforme o estabelecido no quadro legal, sendo codificado nesta categoria todas as unidades de texto em que esse facto é identificado pelo avaliado.

- **Parcialidade do avaliador (3.3.7)**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado percepciona e verbaliza a existência de parcialidade na avaliação, por parte do avaliador.

- **Erro de leniência (3.3.8)**. O avaliador atribui cotações muito elevadas à maioria dos avaliados e acima daquilo que seria a cotação adequada. Este erro cometido pelo avaliador condiciona as experiências de avaliação de alguns avaliados, sendo mencionado desta forma pelos avaliados, pelo que foi construída uma categoria com as unidades de texto onde este erro fosse mencionado.

- **Avaliação politicamente correcta (3.3.9)**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado menciona que a avaliação foi condicionada por uma estratégia política em que o avaliador evita o conflito e o confronto.

- **Desconhecer o conteúdo funcional do avaliado (3.3.10)**. São categorizadas nesta categoria as unidades de texto em que o avaliado manifesta que o avaliador não conhece o seu conteúdo funcional, sendo um agente perturbador da avaliação.

As subcategorias da categoria **Ausência de competências instrumentais e processuais do avaliador (3.3)**, definidas anteriormente, codificam todas as unidades de texto que possuem um ou mais dos atributos, pelo que a codificação das mesmas são mutuamente exclusivas.

No domínio relacional, a presença de algumas das competências condiciona positivamente as experiências de AD enquanto a sua ausência condiciona negativamente essas mesmas experiências, como é o caso das competências para estabelecer comportamentos assertivos, estabelecer relações sócio-afectivas e competências ao nível da comunicação. Assim sendo, foi construída a categoria **Ausência de competências relacionais do avaliador (3.4)**, que compreende competências relacionais, comunicacionais e de liderança, da qual emergiram as seguintes subcategorias:

- **Ausência de comportamentos assertivos (3.4.1)**. Esta subcategoria codifica todas as unidades de texto em que o avaliado percebe e verbaliza que o avaliador não expressa clara e honestamente as suas opções e opiniões, não ouve e respeita os direitos dos avaliados.

- **Relações sócio-afectivas (3.4.2)**. Todas as unidades de texto em que os avaliados expressam que AD é influenciada pelas relações sociais, pessoais e afectivas, que extravasa o contexto do desempenho foram codificadas nesta categoria.

- **Comunicação ausente ou ineficaz (3.4.3)**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que é referido ausência de comunicação ou comunicação não eficaz entre o avaliador e o avaliado.

Acrescenta-se que as subcategorias da categoria **Ausência de competências relacionais do avaliador (3.4)**, definidas anteriormente, codificam todas as unidades de texto que possuem um ou mais dos atributos, pelo que a codificação das mesmas são mutuamente exclusivas.

Considerando que o ciclo de avaliação termina e recomeça com a atribuição da cotação pelo avaliador, construímos a categoria **Cotação (3.5)** afim de conhecermos a importância da cotação enquanto factor condicionador das experiências de avaliação, já que a atribuição, pelo avaliado, de uma importância elevada à cotação recebida, condicionando a qualidade da experiência, pode significar uma baixa aceitação social da avaliação.

Quanto aos factores organizacionais, considerados condicionantes na construção das percepções valorativas nas experiências de AD, foram codificados dois factores que actuam positivamente e seis factores que actuam negativamente. Os factores organizacionais relacionados com a estrutura ou com a dinâmica organizacional que influenciaram positivamente a percepção da avaliação de desempenho foram codificados na categoria **Factores organizacionais positivos (3.6)**, a qual possui as seguintes subcategorias:

- **Proximidade funcional avaliador/avaliado (3.6.1)**. A proximidade funcional entre o avaliado e avaliador influencia positivamente a qualidade das experiências de AD, sendo codificadas todas as unidades de texto em que este atributo está presente.

- **AD realizada por mais do que um avaliador (3.6.2)**. Nesta categoria foram codificadas as unidades de texto em que os avaliados referiram que nos casos em que a avaliação de desempenho foi realizada por um avaliador e um co-avaliador, essa decisão organizacional foi favorável às melhores experiências de AD.

Relativamente aos factores organizacionais, que condicionam negativamente as experiências de AD foram codificados na categoria **Factores organizacionais negativos (3.7)**, da qual deriva as seguintes seis subcategorias:

- **Rotinização da AD (3.7.1)**. As unidades de texto em que o avaliado verbaliza ter existido um baixo investimento da organização na AD sendo esta transformada num acto administrativo, encarada pelos os actores como um acto de rotina, foram codificadas nesta categoria.

- **Falta de Inf/Formação dada pela organização (3.7.2).** Esta categoria codifica as unidades de texto em que os avaliados manifestam que receberam pouca ou nenhuma formação ou informação, dada pela organização e que esse facto condicionou negativamente a avaliação de desempenho.

- **Falta de implicação da hierarquia (3.7.3).** Todas as unidades de texto em que os avaliados expressão ter havia falta de implicação da hierarquia de topo ou perceberam desinteresse e desvalorização da AD pela hierarquia, foram codificadas nesta categoria.

- **Não proximidade funcional entre o avaliador e o avaliado (3.7.4).** Esta categoria codifica as unidades de texto em que é referenciado pelos avaliados, não existir proximidade funcional entre o avaliador e o avaliado, como acontece quando avaliado e avaliador estão em locais fisicamente diferentes ou trabalham em horários diferentes, o que, segundo os avaliados, não permite ao avaliador realizar uma avaliação correcta do desempenho dos funcionários.

- **Avaliação por um só avaliador (3.7.5).** A AD realizada unicamente por um só avaliador influencia a forma como o avaliado experencia a avaliação, tendo sido codificadas nesta categoria a unidades de texto em que esta ideia é manifesta no discurso ou quando o avaliado transmite desconforto ou insegurança relativamente a este aspecto.

- **Ausência de Planeamento (3.7.6).** Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado expressa que a organização não planeia ou não cumpre com o que está planeado, no âmbito da AD.

As subcategorias da categoria **Factores organizacionais positivos (3.6) e Factores organizacionais negativos (3.7)**, definidas anteriormente, codificam todas as unidades de texto que possuem um ou mais dos atributos, pelo que a codificação das mesmas são mutuamente exclusivas.

A informação ou formação recebida pelos avaliados é considerado um factor que vai condicionar o processo de avaliação e a forma como os avaliados experenciam a AD. Assim sendo, foi construída a categoria **Informação do avaliado sobre AD (3.8)**, que codifica todas as unidades de texto em que a informação ou a formação foi objecto de referência, contudo a partir desta categoria foram construídas as três subcategorias que se enunciam a seguir:

- **Não recebeu/possui informação (3.8.1).** Esta categoria codifica as unidades de texto em que os avaliados verbalizam não possuir informação sobre a AD.

- **Recebeu informação insuficiente (3.8.2)**. Foram codificadas nesta categoria as unidades de texto em que o avaliado refere que recebeu informação mas esta foi insuficiente para conhecer ou participar na AD.

- **Recebeu a informação necessária (3.8.3)** – Esta categoria codifica as unidades de texto em que os avaliados consideram que receberam a informação mínima necessária sobre a AD. No entanto, porque pretendíamos saber como é que o avaliado recebeu a informação ou qual a fonte, construímos as seguintes quatro subcategorias: **Recebeu informação directamente do avaliador (3.8.3.1)**, codifica as unidades de texto em que em que o avaliado refere que recebeu informação directamente do seu ou de outro avaliador, isto é pela via formal da organização; **Recebeu informação pelos colegas (3.8.3.2)**, codifica as unidades de texto em que em que o avaliado refere que recebeu informação através dos colegas de forma informal; **Auto-formação (3.8.3.3)**, neste caso codifica as unidades de texto em que em que o avaliado refere que procurou informação e fez autoformação quer interna quer externa à organização, através de contactos pessoais, de pesquisa bibliográfica e de consulta da legislação; **Recebeu informação do exterior (3.8.3.4)**, codifica as unidades de texto em que em que o avaliado refere que recebeu informação no exterior da organização.

A codificação das subcategorias anteriores são mutuamente exclusivas porque o avaliado pode referir na mesma unidade de texto que recebeu informação através de várias fontes.

Com o intuito de perceber em que aspecto é que o instrumento de medida e/ou registo condiciona as experiências de AD, construímos a categoria **Instrumento de medida e registo (3.9)**, que codifica os atributos intrínsecos aos instrumentos de medida e registo e a qual foi subdividida em duas subcategorias: a categoria **Atributos positivos (3.9.1)**, que codifica as unidades de texto que expressam atributos do instrumento de medida que influenciam positivamente as experiências de AD e a categoria **Atributos negativos (3.9.2)**, que codifica as unidades de texto que expressam atributos do instrumento de medida que influenciam negativamente as experiências de AD. A codificação nestas subcategorias não são mutuamente exclusivas, considerando que um atributo ou é considerado como negativo ou positivo face às experiências de avaliação.

Também pretendíamos saber de que forma é que cada uma das fases do processo vai influenciar as experiências de avaliação, pelo que foi construída a categoria **Processo**

(3.10) que codifica os atributos intrínsecos e os aspectos relacionados com a operacionalização do processo de AD, o inclui o cumprimento das regras e dos prazos, mencionados pelos avaliados. Esta categoria, após a análise do corpus e considerando os referenciais teóricos, foi subdividida em duas subcategorias, numa das quais foram codificadas todas as unidades de texto em que constava atributos do processo e os aspectos relacionados com a operacionalização do processo de AD, excepto a referência à existência de cotas para as cotações mais elevadas, que se designou por **Processo excluindo as cotas (3.10.1)**. Na segunda subcategoria construída, pela sua expressividade no corpus de investigação, foram codificadas todas as unidades de texto em que é feita referência à existência de cotas no SIADAP, a qual se designou **Sistema de cotas (3.10.2)**.

A última subcategoria da categoria **Factores Condicionantes (3)** designou-se **Predisposição do avaliado para a AD (3.11)**, em que codificamos as unidades de texto onde o avaliado manifesta a sua predisposição face à avaliação e o modo como encara a avaliação.

Com o intuito de conhecer, na perspectiva dos avaliados, como é que se tinha desenrolado todo o processo de AD, questionamos os mesmos sobre esta temática e com base no discurso expresso e na pesquisa bibliográfica construímos a categoria **Caracterização Processual (4)**. Esta categoria contém subcategorias relacionadas com a autoavaliação e partilha e formulação de objectivos, que por sua vez poderão estabelecer relações explicativas entre si ou com outras categorias.

Quadro 9 – Categorias e subcategorias: Caracterização processual

DADOS DE CONTEÚDO			
Categoria	Subcategorias		
4. Caracterização processual	4.1 Autoavaliação	4.1.1 Execução	4.1.1.1 O avaliado fez autoavaliação
			4.1.1.2 O avaliado não fez autoavaliação
		4.1.2 Posição	4.1.2.1 O avaliado não sabe fazer autoavaliação
			4.1.2.2 O avaliado não valoriza a autoavaliação
	4.2 Conhecimento dos objectivos da organização e/ou da unidade orgânica	4.2.1 O avaliado conhece os objectivos da organização e da unidade orgânica	
		4.2.2 O avaliado não conhece os objectivos da organização e da unidade orgânica	
	4.3 Formulação de objectivos por escrito	4.3.1 O avaliado formulou, por escrito, pelo menos um dos objectivos	
		4.3.2 O avaliado não participou na formulação dos seus objectivos	
		4.3.3 O avaliado elaborou os objectivos sob proposta e ajuda do avaliador	



A categoria **Caracterização Processual (4)** codifica todos os dados revelados que caracterizam o processo de AD, contudo, tendo em conta os diferentes aspectos relativos ao processo, esta categoria foi subdividida nas três subcategorias seguintes.

- **Autoavaliação (4.1)**. Esta categoria codifica todas as unidades de texto que caracterizam a etapa da autoavaliação, a partir da qual foram construídas duas subcategorias. Uma designada **Execução (4.1.1)**, a qual contém as subcategorias **O avaliado fez autoavaliação (4.1.1.1)**, que codifica as unidades de texto em que é manifesto que o avaliado fez a sua autoavaliação no momento adequado e negociou a cotação e outra categoria **O avaliado não fez autoavaliação (4.1.1.2)** que codifica as unidades de texto em que é manifesto que o avaliado não fez a sua autoavaliação. Uma outra categoria construída no âmbito da **Autoavaliação (4.1)**, foi a subcategoria **Posição (4.1.2)**, que codifica o posicionamento do avaliado perante a autoavaliação, a partir da qual se construiu as duas subcategorias **O avaliado não sabe fazer autoavaliação (4.1.2.1)**, na qual foram codificadas as unidades de texto em que o avaliado revela não saber autoavaliar-se e **O avaliado não valoriza a autoavaliação (4.1.2.2)**, que codifica as unidades de texto em que o avaliado manifesta que não gosta de fazer autoavaliação ou não reconhece valor na autoavaliação.

- **Conhecimento dos objectivos da organização e/ou unidade orgânica (4.2)**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado discursa sobre os objectivos da organização e da sua unidade orgânica. Esta categoria possui duas subcategorias, uma das quais **O avaliado conhece os objectivos da organização e da unidade orgânica (4.2.1)**, que codifica as unidades de texto em que o avaliado revela conhecer os objectivos da sua organização ou da sua unidade orgânica. A segunda subcategoria, designada **O avaliado não conhece os objectivos da organização e da unidade orgânica (4.2.2)** que codifica as unidades de texto em que o avaliado revela não conhecer os objectivos da sua organização ou da sua unidade orgânica.

- **Formulação de objectivos por escrito (4.3)**. Esta categoria codifica as unidades de texto que se referem a participação do avaliado na elaboração dos seus objectivos, a partir da qual foram construídas as subcategorias **O avaliado formulou, por escrito, pelo menos um dos objectivos (4.3.1)**, que codifica as unidades de texto em que o avaliado revela que pelo menos um dos objectivos escritos é de sua iniciativa e a subcategoria **O**

**avaliado elaborou os objectivos sob proposta e ajuda do avaliador (4.3.3)**, que codifica as unidades de texto em que o avaliado manifesta que formulou os seus objectivos sob proposta e ajuda do avaliador, não sendo os mesmos de sua iniciativa e, ainda, a subcategoria. **O avaliado não participou na formulação dos seus objectivos (4.3.2)** codifica as unidades de texto em que o avaliado manifesta que não teve qualquer participação na formulação dos seus objectivos.

A categoria **Envolvimento e Apropriação na AD (5)**, com duas subcategorias, enquadra todas as unidades de registo em que os actores manifestam, por sentimentos ou acções, estarem envolvidos na AD, sentindo a mesma como sua, sentindo-se parte activa, ou pelo contrário, percebendo a AD como algo que lhe é exterior e imposto.

Quadro 10 - Categorias e subcategorias: Envolvimento e apropriação na AD

DADOS DE CONTEÚDO	
Categoria	Subcategorias
5.Envolvimento e apropriação na AD	5.1 O avaliado revela envolvimento e sentimentos de apropriação na AD
	5.2 O avaliado não revela sentimentos de apropriação e envolvimento na AD

Assim, emergiram da categoria **Envolvimento e Apropriação na AD (5)**, duas subcategorias mutuamente exclusivas, que são as seguintes:

- **O avaliado revela envolvimento e sentimentos de apropriação na AD (5.1)**, em que são codificadas as unidades de texto em que o avaliado revela estar envolvido, por sentimentos ou acções e percebe a AD como algo também seu.

- **O avaliado não revela sentimentos de apropriação e envolvimento na AD (5.2)**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que o avaliado revela não estar envolvido, percebendo a avaliação como algo que não lhe diz respeito ou não lhe pertence.

A caracterização das boas experiências de AD impõem considerar as visões e as divisões - na perspectiva de Bourdieu (1994) – sobre a avaliação, daí criamos a categoria **Percepção do papel da avaliação pelo avaliado (6)**, que classifica as diferentes percepções, de cada um dos actores, sobre o papel da avaliação.

Quadro 11 – Categorias e subcategorias: Percepção do papel da Avaliação de Desempenho

DADOS DE CONTEÚDO	
Categorias	Subcategorias
6. Percepção do papel da avaliação pelo avaliado	6.1 Instrumento de progressão na carreira
	6.2 Instrumento promotor do desenvolvimento dos RH
	6.3 Instrumento de punição
	6.4 Focaliza os avaliados nos objectivos
	6.5 Identificar necessidades de formação
	6.6 Inconsequente na prática
	6.7 Premiar o mérito
	6.8 Confrontar o avaliado e avaliador

As percepções sobre avaliação de desempenho são múltiplas e diversas, pelo que foi construído um conjunto de subcategorias que permitiram codificar todas as unidades de texto. As subcategorias construídas são as seguintes:

- **Instrumento de progressão na carreira (6.1).** Esta categoria codifica todas as unidades de texto em que os avaliados percebem a AD como um instrumento para progressão na carreira ou obtenção de benefícios financeiros.

- **Instrumento promotor do desenvolvimento dos RH (6.2).** A AD é uma oportunidade para promover o desenvolvimento profissional do avaliado, pelo que são codificadas nesta categoria todas as unidades de texto que manifestem esta perspectiva.

- **Instrumento de punição (6.3).** São codificadas nesta categoria as unidades de texto em que o avaliado percebe a avaliação como uma ameaça ou um instrumento de punição.

- **Focaliza os avaliados nos objectivos (6.4).** Esta categoria codifica todas as unidades de texto em que os avaliados revelam que a avaliação de desempenho serve para focalizar os avaliados nos objectivos e levá-los a cumprir.

- **Identifica necessidades de formação (6.5).** Esta categoria codifica todas as unidades de texto em que os avaliados afirmam que a avaliação de desempenho serve para identificar necessidades de formação nos avaliados.

- **Inconsequente na prática (6.6).** Foram codificadas nesta categoria as unidades de texto em que para os avaliados a AD é percebida como inconsequente e sem valor acrescentado para o próprio e para a organização.

- **Premiar o mérito (6.7).** Esta categoria codifica as unidades de texto em que é revelado que a AD é um instrumento para premiar o mérito dos avaliados. A promoção do mérito é uma das dimensões do desenvolvimento profissional, contudo não agregamos esta categoria à categoria **Instrumento promotor do desenvolvimento dos RH (6.2)** tendo em consideração os objectivos do SIADAP, que considera explicitamente o reconhecimento do mérito como um dos objectivos, pelo que pretendemos averiguar se os avaliados identificam o reconhecimento do mérito como um dos objectivos do sistema de avaliação.

- **Confrontar o avaliado e avaliador (6.8).** São codificadas nesta categoria as unidades de texto em que o avaliado refere que a AD serve avaliador e avaliado se confrontarem sobre os assuntos de trabalho.

As subcategorias da categoria **Percepção do papel da avaliação pelo avaliado (6)**, definidas anteriormente, codificam todas as unidades de texto que manifestam uma ou mais percepções sobre o papel da AD, pelo que a codificação das mesmas são mutuamente exclusivas.

A Avaliação de Desempenho é um acto diacrónico, não se inicia num momento exacto e termina no outro momento exacto, muito pelo contrário, todos os actores envolvidos possuem visões estruturantes do processo de AD e com o mesmo estruturam visões com impactes sobre o avaliado e a organização, a curto, médio e longo prazo, as quais procuramos conhecer, codificando os dados obtidos na categoria **Impactes das experiências de AD (7)**.

Quadro 12 - Categoria e subcategorias: Impactes das experiências de AD

DADOS DE CONTEÚDO		
Categorias	Subcategorias	
7. Impactes das experiências de AD	7.1 Impacte no avaliado	7.1.1 Impactes positivos
		7.1.2 Impactes negativos
		7.1.3 Impacte nulo
	7.2 Impacte na organização	7.2.1 Impactes positivos
		7.2.2 Impactes negativos
		7.2.3 Impacte nulo

A categoria **Impactes das experiências de AD (7)** categoriza todas as unidades de texto em que são verbalizados impactes das experiências de AD. Esta foi dividida em duas subcategorias, uma das quais com os dados referentes aos **impactes no avaliado (7.1)**, em que são categorizadas as unidades de texto em que são verbalizados impactes das experiências de AD que de algum modo afectam o comportamento ou a acção do avaliado. Os impactes identificados na categoria são classificados como **Positivos (7.1.1)** ou **Negativos (7.1.2)**, ou **Nulos (7.1.3)**. A outra categoria de **Impactes das experiências de AD (7)** é a subcategoria **Impactes na organização (7.2)**, em que são categorizadas as unidades de texto em que são verbalizados impactes das experiências de AD que de algum modo afectam a estrutura ou a actividade produtiva da organização. Os impactes identificados para a organização são categorizados como **Positivos (7.2.1)** ou **Negativos (7.2.2)** ou **Nulos (7.2.3)**.

A forma como cada actor percepção o sistema de AD e nomeadamente a sua maior ou menor adequação ao conteúdo funcional condiciona e justifica o grau de aceitação do mesmo, pelo que nos parece pertinente a categoria **Adequação do sistema de AD ao conteúdo funcional do avaliado (8)**, que agrupa as unidades de texto em que os avaliados referem, em que medida o sistema de AD tem a capacidade de avaliar correctamente o seu desempenho apesar das especificidades inerentes ao seu conteúdo funcional.

Quadro 13 - Categoria e subcategorias: Adequação do sistema de AD ao conteúdo funcional do avaliado

DADOS DE CONTEÚDO	
Categoria	Subcategorias
8.Adequação do sistema de AD ao conteúdo funcional do avaliado	8.1 O sistema de AD é adequado ao conteúdo funcional
	8.2 O sistema de AD não é adequado ao conteúdo funcional
	8.3 Não sabe

A partir da categoria **Adequação do sistema de AD ao conteúdo funcional do avaliado (8)** foram reconstruídas as três subcategorias seguintes:

- **O sistema de AD é adequado ao conteúdo funcional (8.1).** Na qual foram codificadas todas as unidades de texto em que o avaliado verbaliza que o sistema de AD possui a possibilidade avaliar todas as actividades inerentes ao seu conteúdo funcional.

- **O sistema de AD não é adequado ao conteúdo funcional (8.2).** Esta categoria codifica todas as unidades de texto em que o avaliado afirma que o actual sistema de AD não tem a possibilidade de avaliar todas as actividades inerentes ao seu conteúdo funcional, referindo uma ou mais actividades que não são devidamente avaliadas pelo sistema.

- **Não sabe (8.2).** Todas as unidades de texto em que o avaliado, quando confrontado com a questão, refere não saber responder e não conhecer o sistema, são codificadas nesta categoria

Todas as três subcategorias referenciadas anteriormente são, quanto à codificação das mesmas, mutuamente exclusivas.

Finalmente surge a categoria **Grau de satisfação relativamente ao actual sistema de AD (9)**, com a qual, pelo seu carácter lato, pretendemos reforçar a validade relativamente a algumas das categorias anteriores e detectar incongruências.

Quadro 14 - Categoria e subcategoria: Grau de satisfação relativamente ao actual sistema de AD

DADOS DE CONTEÚDO	
Categoria	Subcategorias
9. Grau de satisfação relativamente ao actual Sistema de AD	9.1 Os avaliados revelam sentimentos de satisfação com o SIADAP
	9.2 Os avaliados revelam sentimentos de insatisfação com o SIADAP

A categoria **Grau de satisfação relativamente ao actual Sistema de AD (9)** codifica todas as unidades de texto em que os avaliados revelam sentimentos de satisfação ou de insatisfação face ao actual sistema de AD. Assim sendo, a partir desta categoria foram construídas as duas subcategorias seguintes:

- **Os avaliados revelam sentimentos de satisfação com o SIADAP (9.1).** Categoria em que são codificadas todas as unidades de texto em que os avaliados demonstram satisfação com o SIADAP.

- Os avaliados revelam sentimentos de insatisfação com o SIADAP (9.2). Esta categoria codifica todas as unidades de texto em que os avaliados demonstram insatisfação com o SIADAP

Quando à codificação as categorias anteriores são mutuamente exclusivas.

Por último, criamos a categoria **Cotações atribuídas às melhores experiências de AD (10)** em que procuramos saber quais foram as cotações obtidas pelos avaliados nas melhores experiências de avaliação de desempenho, verbalizadas pelos próprios. Esta categoria classifica todas as unidades de texto em que o avaliado verbaliza a cotação obtida na melhor experiência de AD.

Quadro 15 - Categoria: Cotações atribuídas às melhores experiências de AD

DADOS DE CONTEÚDO	
Categoria	Descrição
10. Cotações atribuídas às melhores experiências de AD	Quais foram as cotações obtidas pelos avaliados nas melhores experiências de avaliação de desempenho, verbalizadas pelos próprios.

#### 4.2 – ANÁLISE DOS DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DOS ACTORES

O nosso sistema de categorias compreende duas grandes categorias, como referimos anteriormente, sendo uma das quais os dados informativos, que caracteriza cada um dos entrevistados, no que se refere a dados biográficos e a dados de natureza profissional.

Relativamente à **Idade (i1)**, a maioria dos actores do nosso estudo situa-se no escalão etário dos 40 aos 49 anos, não existindo qualquer elemento no escalão etário dos 20 aos 29 anos. Como podemos observar no quadro 16, a frequência de unidades de texto significa o número de unidades de texto codificadas na respectiva categoria e a frequência de documentos o número de entrevistas diferentes em que se encontra as unidades de registo, correspondendo cada entrevista a um informante, como referimos anteriormente. Assim, podemos verificar que entre os 14 entrevistados, 4 tem mais de 50 anos de idade.

Quadro 16 – Distribuição dos entrevistados por grupo etário

Categoria	Idade (i1) – Classifica os actores participantes por intervalos de idades			
Subcategorias	30-39 Anos	40-49 Anos	50-59 Anos	60 e mais anos
Frequência de unidades de texto	106	285	99	15
Frequência de documentos	3	7	3	1

Por conseguinte, os participantes no estudo são indivíduos, que estão numa fase avançada da vida activa, com largos anos de ligação ao mundo do trabalho, o que está concordante com o universo populacional que possui critérios para integrar a investigação.

Quanto à categoria **Sexo (i2)**, os participantes no estudo são na sua esmagadora maioria do sexo feminino, sendo esta uma realidade no universo da MAC e nas profissões ligadas à saúde, em geral. No grupo dos 14 entrevistados, 11 são do sexo feminino, conforme se pode observar no quadro 17.

Quadro 17 - Distribuição dos entrevistados por sexo

Categoria	Sexo (i2) – Classifica os entrevistados pelo sexo	
Subcategorias	Masculino	Feminino
Frequência de unidades de texto	130	372
Frequência de documentos	3	11

No que concerne à classificação dos participantes no estudo por **Grupo Profissional (i3)**, estes concentram-se basicamente no grupo dos AAM e no grupo dos Assistentes Administrativos, tradicionalmente os mais numerosos, sendo os outros grupos em número residual, como podemos observar no quadro 18.

Quadro 18 - Distribuição dos entrevistados por grupo profissional

Categoria	Grupo Profissional (i3) – Classifica os participantes no estudo em função do grupo profissional a que pertencem				
Subcategorias	Auxiliar de Acção Médica	Assistente Administrativo	Auxiliar de Apoio e Vigilância	Operário Especializado	Técnico Superior
Frequência de unidades	170	217	45	33	37
Frequência de documentos	6	5	1	1	1



Nos anos mais recentes assistiu-se à entrada nas organizações de saúde de outros grupos profissionais, como sejam os técnicos de informática e os técnicos ligados à imagem e ao marketing, os quais não são sujeitos a avaliação pelo SIADAP, por possuírem vínculos contratuais de curta duração e por opção do Conselho de Administração.

A categoria **Tempo de Actividade Profissional (i4)** que classifica, sob a forma de intervalo, os actores pelo número de anos de actividade profissional, possui 4 subcategorias (quadro 19).

**Quadro 19 – Distribuição dos entrevistados por categoria e tempo de actividade profissional**

Categoria	<b>Tempo de Actividade Profissional (i4) – Número de anos, por intervalos, que os actores possuem de actividade profissional, como agentes ou funcionários da Administração Pública</b>			
	1 - 10 Anos	11 - 20 Anos	21 - 30 Anos	> 30 Anos
Subcategorias				
Frequência de unidades	145	110	232	15
Frequência de documentos	3	3	7	1

A maioria dos participantes no estudo, ou seja, 8 dos 14 participantes possuem mais de 20 anos de actividade profissional na Administração Pública e estão no último terço da sua vida activa, o que pode ser relevante ao nível da gestão das expectativas e da gestão para a mudança.

Por fim, relativamente aos dados de caracterização, classificamos os actores por **Número de Avaliações Formais (i5)**. Como seria de esperar, para a maioria dos actores, o número de avaliações formais é inferior ao número de anos de actividade profissional, revelando largos períodos sem avaliação o que pode ser um indicador do que tem sido uma atitude de menor valorização da mesma, tanto no plano político como organizacional.

**Quadro 20 - Distribuição dos entrevistados por número de avaliações formais**

Categoria	<b>Número de Avaliações Formais (i5) – Número de actos de avaliação formal a que o actor foi sujeito durante a sua actividade profissional como agente ou funcionário da Administração Pública</b>		
	1 - 10	11 - 20	21 - 30
Subcategorias			
Frequência de unidades	98	271	133
Frequência de documentos	2	8	4

Analisando a distribuição pelas categorias criadas, a quase totalidade, ou seja 12 dos 14 participantes, já foram avaliados formalmente mais de 10 vezes, possuindo pelo facto, múltiplas experiências de AD. Já se relacionaram com vários avaliadores e conhecido dois ou mais modelos de AD. Estes dados são convergentes com os restantes dados de caracterização como sejam a idade e tempo de actividade profissional.

Em síntese, traçando o perfil dos participantes no estudo podemos dizer que estes, na sua maioria, têm mais de 45 anos, são do sexo feminino, concentram-se basicamente nos grupos profissionais dos AAM e dos Assistentes Administrativos, possuem mais de 20 anos de actividade profissional na Administração Pública e estão no último terço da sua vida activa.

#### 4.3 – ANÁLISE DOS DADOS DE CONTEÚDO

Os dados de conteúdo constituem uma categoria abrangente, que compreende todos os dados de natureza semântica, que por sua vez é constituída por um conjunto de categorias e subcategorias coerentes, às quais foram atribuídas significados e posteriormente codificadas. Em seguida, iremos proceder à análise do conteúdo das categorias e subcategorias, definidas anteriormente.

##### 4.3.1 - As melhores experiências de Avaliação de Desempenho

Iniciamos a análise dos dados de conteúdo por tentar averiguar se os actores identificavam as melhores experiências de avaliação, porque só nos é possível caracterizar as melhores experiências – objectivo geral – se as mesmas forem identificadas.

Os entrevistados, na sua maioria, conseguem identificar as melhores experiências de AD ou uma melhor experiência que seja diferente das restantes. Habitualmente, a experiência identificada como a melhor ou as melhores resulta da comparação e, por vezes,

da oposição entre o modelo de avaliação actual (SIADAP) e o modelo anterior, sendo nesta dialéctica relacional que os actores encontram argumentos justificativos, como refere E3 e E5.

E3 – Eu digo que esta nova avaliação de desempenho, consegue-se ser mais correcta com o avaliado ... Em comparação com o outro [modelo anterior]... no outro só havia números... 1, 2 até 10 e havia aqueles meios. Neste não, temos décimas ...

E5 – Sim, tive muitas boas experiências com o modelo antigo ... porque as pessoas podiam desenvolver-se profissionalmente, podiam fazer formação, quer no exterior quer através do departamento de formação permanente que existia.

Quadro 21 - As melhores experiências de AD

Categoria	(1) As melhores experiências de AD	
Subcategoria	(1.1) Identifica as Melhores Experiência	(1.2) Não Identifica a Melhor Experiência
Exemplo da unidade de registo codificada	E14 – Com os critérios mais rigorosos, foi desta vez, agora. E de facto, eu desta vez gostei da avaliação, porque estava estruturada (...) e tinha a auto-avaliação e a avaliação pelas chefias, que depois tem aqueles parâmetros todos... os objectivos, as competências, etc., ...	E10 – Tenho tido sempre boa relação com as pessoas. Eu tive sempre muito bom; tive sempre o máximo que puderam dar em notas, eu tive sempre ... desde há 30 anos.
Frequência de unidades	13	11
Frequência de documentos	8	6

Como podemos observar no quadro 21, 6 dos actores não identificam uma melhor experiência de AD, verbalizando uma análise acrítica sobre as mesmas, provavelmente relacionado com a rotinização das mesmas e com os erros de leniência associados às cotações, como podemos verificar no discurso de E8 “ao longo destes anos todos as minhas avaliações, graças a Deus tem sido muito boas” ou, ainda, como refere E9 “Em geral as avaliações são mais ou menos a mesma coisa. Não tem sido nem piores nem

melhores, tem sido mais ou menos a mesma coisa ... vá ... não acho diferença dali para aqui.”

O facto de 6 dos 14 entrevistados **Não identificar a melhor experiência de AD (1.2)**, pode revelar dois aspectos, qualquer dos quais não negligenciáveis, ou os avaliados desvalorizam, de todo, a avaliação porque a consideram uma perda de tempo e não lhe reconhecem valor objectivo – o que vai ao encontro dos resultados verificados no estudo, sobre a valorização da avaliação pelos médicos, de McGivern e Ferlie (2007) – ou a avaliação tem sido uma rotina politicamente satisfatória para os envolvidos. Qualquer das hipóteses não satisfaz os objectivos da AD e esta não acrescenta mais valia à organização.

Identificadas as experiências passamos a análise dos atributos das mesmas.

#### 4.3.2 - Atributos das experiências de Avaliação de Desempenho

Os **atributos das experiências de avaliação de desempenho (2)** são qualidades intrínsecas que conferem ou constituem um valor para essa experiência. Estes atributos podem ser negativos ou positivos, pela sua qualidade e natureza. Assim sendo, foram criadas duas subcategorias, uma de atributos positivos e outra de atributos negativos (ver quadro 22).

Entre os atributos positivos, que *per si* conferem a qualidade de boa à experiência de avaliação que os contém, destaca-se a categoria **Aceitação e validação social da AD (2.1.5)**, referenciado por cinco dos participantes no estudo, o que significa que a AD só poderá atingir os seus objectivos se for aceite e considerada válida pelos avaliados, isto é se forem aceites os resultados e as consequências dos mesmos. Este atributo, intrínseco às boas experiências de avaliação, é referenciado, também, pelos autores como Caetano (1996) e Parker (2007), que investigaram recentemente sobre a avaliação de desempenho.

A segunda categoria mais referenciada nos documentos, como atributo positivo, é a categoria **Avaliação centrada no desempenho (2.1.2)**, rejeitando os avaliados, as avaliações que se focalizam em aspectos de carácter social, de personalidade ou outro. Esta referência, feita pelos avaliados, prende-se com o facto de estes possuírem a percepção que múltiplos aspectos alheios ao desempenho, os quais eles desconhecem ou não dominam,

influenciam a avaliação e condicionam a cotação. Assim sendo, os avaliados valorizam positivamente as experiências de avaliação centradas no desempenho, em que o avaliador justifica a sua apreciação em factos ocorridos no domínio do desempenho não dando oportunidade para que surjam interpretações dúbias.

Quadro 22 - Atributos das experiências de AD

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Exemplo da unidade de registo codificada</b>	<b>Nº de uni-dades</b>	<b>Nº de docu-mentos</b>
<b>(2) Atributos das experiên-cias de AD</b>	<b>(2.1) Atributos positivos</b>	<b>(2.1.1) Promoção do desenvolvimento profissional</b>	E3 -Considero boas experiências porque as pessoas podiam desenvolver-se profissionalmente	1	1
		<b>(2.1.2) Avaliação centrada no desempenho</b>	E5 -O avaliador tem de ser uma pessoa muito concisa. Não avalia a pessoa pelo que a pessoa é mas pelo que conseguiu desempenhar	5	4
		<b>(2.1.3) Avaliação centrada no avaliado</b>	E12 - ...avaliação, havia de ser mais individualizada...às vezes acho que há um protótipo, aplica-se a todos independentemente do desempenho.	2	2
		<b>(2.1.4) Envolvimento elevado do avaliador e avaliado</b>	E10 – Eu tenho tido sempre boa ligação, por muito engraçado que pareça, com as Chefias,... fui sempre amiga dos chefes e até das famílias	2	2
		<b>(2.1.5) Aceitação e validação social da AD</b>	E1 - Reflecte o meu desempenho, foi a mesma que foi atribuída nos outros anos, foi positiva. Penso que é justa. Em questão de justiça de avaliação	8	5
	<b>(2.2) Atributos negativos</b>	<b>(2.2.1) AD reduzida ao comprimento da lei</b>	E4 - A avaliação é um frete que eles (avaliadores) têm, obrigatoriamente, de cumprir ... já que é um frete e já tem que ser feito, então faz-se	1	1
		<b>(2.2.2) AD baseada na comparação entre pares</b>	E4 – fazem uma coisa péssima (o avaliador), que é comparar as pessoas. As pessoas estão no mesmo serviço e são comparadas umas com as outras.	1	1
		<b>(2.2.3) AD centrada nos resultados</b>	E12 - Por vezes não há estímulo nenhum ao nosso esforço...o avaliador não valoriza isso. Não há um estímulo, “fez? Está feito, pronto”	1	1
		<b>(2.2.4) AD complexa e burocrática</b>	E3 - Eu acho que há muita burocracia... porque se nós temos de comunicar, os prazos são curtos, é difícil cumprir...	3	2
		<b>(2.2.5) Não-aceitação e validação social da AD</b>	E4 – Há pessoas beneficiadas que por concurso, em que tinham de mostrar o que valiam, não progrediam na carreira e assim chegam lá E14 – Há um descrédito tão grande	11	6

Os restantes três atributos, inerentes às boas experiências, referenciados embora com menos unidades e documentos codificados, apresentam como denominador comum o facto de se centrarem numa dimensão relacional que destaca a acção do avaliador.

Quanto aos atributos negativos das experiências de avaliação, verbalizados espontaneamente pelos avaliados quando não é solicitado, alguns dos quais em oposição ou por ausência dos positivos, conferem a qualidade de má experiência de avaliação, no sentido de ser uma avaliação desajustada ou errada. Aqui, destaca-se claramente a **Não aceitação e validação social da AD (2.2.5)**, por parte dos avaliados, sendo esta categoria citada em 6 documentos com 11 unidades de registo. Porém é de realçar que a aceitação ou não aceitação e validação social da avaliação, assume um papel determinante na percepção qualitativa das experiências de avaliação. Estes dados são convergentes com outros estudo, nomeadamente com o estudo de Caetano (1996), referindo este que o não cumprimento de este pressuposto coloca em causa todo o processo de avaliação de desempenho assim como os objectivos do mesmo.

#### 4.3.3 - Factores condicionantes da qualidade das experiências de Avaliação de Desempenho

Identificadas as boas experiências de AD e conhecidos os seus atributos é importante conhecer os **Factores condicionantes da qualidade das experiências de AD (3.)**. A análise do *corpus* de investigação e a pesquisa bibliográfica, permitiu-nos construir 11 subcategorias, algumas das quais com subcategorias, o que demonstra a complexidade da AD e o grande número de factores contingenciais à AD (quadro 23).

Os factores, percebidos pelos avaliados, como condicionadores da AD são múltiplos e diversos, de qualquer modo a categorização das unidades de registo permitiu-nos identificar e estabelecer algumas relações pertinentes. A primeira relação que se estabeleceu, prende-se com o facto de 12 dos 14 entrevistados verbalizar a importância da **Informação do avaliado sobre AD (3.8)**, como um factor que influencia fortemente as experiências de AD. Os avaliados revelam um sentimento profundo em que falta de informação e preparação catalizam ansiedade e desconforto em todo o processo de AD. Se o avaliado não conhece os objectivos, não conhece o processo, não pode fazer um percurso e não pode fazer um percurso sem o conhecimento das metas a atingir.

Todavia, podemos observar no quadro 23 um conjunto de categorias que codificam factores condicionantes com enorme peso na avaliação, quer pelo número de entrevistados que os referem quer pelo número de vezes que os referem. Este conjunto de categorias (3.1; 3.2; 3.3 e 3.4) integra todos a mesma dimensão de análise: as competências do avaliador, percebidas pelos avaliados. Por conseguinte, verificamos que na perspectiva dos avaliados, após a primordial importância da informação e formação, surge o papel do avaliador, nas suas diferentes dimensões, como o factor mais importante para o sucesso da avaliação de desempenho.

Quadro 23 - Factores condicionantes da qualidade das experiências de AD

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência de unidades</b>	<b>Frequência de documentos</b>
<b>(3) Factores condicionantes da qualidade das experiências de AD</b>	<b>(3.1) Competências instrumentais e processuais do avaliador</b>	24	10
	<b>(3.2) Competências relacionais do avaliador</b>	26	9
	<b>(3.3) Ausência de competências instrumentais e processuais do avaliador</b>	64	10
	<b>(3.4) Ausência de competências relacionais do avaliador</b>	20	10
	<b>(3.5) Cotação</b>	18	10
	<b>(3.6) Factores organizacionais positivos</b>	12	5
	<b>(3.7) Factores organizacionais negativo</b>	59	9
	<b>(3.8) Informação do avaliado sobre AD</b>	30	12
	<b>(3.9) Instrumento de medida e registo</b>	15	4
	<b>(3.10) Processo</b>	14	9
	<b>(3.11) Predisposição do avaliado para a AD</b>	2	2

Não podemos deixar de realçar, a categoria **Cotação (3.5)**, pela sua expressividade no corpus de investigação, com 18 unidades de registo em 10 documentos, o facto da construção da percepção qualitativa das experiências ancorar nas cotações obtidas pelos respectivos avaliados, como podemos verificar no discurso de E11 “Todas as minhas avaliações foram boas, tive sempre muito bom”. Por conseguinte, observa-se um elevado

grau de associação entre as cotações obtidas individualmente pelos avaliados e o tipo de experiência

Quanto à dimensão organizacional, esta comporta um conjunto de factores que, quando percepcionados como negativos condicionam a qualidade das experiências mas, por outro lado, os factores organizacionais considerados positivos produzem um condicionamento menos expressivo sobre a qualidade das experiências. Assim sendo os factores organizacionais podem contribuir decisivamente para experiências negativas mas só por si não produzem boas experiências de AD.

Como factores intermédios, ao nível da influência percepcionada sobre a AD, surgem os aspectos intrínsecos do instrumento de medida e as questões técnicas ou normativas do processo, o que revela que a qualidade das experiências de AD estão associadas particularmente aos significados e representações construídas no contexto da interacção do avaliado com o avaliador e com a organização e, menos, com aspectos de natureza técnica ou instrumental.

Por fim, com 2 unidades codificadas, em 2 documentos, surge a consciencialização, pelos avaliados do seu papel e do seu contributo, necessário, para o sucesso da AD, como refere E14:

E14 – Concordo que as pessoas têm que ser avaliadas, obriga a que haja objectivos, até mesmo para o nosso trabalho, organiza-nos... há uma linha de rumo e nós desenvolvemos esforços nesse sentido.

Considerando, como referimos anteriormente, a categoria **Competências instrumentais e processuais do avaliador (3.1)** uma das codificadas em maior número de documentos e que agrupa um conjunto lato de factores que interferem com a avaliação, procedemos à divisão desta categoria em seis subcategorias afim de identificarmos as competências mais valorizadas, como se pode observar no quadro 24.

Assim, na categoria **Competências instrumentais e processuais do avaliador (3.1)**, existe uma distribuição homogénea das unidades codificadas pelas 6 subcategorias construídas. No entanto, há 3 subcategorias que se destacam ligeiramente, uma das quais **Domínio do processo e dos instrumentos (3.1.5)**, indicando que a insegurança do avaliador transmite-se ao avaliado e quando o avaliador está bem preparado o avaliado sente-se mais seguro e a AD é mais satisfatória.



Quadro 24 - Competências instrumentais e processuais do avaliador

Categoria	Subcategorias	Exemplo da unidade de registo codificada	Frequência de unidades	Frequência de documentos
<b>(3.1) Competências instrumentais e processuais do avaliador</b>	<b>(3.1.1) Feedback</b>	E2 - uma das que eu achei que fui melhor entendida e que fui melhor, ... que deram melhor justificação para o meu trabalho foi com algumas pessoas que passaram por aqui.	4	4
	<b>(3.1.2) Negociação</b>	E8 - ... eu dava o meu parecer e a enfermeira dava o parecer dela e nós em conjunto chegamos a um consenso Eu sei muito bem aquilo que valho e que eu faço, não é?	7	5
	<b>(3.1.3) Técnicas de entrevista</b>	E8 - Quando havia a avaliação marcávamos uma hora e não me faziam a avaliação a correr, tipo: despacha-te lá que eu tenho mais coisas para fazer. Desligavam completamente o telefone para não serem interrompidos, tinham uma calma ... uma tranquilidade. Tudo corria bem era ... em vez de nós estarmos a ser avaliadas, era uma forma ... tipo em família, portanto o sítio era acolhedor, havia paz, tranquilidade, nada de stress e falava-se calmamente....	5	4
	<b>(3.1.4) Conhecimento do conteúdo funcional do avaliado</b>	E13 - Por exemplo, a minha chefe ...ela para me avaliar ela tem de conhecer o meu trabalho, a minha assiduidade ...conhecer perfeitamente o meu trabalho. Estar diariamente connosco, estamos sempre em contacto, por isso pode dar uma avaliação correcta. Se calhar se for com os maqueiros ela já não está tanto em cima e tem que ser uma coisa mais superficial.	7	5
	<b>(3.1.5) Domínio do processo e dos instrumentos</b>	E3 - É essencial conhecer o processo para haver uma avaliação mais credível.	6	5
	<b>(3.1.6) Justiça</b>	E5 - Isenção acima de tudo. Se houver isenção e houver honestidade o avaliador consegue fazer uma avaliação justa ... uma boa avaliação, seja com o método antigo seja com o método actual.	5	4

Uma outra categoria, codificada em 5 documentos, refere-se à necessidade absoluta do avaliador estar funcionalmente próximo do avaliado e **conhecer o conteúdo funcional do avaliado (3.1.4)**. Como refere E13, (unidade de registo codificada referida no quadro anterior), o mesmo avaliador pode ter desempenhos diferentes enquanto avaliador, em função do conhecimento e acompanhamento que faz do avaliado.

A **Negociação (3.1.2)**, foi uma das categorias mais referenciadas, o que releva a importância dada pelos avaliados ao diálogo, à oportunidade de manifestarem as suas posições e as mesmas serem consideradas, para a qualidade das AD. Indubitavelmente, a negociação contribui decisivamente para as boas experiências de avaliação, até porque constitui uma etapa precursora e necessária da aceitação e validação social da AD. Relacionadas com esta categoria, surge de seguida, como mais categorias codificadas o **Feedback (3.1.1)** e **Técnicas de entrevistas (3.1.3)**, emergindo a importância do avaliador dominar o processo, condição necessária mas não suficiente para desenvolver boas experiências de AD com os avaliados, mas também possuir competências ao nível da meta pragmática da comunicação, no sentido de mostrar rigor nos processos e envolvimento na interação. Por conseguinte, não basta cumprir os normativos legais no que respeita às fases processuais da AD, embora ainda se esteja longe de o fazer, mas é imperioso que se faça e bem.

Expostos os factores determinantes associados às **Competências instrumentais e processuais do avaliador (3.1)** dos quais inventariamos as que possuem um papel mais relevante nas boas experiências de AD, passemos agora a analisar os **Competências relacionais do avaliador (3.2)** e o seu impacte específico na AD (quadro 25).

Quadro 25 – Competências relacionais do avaliador

Categoria	(3.2) Competências relacionais do avaliador			
	(3.2.1) Proximidade afectiva e relação pessoal	(3.2.2) Comunicação	(3.2.3) Compreensão	(3.2.4) Capacidade de liderança
Exemplos das unidades de registo codificadas	E10 – Eu não tenho o que dizer dos administradores desta casa. Quando eu vim para cá era o Dr..A. Nós éramos muito amigos. Aqui e lá fora éramos muito amigos. Eu tive sempre um bom relacionamento com as entidades ... com as quais tive óptimas avaliações.	E1 – A minha avaliadora teve o cuidado de explicar, em linguagem que se pudesse bem perceber, aquilo que nós tínhamos que fazer ...	E3 – ...adaptar o tratamento às características da pessoa, ser exigente quando deve ser, evitar conflitos, tentar compreender que às vezes têm problemas pessoais e mesmo que não queiram, transportam-nos... com os filhos, com o marido.	E14 - Depois eu acho que o avaliador tem de ter características de liderança (saber ordenar) e de gestão, também... Tem de ser alguém com capacidade de gerir, capacidade de liderança, tem de ser alguém que saiba o que diz e como o diz
Frequência de Unidades codificadas	11	8	4	7
Frequência de documentos	6	5	2	3

Na categoria **Competências relacionais do avaliador (3.2)**, destacam-se duas subcategorias, pelo número de documentos que as relevaram e pelo número de unidades codificadas, sendo a primeira das quais a categoria **Proximidade afectiva e relação pessoal (3.2.1)** com o avaliador. Os avaliados têm a noção que o sucesso e o grau de satisfação que obtiveram com a AD dependeu da relação pessoal e proximidade afectiva, com o avaliador, na medida que, particularmente com o SIADAP, o acesso às cotações do topo da escala é restrito e dependem de factores por vezes aleatórios, na percepção dos avaliados.

A segunda categoria, em número de unidades codificadas e documentos, é a categoria **Comunicação (3.2.2)**, sendo a comunicação, nas suas múltiplas formas, um elemento chave na construção dos processos relacionais. Como referem Islam e Zyphur (2007), através da racionalidade comunicacional os actores influenciam-se mutuamente, pelo que, no âmbito da AD, a comunicação eficaz pode conduzir a mudanças no sentido da adopção de comportamentos adequados.

Na categoria **Competências relacionais do avaliador (3.2)**, foram ainda codificadas, com menos relevância ao nível das unidades codificadas, as subcategorias **Capacidade de liderança (3.2.4)** e **Compreensão (3.2.3)**. Não deixa de ser importante, no contexto da relação avaliador e avaliado, o facto dos avaliados reconhecerem no avaliador, que é também o seu superior hierárquico, a necessidade de ser um líder, que deve saber conduzir, exigir e seduzir.

Contudo, o mais relevante na categoria **Competências relacionais do avaliador (3.2)**, como podemos verificar no quadro 25, é o destaque da dimensão dos afectos como elemento integrador das relações e da comunicação. Por conseguinte, além das competências instrumentais, é sobrevalorizado no avaliador a afectividade, no sentido em que este deve incorporar a sensibilidade ao mesmo nível da inteligência e da vontade ou socorrendo-nos de um conceito actual, deve incorporar a competência emocional.

Se identificamos várias **Competências instrumentais e processuais do avaliador (3.1)**, que determinam as melhores experiências de AD, também constatamos que a **Ausência de competências instrumentais e processuais no avaliador (3.3)**, influenciam negativamente as percepções construídas sobre a AD, como podemos observar no quadro 26, da página seguinte.

Quadro 26 – Ausência de competências instrumentais e processuais do avaliador

Categoria	Subcategorias	Exemplos das unidades de registo codificadas	Frequência de unidades	Frequência de documentos
<b>(3.3) Ausência de competências instrumentais e processuais do avaliador</b>	<b>(3.3.1) Erro de centralidade</b>	E6 - Agora se calhar toda a gente tem o mesmo e não há notas altas e porquê ... porque as pessoas [avaliadores] têm que dar justificações e não estão para isso.	2	2
	<b>(3.3.2) AD centrada na personalidade</b>	E6- achei que a minha avaliação estava a ser dada por uma questão pessoal e eu não aceito isso, eu não aceito que a minha avaliação seja dada por uma questão pessoal e sim profissional	3	2
	<b>(3.3.3) Ausência de negociação</b>	E4 – O avaliador chegou ao pé de mim e disse: “Tens aqui a avaliação. Assina.” Já estava tudo transcrito na folha. E11 - Ela não fala connosco sobre a avaliação só disse à técnica A que dá bom e que o muito bom e o excelente era para ela própria.	6	5
	<b>(3.3.4) Falta de formação dos avaliadores</b>	E1 – os avaliadores não sabiam muito bem o funcionamento, ...e depois gerou-se bastante confusão E4 – os avaliadores não sabem definir objectivos. Eu não admito que ninguém ponha como objectivo critérios de pontualidade	19	7
	<b>(3.3.5) Falta de competências de comunicação</b>	E2 – o avaliador está num local de trabalho que, não tem privacidade nenhuma, não podemos estar a falar certas coisas, falei o essencial que podia ser E5 -Não percebemos como é que isto funcionava, apareceu tudo feito	4	2
	<b>(3.3.6) Deficiências processuais</b>	E4 – Esta circular saiu fora do tempo, deve ter ver se para o ano se cumprem prazos. Mas ninguém os cumpre E6 – estou a ser avaliada pelo 2º ano em 2006, mas ainda não terminei a avaliação de 2005, por acaso, falta a Dr.ª J dar a avaliação final.	15	6
	<b>(3.3.7) Parcialidade do avaliador</b>	E7 – ... iam dar maior avaliação às pessoas de mais idade, porque estavam cá há mais tempo E4 – não me venham com essa de ser a lei, de ser imparcial, ninguém é imparcial. As pessoas pelo conhecimento que têm, a maneira que se relacionam no dia a dia, influencia, e muito, a avaliação	12	4
	<b>(3.3.8) Erro de leniência</b>	E5 – a uma determinada altura começou a haver a avaliação quantitativa e aí começa a grande disputa, se era um 9,5 se era 10 e isso aconteceu comigo ...mas não entrei no concurso porque havia só duas vagas e havia avaliadores desta casa que davam aos seus avaliados sempre chapa dez, sempre.	4	2
	<b>(3.3.9) Avaliação politicamente correcta</b>	E5 – houve falta de coragem dos avaliadores de catalogar [avaliar] os funcionários de acordo com aquilo que eles são. Devia ser: - Se te empenhas ao longo do ano és um muito bom funcionário; Tiveste-te marimbando, então não levas Bom nem Muito Bom, levas um suficiente;	4	3
	<b>(3.3.10) Desconhecer o conteúdo funcional do avaliado</b>	E10 - Há coisas que estão mal e, se calhar, só eu é que consigo perceber que estão mal. As pessoas, às vezes, não sabem fazer, mas sabem pôr defeitos.	2	2

Um dos factores com maior influência sobre a percepção negativa da avaliação é **Falta de formação dos avaliadores (3.3.4)**, sendo esta subcategoria codificada em 19 unidades de registo em 7 documentos. A referida falta de formação dos avaliadores concretiza-se na ausência de competências de avaliação, isto é, insuficiências no domínio do instrumento e do processo de avaliação.

A **falta de formação dos avaliadores (3.3.4)** é uma subcategoria central e multidimensional, pelo que as restantes subcategorias emergentes são subsidiárias desta.

Por conseguinte, surge depois, como subcategorias mais citadas as **Deficiências processuais (3.3.6)**, em que o avaliador não cumpre com as regras processuais, na maioria das vezes por desconhecimento das mesmas e a **Ausência de negociação (3.3.3)**, estando em oposição à **Negociação (3.1.2)** como categoria mais codificada nas boas experiências de AD. Assim, verificamos que a negociação é um factor determinante na AD, quer pela sua ausência, quer pela sua presença, sendo um passo essencial para aceitação das consequências de avaliação.

A **Ausência de competências relacionais do avaliador (3.4)** foi, também, uma das categorias construídas e que incorpora algumas subcategorias que, no domínio do relacional, pela ausência de alguns atributos, contribuem para uma percepção negativa da avaliação, enquanto a sua presença, como vimos anteriormente, contribui para as boas experiências de AD (quadro 27).

Quadro 27 – Ausência de competências relacionais do avaliador

Categoria	Ausência de competências relacionais do avaliador (3.4) – Ausência de competências relacionais, comunicacionais e de liderança, do avaliador que influenciaram negativamente as experiências de AD		
Subcategorias e Descrição	(3.4.1) Ausência de comportamentos assertivos	(3.4.2) Relações sócio-afectivas	(3.4.3) Comunicação ausente ou ineficaz
Exemplos das unidades de registo codificadas	E4 – Parte-se sempre do princípio que a avaliação é do interesse do avaliado, portanto, ele que se mexa. Só que, neste momento, o avaliado passou a ser um peão.	E7 – Eles [os avaliadores] ... acabam por agradar aqueles que estão mais de volta e acabam por não ser justos com os outros, que apenas andam ali a trabalhar ... coitados, só a trabalhar, simplesmente a cumprir os horários e a trabalhar. Os outros não fazem essas coisas mas têm aquilo que ... e conseguem dar a volta. E5 - O avaliador é muitas vezes permeável aos bajuladores.	E11 – Quando eu era avaliada pelas técnicas A. e E. corria tudo bem; elas falavam comigo e a gente entendia-se, agora a Dr.ª I nunca fala disso e fiquei um bocado triste com a avaliação ... foi uma má experiência
Frequência de Unidades codificadas	5	11	4
Frequência de documentos	2	6	3

Entre os factores relacionais que têm um pendor mais negativo sobre as experiências de AD, destaca-se a subcategoria **Relações sócio-afectivas (3.4.2)**, com 11 citações em 6 documentos. No entanto, a AD ainda é vista como um processo subjectivo e condicionado por factores que lhe são externos. Convergindo para esta linha de análise surge, como segundas subcategorias codificadas, em maior número de documentos, a **Comunicação ausente ou ineficaz (3.4.3)** e **Ausência de comportamentos assertivos (3.4.1)**, isto é categorias analíticas que incorporam elementos simbólicos, que resultam da construção de significados, durante os processos de interacção dos actores. Estes significados construídos organizam as representações, que por sua vez estruturam a acção subsequente.

Reiterando a expressão de outros indicadores, citados anteriormente, é na lógica da interacção entre o avaliado e o avaliador, estruturada pela rede de relações sociais que os circundam, que se estabelecem estratégias de cooperação e adesão aos valores organizacionais e da avaliação de desempenho

Por conseguinte, a avaliação de desempenho, no contexto do presente estudo e da Administração Pública em geral, ainda está longe de ser um acto de gestão técnica,

realizada por indivíduos com competências técnicas, mas e ainda, somente uma função que advém da autoridade, ancorada em normativos legais.

Como acabamos de verificar os entrevistados atribuem o papel principal aos avaliadores, na construção das suas percepções sobre a AD. Contudo, identificam outros constrangimentos, entre os quais os factores organizacionais, dos quais uns actuam positivamente (quadro 28) e outros, pelo contrário, têm uma influência negativa nas suas percepções.

Quadro 28 – Factores organizacionais positivos

Categoria	Factores organizacionais positivos (3.6)	
Subcategorias	(3.6.1) Proximidade funcional avaliador/avaliado	(3.6.2) AD realizada por mais de um avaliador
Exemplo da unidade de registo codificada	E13 - ... eu acho que ela para me avaliar ela tem de conhecer o meu trabalho, a minha assiduidade. Ela conhece perfeitamente o meu trabalho. Estamos sempre em contacto, por isso dá uma avaliação correcta.	E1 - A avaliação feita por duas pessoas poderá ser mais justa, porque só uma pessoa pode ser injusta. Imagine que não nos damos bem com o chefe por algum motivo, isso pode reflectir-se na avaliação.
Frequência de Unidades codificadas	5	7
Frequência de documentos	4	3

Os participantes no estudo mencionam unicamente dois factores organizacionais que contribuíram para as boas experiências percebidas: **Proximidade funcional avaliador/avaliado (3.6.1)** e **AD realizada por mais de um avaliador (3.6.2)**. Se os factores centrados no avaliador e na relação do avaliador com o avaliado tem sido a pedra angular da qualidade das experiências percebidas, também as opções organizacionais, realizadas pela hierarquia de topo, adquirem um papel importante, quando as decisões envolvem os actores no contexto do processo de AD. Assim, realce-se o facto dos factores referenciados, que actuam positivamente sobre a AD, estarem no domínio da interacção entre o avaliador e avaliado.

Quanto ao facto da **AD realizada por mais de um avaliador (3.6.2)**, ser referenciado como factor positivo, revela desconfiança e insegurança na relação dos actores envolvidos, o que converge com a categoria **Relações sócio-afectivas (3.4.2)**,

analisada anteriormente, em que os avaliados manifestam claramente a influência das relações interpessoais na avaliação e nas injustiças produzidas.

Se as subcategorias emergentes, relativamente aos **Factores organizacionais positivos (3.6)** foram somente duas, no que se refere aos **Factores organizacionais negativos (3.7)** foram codificados 6 subcategorias e muitas unidades registo (quadro 29), revelando ser mais fácil aos avaliados apontar os factores negativos que os positivos, o que pode estar associado ao facto de as pessoas associarem a AD como algo negativo ou ameaçador ou, ainda, os atributos inerentes a experiências passadas e consideradas negativas estão mais presentes.

Quadro 29 – Factores organizacionais negativos

Categoria	<b>(3.7) Factores organizacionais negativos</b>					
Subcategorias	<b>(3.7.1) Rotinização da AD</b>	<b>(3.7.2) Falta de Inf/Formação dada pela organização</b>	<b>(3.7.3) Falta de implicação da hierarquia</b>	<b>(3.7.4) Não proximidade funcional</b>	<b>(3.7.5) Avaliação por um só avaliador</b>	<b>(3.7.6) Ausência de Planeamento</b>
Exemplo da unidade de registo codificada	E4 – A avaliação é um frete que eles (avaliadores) têm, obrigatoriamente, de cumprir, ... é um frete e já tem que ser feito, então faz-se mas a ver se chateia o menos possível.	E1 – Foi principalmente a falta de informação, que não foi dada à instituição ou foi a instituição que não deu às pessoas. Este foi um passo negativo e a partir daí as coisas não podiam correr da melhor forma.	E4 - Quando os órgãos máximos são os primeiros a não cumprirem, não podem questionar ninguém. E neste momento, a avaliação de desempenho está muito dependente do órgão máximo da instituição.	E2 - Eu achava... eu acho que, como era antigamente a pessoa que estava mais próxima de nós é que nos devia de avaliar, porque está aqui, em contacto connosco todos os dias, ... dá para ver não é?	E1 -Tudo depende, eu nunca tive essa experiência, graças a Deus, mas acredito e ... penso, não é? é sempre mais seguro quando a pessoa não está dependente ... não está dependente só de uma só pessoa.	E3 - Não há o espaço e o tempo para AD. Em Janeiro tudo acontece, nunca se reclama. (...) Porquê? Porque de Janeiro a Março aparece tudo... Aparece o planeamento de férias, aparece uma avaliação até 30 de Março ... não vale a pena ...
Frequência de Unidades codificadas	2	28	7	13	10	8
Frequência de documentos	2	7	5	6	4	4

Duas das subcategorias referenciadas: **Não proximidade funcional (3.7.4)** e **Avaliação por um só avaliador (3.7.5)** são da mesma natureza que as categorias que integram os factores organizacionais positivos, mas com sentido antagónico e em maior número de unidades codificadas e documentos citados, indicando que os avaliados,



relativamente aos factores organizacionais que afectam as experiências de AD, atribuem maior importância aos factores pela sua negativa. Assim a **Não proximidade funcional (3.7.4)** e **Avaliação por um só avaliador (3.7.5)** possuem um grande impacto para as experiências percebidas como negativas mas o seu contributo é muito menos relevante para as melhores experiências de AD. Por analogia com a “teoria dos dois factores” de Frederick Herzberg (Neves, 1998), podemos dizer que os atributos contidos nas categorias anteriores são os factores higiénicos na medida que evitam a insatisfação mas têm pouca capacidade de influenciar, no sentido da satisfação, as experiências de AD. Os factores organizacionais, parecem evitar a insatisfação com as experiências de avaliação, mas parecem contribuir muito pouco para as melhores experiências de avaliação de desempenho do avaliado.

Todavia, a subcategoria mais codificada foi **Falta de informação ou formação dada pela organização (3.7.2)**, com 28 unidades de registo em 7 documentos o que significa que esta dimensão foi reiteradamente focada pelos entrevistados. Esta categoria, pela sua abrangência, relaciona-se e condiciona outros factores condicionantes que actuam pela negativa, já que a falta informação e por vezes a desinformação gera medos, ansiedade, resistência à mudança e não adesão. A falta de formação dos actores envolvidos coloca em causa os objectivos da AD.

Todavia, os avaliados quando se referem às competências do avaliador, como vimos anteriormente, referem-se à comunicação como factor condicionador das experiências de avaliação, contudo quando se referem à organização esperam informação e formação, o que significa que a relação com o avaliador e com a organização situam-se a níveis diferentes. Na sua relação com o avaliador o avaliado procura na comunicação, partilhar as experiências, ideias e sentimentos, influenciando-se mutuamente, usando códigos comuns de linguagem, isto é, procura informalidade e proximidade. Na sua relação com a organização o avaliado espera informação que permita o conhecimento concernente à avaliação de desempenho, de modo a reduzir a incerteza e o medo, face a algo que desconhece.

Ainda, como atributo organizacional negativo consideramos a categoria **Falta de implicação da hierarquia (3.7.3)** codificada em 5 documentos, revelando que os avaliados não percebem a existência de envolvimento da hierarquia, muito pelo

contrário, o que os leva a perder o interesse, reduzindo também o seu nível de envolvimento na AD

Por conseguinte, sendo, tal como a comunicação, a informação dos avaliados um aspecto central no processo de AD, é importante conhecer a forma e os meios usados pelos os avaliados para receberam a informação ou formação sobre o processo e os instrumentos da AD (quadro 30).

Quadro 30 - Obtenção da informação sobre AD pelos avaliados e modo como a receberam.

Categoria	(3.8) Informação do avaliado sobre AD					
	(3.8.1) Não recebeu informação	(3.8.2) Recebeu informação insuficiente	(3.8.3) Recebeu a informação necessária			
			(3.8.3.1) Recebeu directamente do avaliador	(3.8.3.2) Recebeu informação pelos colegas	(3.8.3.3) Auto-formação	(3.8.3.4) Recebeu informação do exterior
Exemplo da unidade de registo codificada	E4 - É assim não temos informação... temos a intranet, ... foi feita uma comunicação por e-mail, acontece que há anotadores que não têm computador e poucos avaliados têm acesso ao computador, portanto, seria impossível consultar o e-mail.	E7 - Creio que não foi dada a informação adequada foi-nos comunicado aquilo [circular interna com a informações sobre o SIADAP] para ler e depois foi-nos comunicado os objectivos: - os objectivos são estes, estão criados.	E10 -Foi a chefe que nos explicou. Reuniu-se connosco e explicou. Até porque ela é uma senhora simpática, que nos explica aquilo que é preciso explicar. Quem entendeu melhor, entendeu melhor, quem entendeu pior, entendeu pior e pronto....	E1 - fui eu e outra colega que tentamos informar as nossas colegas.	E4 - A avaliação, por aquilo que eu vi, da avaliação, porque eu sou curiosa, eu vou ver, eu leio, eu tenho o manual (eu sou das poucas avaliadas, sem ser avaliador, que tem o manual) eu procurei o manual, eu tenho a lei.	E1 - fui eu, que tive de perguntar a alguém, que por acaso, por outras situações sabia mais ou menos como é que as coisas funcionavam, mas que não é ninguém da instituição - foi o meu marido.
Frequência de Unidades codificadas	22	7	5	3	1	2
Frequência de documentos	9	1	4	3	1	2

Pela análise do quadro anterior podemos verificar que a maioria dos avaliados entrevistados, com 22 unidades codificadas em 9 documentos, **Não recebeu informação (3.8.1)** formal, estruturada e abrangente, sobre a AD, sendo este dado convergente com os

referidos anteriormente como sendo a ausência de formação um dos factores condicionantes mais importante na qualidade das experiências de avaliação. Isto não significa que, pelo menos a informação, não tenha sido produzida mas parece-nos que os canais para a fazer circular, como a intranet, não foram os mais eficazes na medida que há grupos profissionais que não têm acesso a computador ou às tecnologias de informação, como é o caso dos AAM, com índices de escolaridade muito baixos.

Um dos entrevistados refere que **Recebeu informação insuficiente (3.8.2)**. Os restantes 4, dos 14 entrevistados, **Recebeu a informação mínima necessária (3.8.3)**, sendo esta veiculada principalmente pelo avaliador e depois pelos colegas. Estes dados reforçam a importância do papel do avaliador e das interações ao nível microssociológico. Contudo já se constatou que, avaliados e avaliadores, possuem défices de formação e por vezes pouca informação, o que deita por terra as boas práticas de AD, sendo isto evidente nos discursos de E1 e E7:

E1 – Com o SIADAP tem sido muito confuso, é muito burocrático, não se cumpre os prazos, ninguém sabe dar informações ou orientar e os próprios avaliadores não se sentem seguros.

E7 – Eles [os chefes] não têm culpa porque no geral os chefes não têm formação de chefes, é um pouco como os pais. Mas eles não sabem avaliar porque não houve ... não houve um curso de chefias ... não houve um curso ... – Olha vocês para serem bons chefes [avaliadores] têm que fazer assim e assim.

Em seguida iremos observar os últimos três **Factores Condicionadores da qualidade das experiências de avaliação de desempenho (3)**, percebidos pelos avaliados, sendo as mesmas, respectivamente: **Instrumento de medida e registo (3.9)**, **Processo (3.10)** e **Predisposição do avaliado para a AD (3.11)**. A categoria **Instrumento de medida e registo (3.9)** está subdividida em duas subcategorias relacionadas com os atributos negativos e com os atributos positivos (quadro 31). Na categoria **Processo (3.10)** também foram criadas 2 subcategorias, em foi codificada a subcategoria **Sistema de Cotas (3.10.2)**, por apresentar um número de unidades codificadas relevante e a categoria

**Processo excluindo cotas (3.10.2)** que codifica todos os restantes atributos relacionados com o processo e verbalizados pelos avaliados.

Quadro 31 – Instrumentos de medida e registo, processo e predisposição do avaliado como factores condicionantes das experiências de AD

Categoria	<b>(3) Factores Condicionantes da qualidade das experiências de avaliação de desempenho</b>				
Sub categorias	<b>(3.9) Instrumento de medida e registo</b>		<b>(3.10) Processo</b>		<b>(3.11) Predisposição do avaliado</b>
	<b>(3.9.1) Atributos positivos</b>	<b>(3.9.2) Atributos negativos</b>	<b>(3.10.1) Processo excluindo as cotas</b>	<b>(3.10.2) Sistema de cotas</b>	
Exemplo da unidade de registo codificada	E3 – Eu digo que esta nova avaliação de desempenho, consegue-se ser mais correcto com o avaliado. Em comparação com o outro... no outro só havia números... 1, 2 até 10 e havia aqueles meios. Neste não, temos décimas... eu acho que há uma grande diferença.	E4 - O processo da ficha de avaliação está extremamente mal feito.... Por exemplo, eu aqui tenho a minha nota e vou tomar conhecimento da nota, duas folhas à frente. Não tem lógica. Quem me garante a mim, que o processo vai ser arquivado como eu o deixei? A minha nota está numa folha, não existe lá uma única rubrica minha. Aquilo são oito folhas. Devia ser uma folha única, não se presta a alterações, a violações. Assim, quem me diz que uma das folhas intermédias não foi substituída com outra nota? Ninguém se apercebe.	E6 - A minha avaliação não foi correctamente. Não é correcto dar uma avaliação antes de haver um consenso, é mesma coisa que na escola ter a nota final e depois o aluno faz o teste. Não tem lógica.	E13 – Não acho que seja muito correcto as cotas. Porque depois há duas formas das pessoas verem, porque podem pensar assim: “Se não sou muito bom, vou-me esforçar”, mas depois pode haver a parte negativa “Então esforçome tanto e não consigo lá chegar?” e não quer saber disto, acaba por ser desmotivador	E14 - Acho muito bem... esta avaliação acho muito bem. Concordo que as pessoas tem que ser avaliadas, obriga a que haja objectivos, até mesmo para o nosso trabalho, organizamos... há uma linha de rumo e nós desenvolvemos esforços nesse sentido.
Frequência de Unidades codificadas	5	11	14	7	2
Frequência de documentos	3	2	5	4	2

Pela observação do quadro 31 verificamos que a categoria **Processo (3.10)** é a mais codificada, com 21 unidades de registo, em 9 documentos, dentro da qual a subcategoria mais referenciada é a categoria **Sistema de Cotas (3.10.2)**, sendo as cotas existentes para a obtenção das cotações mais elevadas, que implica uma diferenciação forçada, um factor relacionado com o processo com relativo impacte na avaliação, apesar de esta questão

ainda não se colocar com toda a acuidade, devido ao congelamento dos escalões na administração pública. Contudo as cotas começam a ser uma preocupação, sendo referenciado por 4 dos entrevistados e de acordo com o relatado pelos mesmos, estão a ser usadas para a persecução de objectivos particulares e diferentes dos previstos, tais como permitir a subida automática de escalão dos funcionários sem necessidade de concurso, sendo a cotação de excelente atribuída, não em função do mérito mas em função da probabilidade de progressão imediata da carreira, tal como referem E4 e E13:

E4 – Neste momento, o sistema não permite que as pessoas possam ser avaliadas duma forma rigorosa. Porque, se eu tiver de avaliar 7 pessoas da mesma categoria tenho de ter em atenção a margem em que posso dar excelentes e a margem em que posso dar muito bons. Então, o que é que eu vou fazer? Se calhar aquele até merecia um excelente porque é um excelente profissional, mas este ano não vai lucrar nada com o excelente, vamos-lhe dar um muito bom, para o ano logo se vê se o sistema se mantém igual, porque aquele, entretanto, se levar um excelente, sobe de categoria. Só que depois acontece, haver pessoas que pensam no seu grupo de trabalho, mas não pensam no grupo instituição. Resultado, vão haver pessoas, na outra unidade, que até mereciam um excelente ou um muito bom, e não o podem ter porque a cota foi retida.

E13 – Não é justo as cotas porque este ano só uma auxiliar teve excelente porque ela precisava da nota para subir.

Uma outra situação do sistema de cotas, que não está claramente resolvida na organização, é o que fazer quando o número de funcionários com as cotações mais elevadas ultrapassa a cota respectiva. Esta situação foi resolvida, na organização em estudo, atribuindo o conselho de avaliação, as cotações máximas às primeiras avaliações a serem objecto de análise. Assim os funcionários que foram avaliados por avaliadores mais expeditos e que cumpriram os prazos foram beneficiados em relação aos outros, como podemos reconhecer no relato seguinte.

E4 – Há uma avaliadora nesta instituição, completamente revoltada, porque fizeram as avaliações daquele grupo mais ou menos, as coisas funcionaram dentro dos parâmetros normais, essa avaliadora deu-se ao trabalho de ver quem é que merecia o “muito bom”, tentar manter as percentagens. Veio outro avaliador que entregou dentro do prazo e preferiu manter as notas do outro ano. O que é que aconteceu? A outra ficou sem cota para dar um “excelente”... Quais são os critérios? Simpatia, data de entrada no conselho, a idade da pessoa, se pode progredir na carreira ou não e “coitado... vai estar-se a prejudicar porquê?” São esses os critérios utilizados.

Ainda na categoria **Processo (3.10)** foram codificados 14 unidades de registo referentes a 5 documentos, nos quais foram nomeadas questões dispersas sobre o processo e que agrupamos na categoria **Processo excluindo cotas (3.10.1)**.

Relativamente à categoria **Instrumento de medida e registo (3.9)** verifica-se que os avaliados não têm opinião formada sobre os mesmos, o que está relacionada com a falta de informação que anteriormente referimos. No entanto os entrevistados mais esclarecidos apontam múltiplas deficiências aos instrumentos de medida e registo – 11 unidades de registo codificadas em 2 documentos. No que concerne às dimensões que são objecto de avaliação o problema mais aludido relaciona-se com os objectivos, que privilegia os resultados e não valoriza os meios para os alcançar. Quanto ao instrumento de registo, as deficiências elencadas dizem respeito à organização e falhas de segurança da ficha de registo.

Por fim, como factor condicionante, sobre a qualidade, das percepções construídas da AD criamos a categoria **Predisposição do avaliado (3.11)**, com 2 unidades de registo em 2 documentos, não deixando de ser pertinente porque emerge as percepções do papel dos próprios avaliados no sistema de AD. Estas percepções revelam três predisposições: a avaliação é necessária; a avaliação é útil; o avaliado deve ter uma atitude pró activa. Estes aspectos estão presentes nas palavras de E8:

E8 – A avaliação depende da nossa maneira de estar, muitas vezes, também da maneira como nós nos sentimos, por muito que uma pessoa não esteja bem, mas tenta transmitir ao outro que isso não acontece. É importante estar sempre com um

sorriso nos lábios falar calmamente, falar tranquilamente, não falar muito alto ...ahm ... há várias técnicas, não há só uma maneira, portanto, até da maneira como a pessoa está perante o avaliador

Ao analisar o discurso dos avaliados, sobre os factores condicionantes das melhores experiências de avaliação de desempenho, podemos verificar a existência de indicadores subtis, que corresponde a necessidades de realização não alcançadas. Quando observamos os factores condicionantes com maior impacte, constatamos que os mesmos coincidem com as três características essenciais da Teoria da Necessidade de Realização de McClelland: o desejo de participar e não ser excluído; a valorização de objectivos e um forte desejo de obter feedback do desempenho (Neves, 1998). McClelland, para avaliar a necessidade de realização dos trabalhadores desenvolveu um teste projectivo aos resultados, do qual fez análise de conteúdo e verificou que os discursos eram predominantemente centrados em objectivos, na necessidade de interacção social e em histórias de domínio e influência (Neves, 1998).

#### 4.3.4 - Caracterização Processual

Identificadas as boas experiências, conhecidos os atributos das experiências e os factores condicionantes da qualidade percebida das referidas experiências, passamos de seguida, a partir das descrições processuais feitas pelos avaliados, a caracterizar esses mesmos processos.

Assim sendo e tendo em conta o escasso domínio do processo pelos avaliados restringimo-nos às seguintes três fases: **Autoavaliação (4.1)**, **Conhecimento dos objectivos da organização ou unidade orgânica (4.2)** e **Formulação de objectivos por escrito (4.3)**, sendo estas as mais conhecidas e onde o discurso dos avaliados mais incidiu (quadro 32).

Quadro 32 - Caracterização processual da AD: Autoavaliação

Categoria	(4.1) Autoavaliação			
	(4.1.1) Execução		(4.1.2) Posição	
Subcategorias	(4.1.1.1) O avaliado fez autoavaliação	(4.1.1.2) O avaliado NÃO fez autoavaliação	(4.1.2.1) O avaliado não sabe fazer autoavaliação	(4.1.2.2) O avaliado não valoriza a autoavaliação
Exemplo de unidade de registo codificada	E8 - Falamos na autoavaliação. Foi na reunião [para atribuição da cotação] que, com ajuda da enfermeira, que a gente ... como eu não estava muito bem a par, nem conhecia a avaliação e em conjunto as duas ... eu dava o meu parecer e a enfermeira dava o parecer dela e nós em conjunto chegamos a um consenso Eu sei muito bem aquilo que valho e que eu faço, não é?	E11 - Autoavaliação? Não, como eu lhe disse a Dr. I preenche os papéis, chama-nos para assinar-mos e nos assinamos. Nós nem lemos com medo que pense que estamos a desconfiar dela. Depois no serviço de pessoal eu pedi para ler.	E10 –A minha chefe chegou aqui, deu-nos o papelinho para nós nos autoavaliarmos. Ela deu-nos um papel individual. Ela achou tudo [autoavaliação] tão mal e disse “Isto dá-se à pessoa mais baixa da casa, e se calhar, nem eu daria.” Eu acho que isso não resulta bem. Devem ser os chefes a saberem avaliar.	E13 - Eu acho que a autoavaliação, da forma que está a ser feita, eu não gosto. Nunca gostei de fazer autoavaliação, não serve ...
Frequência de Unidades codificadas	8	8	4	2
Frequência de documentos	7	7	3	2

Como podemos verificar a **Autoavaliação (4.1)**, no que se refere à **Execução (4.1.1)**, não é uma prática para metade dos avaliados, pelo que somente 7 dos 14 entrevistados fizeram autoavaliação enquanto 7 afirmaram claramente não ter realizado autoavaliação. Os avaliados que formalmente realizaram a autoavaliação manifestam desagrado com a mesma, quer porque o tempo foi escasso como refere E3:

E3 – ... para isso [autoavaliação] tem que haver condições tempo/espço. Eu não me posso reunir hoje, à pressa, e daqui a um ano reunir-me outra vez, para ver as dificuldades que há. Nós quando reunimos, é para tirar dúvidas e ver onde é que as dificuldades estão, para que nós consigamos fazer face a essas dificuldades. Se não amanhã, cometemos o mesmo erro. Agora se nós só vamos a uma reunião daqui a um ano... tempo/espço.



Ou ainda, porque a autoavaliação não faz sentido naquela fase do processo, como refere E7:

E7 – Não é correcto dar uma avaliação antes de haver um consenso, é mesma coisa que na escola ter a nota final e depois o aluno faz o teste. Não tem lógica. Mas eu sei que tem sido feito assim (E7).

Quanto à **Posição (4.1.2)** perante a autoavaliação é relevante o facto de 5 dos entrevistados dizerem não saberem autoavaliarem-se ou não valorizem a autoavaliação.

Contudo, observa-se uma relação entre os casos em que houve autoavaliação e a categoria profissional dos avaliadores. Nos casos em que o avaliador foi um enfermeiro houve maior abertura para a negociação e autoavaliação, o que, provavelmente, está associado ao facto de estes profissionais possuírem, há quase duas décadas, a autoavaliação no seu sistema específico de AD. Por outro lado a autoavaliação é ainda pouco valorizada por outros avaliadores, nomeadamente outros técnicos superiores de saúde, como podemos verificar no discurso de E11:

E11 – Autoavaliação? Não, como eu lhe disse a Dr. I preenche os papéis, chama-nos para assinar e nós assinamos. Nós nem lemos com medo que pense que estamos a desconfiar dela. Depois no serviço de pessoal eu pedi para ler.

Quanto à formulação de objectivos, uma das etapas fundamentais do SIADAP, intrínseca à filosofia de AD centrada nos resultados, é ainda uma prática pouco conseguida na organização (quadro 33).

A maioria dos avaliados, que participaram no nosso estudo, não conhece os objectivos da organização e da sua unidade orgânica, sendo a categoria **(4.2.2)** a mais codificada com 10 unidades de registo codificadas em 8 documentos. Este facto, à partida, condiciona a formulação dos seus próprios objectivos, colocando em causa a enunciação dos objectivos em cascata, preconizada pelo SIADAP, e somente 6 dos entrevistados conhecia os objectivos da organização e da sua unidade orgânica.

Quadro 33 – Caracterização processual da AD: Conhecimento dos objectivos da unidade e formulação de objectivos individuais

Categoria	Caracterização processual da AD (4)				
Sub categorias	(4.2) Conhecimento dos objectivos da organização e/ou unidade orgânica		(4.3) Formulação de objectivos por escrito		
	(4.2.1) O avaliado conhece os objectivos da organização e da sua unidade orgânica	(4.2.2) O avaliado não conhece os objectivos da organização e da sua unidade orgânica	(4.3.1) O avaliado formulou individualmente, por escrito, pelo menos um dos objectivos	(4.3.2) O avaliado elaborou os objectivos sob proposta e ajuda do avaliador	(4.3.3) O avaliado não participou na formulação dos seus objectivos
Exemplo da unidade de registo codificada	E8 - Conheci [os objectivos da organização e do serviço] só na altura quando nos foi dados os papéis para a gente fazer os nosso objectivos e aí deram do serviço e da Maternidade .... Até foi a enfermeira C que era a nossa chefe ... disse os prazos, apesar disso nunca ser cumprido.	E1 - Não, não conheço, onde é que isso está? está na Intranet? Ah eu não sei nada de computadores.	E14 – Sim. Havia objectivos só meus. Porque nós temos um funcionamento... somos três psicólogos no quadro, e ainda há outros que estão a fazer a continuidade do estágio da especialidade, que também têm objectivos	E9 – Foi a enfermeira A. no fundo que fez, nós conversamos e ela é que fez os objectivos ... foi ela. A primeira vez é necessário, aquilo é um bocado complicado. Foi ela.	E11 – Não, eu ouvi as minhas colegas de outros serviços falar nisso dos objectivos mas eu não fiz nada disso. Como lhe disse a avaliação não me diz nada eu estou aqui porque gosto das pessoas e gosto do trabalho.
Frequência de Unidades codificadas	8	10	10	4	11
Frequência de documentos	6	8	4	4	6

Assim, como seria de esperar, grande parte dos avaliados não formulou nenhum dos objectivos, surgindo a categoria **O avaliado não participou na formulação dos seus objectivos (4.3.3)**, como a mais codificada, com 6 documentos. Mas, 4 dos 8 avaliados que formularam objectivos fizeram-no com a ajuda directa do avaliador ou por proposta do mesmo, enquanto os restantes 4 formularam objectivos individuais sem revelarem dificuldades. Os avaliadores que tiveram menos dificuldades na elaboração de objectivos e fizeram-no com autonomia enquadram-se nos grupos profissionais com maiores habilitações literárias. O grupo profissional dos Auxiliares de Acção Médica revelou grande dificuldade na elaboração de objectivos.

#### 4.3.5 - Sentimento de envolvimento e apropriação

Relativamente à Avaliação de Desempenho, os avaliados manifestam um fraco sentimento de envolvimento e pertença e de forma ocasional.

Quadro 34 – Sentimento de envolvimento e apropriação

<b>Categoria</b>	<b>Envolvimento e apropriação (5) – Grau de envolvimento e sentimento de apropriação no processo de AD, revelado pelo avaliado</b>	
<b>Subcategorias e Descrição</b>	<b>(5.1) O avaliado revela envolvimento e sentimentos de apropriação na AD</b> O avaliado revela estar envolvido e percebe a AD como algo também seu	<b>(5.2) O avaliado revela sentimentos de não apropriação e não envolvimento na AD</b> O avaliado percebe a avaliação como algo que não lhe diz respeito ou pertence
<b>Exemplo da unidade de registo codificada</b>	E14 – Sim, senti-me envolvida. A Instituição é uma espécie de mãe. Aquela que cuida no sentido profissional.	E12 - Eu penso que estou fora, como se costuma dizer. Não consigo participar porque não me é perguntada a minha opinião. Se eu quiser dar a minha opinião, ninguém me impede, logicamente, mas não me é dada a oportunidade de fazer uma rectificação
<b>Frequência de unidades codificadas</b>	5	5
<b>Frequência de documentos</b>	3	3

Alguns dos avaliados sentem-se envolvidos, outros manifestam claramente algum distanciamento do processo, nomeadamente quando não perspectivam repercussões da AD na carreira, como é caso dos funcionários no topo das respectivas carreiras. Ainda, para alguns, a adesão e envolvimento depende dos interlocutores ou seja dos avaliadores.

#### 4.3.6 - Percepção do papel da Avaliação de Desempenho

Os avaliados que participaram no nosso estudo construíram múltiplas representações da AD, a maioria dos quais atribuíram à avaliação uma concepção instrumental, tendo as mesmas sido codificadas em 8 categorias, as quais estão discriminadas no quadro 35.

Quadro 35 – Percepção do papel da AD

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Exemplo da unidade de registo codificada</b>	<b>Frequência de unidades</b>	<b>Frequência de documentos</b>
<b>(6) Percepção do papel da avaliação pelo avaliado</b>	<b>(6.1) Instrumento de progressão na carreira</b>	E12 - A nível de carreira, [ a AD] contribui para as subidas de escalão. Se tem outro objectivo... não conheço.	17	12
	<b>(6.2) Instrumento promotor do desenvolvimento dos RH</b>	E1 – Como o meu objectivo era fazer um trabalho sobre a unidade, tive que fazer esse trabalho, tive que pedir ajuda tive um envolvimento no trabalho e para isso, claro, tive que estudar, tive que pesquisar. De certa forma isso contribuiu ...enfim, para eu me enriquecer mais um pouco.	5	3
	<b>(6.3) Instrumento de punição</b>	E4 - Há sempre a hipótese de nós reclamarmos depois, com as consequências que vêm por trás. Porque é um processo moroso, principalmente, vai dar muita dor de cabeça, porque depois também têm coacções. Que é uma coisa que existe e não podia existir	4	4
	<b>(6.4) Focalizar os avaliados nos objectivos</b>	E5 - Por vezes acho que fui mal avaliado quando cumpro os objectivos e olho para o lado e comparo com outro colega que não cumpriu os objectivos	12	5
	<b>(6.5) Identificar necessidades de formação</b>	E14 - As avaliações, o cumprimento de objectivos, as competências, agora para desenvolver esses objectivos, provavelmente, vou necessitar, por exemplo duma formação acrescida, eu acho que isso é muito importante. Porque tem de ter efeitos práticos também, não é?	5	4
	<b>(6.6) Inconsequente na prática</b>	E10 – Não adianta nada. Não vale a pena preocupar-me. Mas para quê? Eu já cheguei ao topo. Sou costureira especialista, já cheguei ao topo da carreira.	15	7
	<b>(6.7) Premiar o mérito</b>	E3 – A avaliação serve para que a pessoa quando vem não sinta isto como um emprego... uma coisa Estado... Aquela coisa de dizer que isto é sempre Estado e paga, (por isso é que eu acho esta avaliação muito bem), paga mas exige, paga se tem mérito	2	1
	<b>(6.8) Confrontar o avaliado e avaliador</b>	E4 – Este processo de avaliação tenta forçar o avaliador e o avaliado a confrontarem-se. Que não acontece à mesma na prática. O avaliador começa por ter de ser ele a preencher a ficha, e quando chega ao fim, está tudo pronto	6	5

Para a esmagadora maioria dos entrevistados, 17 unidades em 12 documentos codificados, a AD tem um papel instrumental – **Instrumento de progressão na carreira (6.1)** –, permitindo às pessoas progredir nas respectivas carreiras, após serem submetidas a avaliação e esta ser positiva. Contudo, 7 dos entrevistados refere, também, que a avaliação é **Inconsequente na prática (6.6)**, quer para si quer para a organização, o que revela grande desmotivação e baixo envolvimento na AD. Todavia, o elevado número de unidades codificadas nestas duas categorias parece contraditório e até paradoxal, porque por um lado a AD serve, pelo menos para a progressão na carreira, por outro lado não têm consequências práticas. A explicação para esta questão está em que os avaliados tem a percepção que a AD tem como objectivo gerir a progressão nas respectivas carreiras, o que não aconteceu nos últimos 3 anos devido ao congelamento dos escalões na Administração Pública, levando os funcionários a pensar que da avaliação não resulta qualquer acção prática. Por conseguinte a expressão efectiva da cotação atribuída em resultado da AD deve contemplar outras dimensões.

Também, consideramos relevantes as unidades codificadas nas categorias: **Confrontar o avaliado e avaliador (6.8)** e **Focalizar os avaliados nos objectivos (6.4)**. A primeira insere-se na lógica do discurso dos entrevistados que valorizam a comunicação, a negociação e outros processos de interacção com o avaliador e vêm na AD o momento e o espaço ideal para poderem dialogar sobre o trabalho e o desempenho. Todavia, por falta de formação e, consequentemente, de uma perspectiva global sobre a AD, o foco da mesma, no que se refere ao processo, centra-se exclusivamente nos objectivos, sendo esta centralidade transversal, independente da categoria profissional, mesmo naqueles em a importância dos objectivos é residual ao nível do SIADAP, sendo por isso a ponderação dos objectivos na cotação final reduzida.

Uma outra categoria, para nós merecedora de reflexão, é a percepção da AD como **Instrumento de punição (6.3)**, revelando a desconfiança subjacente nos processos de interacção dos actores, pelo que na perspectiva dos avaliados a AD pode ser sempre usada como arma de arremesso pelos avaliadores, no contexto das suas divergências pessoais.

Por fim, no que se refere à **Percepção do papel da avaliação pelo avaliado (6)**, queremos salientar, pelo pouco relevo atribuído, o facto de apenas um dos entrevistados referir a **Premiar o mérito (6.7)** de desempenho como um dos papéis da AD. Este dado

pode significar que os avaliados têm a percepção que não existe correlação entre o mérito e as avaliações realizadas e, concomitantemente, a percepção dos avaliados não é concordante com um dos objectivos do SIADAP.

#### 4.3.7 - Impactes das experiências de AD

Após conhecidas as representações construídas pelos avaliados, acerca da AD, iremos procurar identificar os **Impactes das experiências da avaliação (7)** para a organização e, particularmente, para os avaliados, já que são estes, concomitantemente, sujeito e objecto desses mesmos impactes. O avaliado enquanto receptor dos impactes elabora um conjunto de acções e reacções, que conceituam, adaptam e, eventualmente, colaboram na avaliação de desempenho.

No que concerne aos **Impactes no avaliado das experiências de Avaliação de Desempenho (7.1)**, estes são variados e contingenciais. As boas experiências possuem **Impactes positivos (7.1.1)** particularmente sobre a motivação e o empenho adoptado no cumprimento das tarefas, como transmite no seu discurso E2:

E2 – É assim, a boa AD, faz com que nós tenhamos mais ..., sejamos mais persistentes, para que façamos cada vez coisas melhores e com mais qualidade e quantidade, pronto...

Quadro 36 - Impactes das experiências de AD

Categoria	Impactes das experiências de AD (7)					
Subcategorias	(7.1) Impacte no avaliado			(7.2) Impacte na organização		
	(7.1.1) Impactes positivos	(7.1.2) Impactes negativos	(7.1.3) Impacte nulo	(7.2.1) Impactes positivos	(7.2.2) Impactes negativos	(7.2.3) Impacte nulo
Exemplo da unidade de registo codificada	E1 – Com a AD cada funcionário procura informar-se mais e fazer formação porque poderia haver chefes que exijam mais dos seus funcionários	E11 – As boas experiências não tiveram grande influência porque eu continuei a fazer o melhor que pude enquanto as más experiências dos últimos 4 anos deixaram-me um bocadinho chateada e desmotivada com a situação	E14 - há uma preocupação maior... só isso, mesmo... em termos de impacto... não senti qualquer impacto... eu acho que essas coisas ...	E12 – Afecta-me a mim, mas não consigo passar isso para o trabalho. Não se reflecte porque a nível de trabalho eu mantenho sempre ... a não ser que seja uma crítica que eu veja que o avaliador tem razão e que eu posso melhorar eu tento melhorar.	E11 – Não afectou a minha relação com o trabalho porque essa avaliação não teve influência nenhuma para mim mas se não tivesse no topo [da carreira] seria diferente...	E6 – Já passou por aqui muita gente e com umas foi melhor avaliada do que com outras, mas... é como lhe digo eu... faço o mesmo trabalho e trabalho da mesma maneira, não mudo mediante as pessoas que venham para aqui, embora umas sejam mais exigentes, eu trabalho sempre igual
Frequência de Unidades codificadas	15	9	3	9	5	4
Frequência de documentos	7	8	3	7	5	3

Porém, as experiências de AD menos conseguidas ou menos satisfatórias têm **Impactes negativos (7.1.2)**, para alguns dos participantes no estudo, levando-os à desmotivação, como refere E5:

E5 – A mim desmotivou-me ... uma AD injusta desmotivou-me muito. Já dou comigo a não querer fazer coisas, o que eu nunca fiz e a pensar: então o outro - nunca devemos pensar isto ou deste modo -, é muito mau e tem uma avaliação de Bom, então aquela é assim e vai lá, então espera aí. Antigamente eu pegava no serviço e fosse meu fosse de quem fosse. Isto desmotivou-me digolhe já.

No entanto, para a maioria dos entrevistados, tudo depende como o avaliado reage ou lida com a situação. Eventualmente pode motivar-se e empenhar-se na correcção das insuficiências que foram apontadas pelo avaliador, como é referido pelos seguintes entrevistados:

E6 – Pode contribuir para o aumento ou para a diminuição da motivação, mas isso é um bocado subjectivo e tem um bocado a ver com as pessoas, não é? Eu tive uma experiências destas um ano e...

E7 – É assim, a avaliação no final do ano vai reflectir-se no desempenho, no ano a seguir ... certo. Se a pessoa for bem avaliada e se considera que houve justiça, se considera justa a avaliação é claro que a pessoa – se tiver bom senso – fará tudo para manter, fará tudo para manter ou se possível até subir, antes pelo contrário se a avaliação for má, a pessoa ou se desinteressa, desmotivada ou se desinteressa ou fará a mesma coisa e continuará a ter a mesma avaliação.

Relativamente aos **Impactes na organização (7.2)**, verifica-se que as boas experiências têm um **Impacte positivo (7.2.1)** acentuado, à semelhança do que acontece para os funcionários, enquanto as más experiências têm, ao nível da organização um menor impacte, contudo não deixa de ser importante. Apresenta-se como significativo o facto de alguns dos avaliados partilharem a percepção de que a AD não tem impacte nas organizações mesmo quando a avaliação é para os mesmos uma experiência negativa, como se verifica no discurso de E12:

E12 – A AD não se reflecte porque a nível de trabalho eu mantenho sempre ... a não ser que seja uma crítica que eu veja que o avaliador tem razão e que eu posso melhorar eu tento melhorar. Se for uma crítica que eu vejo que está errada e que eu faço bem ... não me afecta. As vezes é a atitude que é tomada, como a crítica é escrita ou dita é que nos faz reagir de uma forma ou de outra, mas não afecta o trabalho.



Por conseguinte os impactes negativos das más experiências de AD incidem directamente, sobretudo sobre os avaliados e menos sobre a organização

#### 4.3.8 - Adequação do sistema de Avaliação de Desempenho ao conteúdo funcional

Tendo em consideração os factores condicionantes da AD, referenciados anteriormente, procuramos conhecer a percepção dos avaliados sobre a **adequação do actual modelo de avaliação ao conteúdo funcional** respectivo

Quadro 37 – Adequação do actual sistema de AD ao conteúdo funcional do avaliado

<b>Categoria</b>	<b>(8) Adequação do actual sistema de AD ao conteúdo funcional do avaliado</b>		
<b>Subcategorias</b>	<b>(8.1) O sistema de AD é adequado ao conteúdo funcional</b>	<b>(8.2) O sistema de AD não é considerado adequado ao conteúdo funcional do avaliado</b>	<b>(8.3) Não sabe</b>
Exemplo da unidade de registo codificada	E1 - É assim, eu penso que pode ser adaptado a todos grupos, por isto, porque ... porque ...a cada grupo ... cada grupo é pedido coisas diferentes, é pedido coisas diferentes, inclusivamente em linguagem diferente.	E7 - Um serviço como o meu [admissões] que é um serviço de cara, de entrada, em que tinha que haver cuidado – o primeiro cuidado é precisamente a imagem – e não estou a falar de paredes pintadas. Não é uma gravata é a relação com as pessoas e essa opinião [sobre o desempenho nesse contexto] não pode ser dada por uma chefia ou por um funcionário, tem que ser dada pelo universo das pessoas que lidam com esse funcionário, daí este sistema ter muitas falhas	E2 - É assim, não sei se estará, se estará ou não muito bem adequado mas também como lhe digo, não vi muito daquilo, ainda não reunimos mais vez nenhuma para depois nos sentarmos e ele ler aquilo outra vez
Frequência de Unidades codificadas	4	9	4
Frequência de documentos	3	7	4

No conjunto dos 14 entrevistados, 7 referem que o sistema de AD não está adequado ao seu conteúdo funcional. Uns referem-se deste modo porque são os únicos

profissionais da área (exemplo dos operários especializados em que só existe um da respectiva especialidade) e, inclusive, o avaliador não domina o conteúdo funcional, pelo que não lhe reconhece capacidade para avaliar.

Outros, afirmam que o sistema é desadequado porque os profissionais ligados à saúde trabalham largos períodos directamente com os utentes, com grande margem de autonomia e em que a questão relacional é fundamental mas difícil de avaliar em contextos privados de interacção. Sobre este assunto E7 afirma que:

E7 – Um serviço como o meu [admissões] que é um serviço de cara, de entrada, em que tinha que haver cuidado – o primeiro cuidado é precisamente a imagem – e não estou a falar de paredes pintadas. Não é uma gravata é a relação com as pessoas e essa opinião [sobre o desempenho nesse contexto] não pode ser dada por uma chefia ou por um funcionário, tem que ser dada pelo universo das pessoas que lidam com esse funcionário, daí este sistema ter muitas falhas

Com esta afirmação o avaliado procura explicar a incapacidade do sistema de avaliação para avaliar todas as dimensões do trabalho, o que vai ao encontro do estudo realizado por Mastracci *et al.* (2006), na Administração Pública do Estado de Illinois, em que pretendeu determinar se o trabalho emocional, enquanto gestão das interacções e da expressão de emoções na relação directa com os clientes, estava efectivamente a ser avaliado aquando da avaliação do desempenho. Na conclusão do seu estudo Mastracci *et al.* (2006) observam que esta componente do desempenho não está a ser devidamente avaliada, apesar de considerar o trabalho emocional determinante na satisfação do cliente para com os serviços públicos.

Significativo, também, é a existência de 4 unidades codificadas em 4 documentos, relativamente a funcionários que não têm uma percepção construída sobre a adequação do sistema de AD, estando este facto invariavelmente, associado à falta de informação sobre o mesmo.

4.3.9 - Grau de satisfação relativamente ao sistema de Avaliação de Desempenho

Após pretendermos conhecer e compreender as percepções dos avaliados sobre as respectivas experiências de AD, procuramos identificar, em termos globais, qual seria o **Grau de satisfação com o actual modelo de avaliação (9)** (quadro 38).

Quadro 38 – Grau de satisfação com o actual sistema de avaliação de desempenho

Categoria	(9) Grau de satisfação com o actual modelo de AD	
Subcategorias	(9.1) Os avaliados revelam sentimentos de satisfação com o SIADAP	(9.2) Os avaliados revelam sentimentos de insatisfação com o SIADAP
Exemplos das unidades de registo codificadas	E3 – Sim o SIADAP, é bom para o avaliador e é bom para o avaliado. O avaliador não comete tantos erros. Tem lá aquelas décimas, aquelas percentagens em que o avaliador consegue avaliar e depois há aqueles três objectivos ou cinco que se impõem em melhorar E14 – Com os critérios mais rigorosos, foi esta vez agora [com o SIADAP]. E de facto, eu desta vez gostei da avaliação, porque estava estruturada (...) e tinha a autoavaliação e a avaliação pelas chefias, que depois tem aqueles parâmetros todos... os objectivos, as competências, etc., e portanto ... pode-se falar e trocar ideias, e era uma avaliação estruturada.	E1 - Não quer dizer que o SIADAP não funcione, se realmente houver preparação e houver informação de todas as partes, embora eu continue a pensar que ocupa muito tempo a muita gente, não só ao avaliador como ao avaliado e se calhar aos serviços administrativos. E4 – Quanto a mim este sistema funciona mal e uma das principais falhas são as cotas. Não deveriam haver cotas. Quem merece, merece, quem leva, leva, mas não é mais nem menos beneficiado por isso, porque, aí, abriram uma porta! Manipulem as coisas à vossa vontade. Se vocês têm 10 pessoas que precisam de subir de categoria, em vez de abrirem um concurso (ainda por cima, com o trabalho que dá), <i>dá-se-lhe um excelentezinho</i>
Frequência de Unidades codificadas	8	12
Frequência de documentos	5	8

Quando convidados a manifestar o **Grau de satisfação com o actual modelo de AD (9) - SIADAP** - a maioria revela estar insatisfeito com o actual sistema. Esta insatisfação, por vezes ancora na falta de informação sobre o mesmo, como os próprios avaliados reconhecem, o que os leva a considerar “todo o processo muito burocrático”, levando a perdas de tempo consideráveis, o que significa uma desvalorização e incapacidade para perceber a mais valia associada ao sistema de AD.

Por sua vez, os entrevistados que possuem uma opinião positiva do SIADAP, esta deve-se, principalmente, a maior objectividade do instrumento de medida,

percepcionada pelos avaliados. Contudo as unidades codificadas e dos documentos revelam que a maioria possui uma opinião negativa do SIADAP.

#### 4.3.10 - Cotações obtidas nas melhores experiências de Avaliação de Desempenho

Por fim, conhecidas e caracterizadas as experiências de AD dos participantes no estudo, interessava-nos perceber qual as **Cotações obtidas nas melhores experiências de avaliação de desempenho (10)**. A esta questão parte dos avaliados não responderam claramente, reservando-se em respostas dúbias, no entanto 4 dos entrevistados responderam sem reservas qual as cotações obtidas nas melhores experiências de avaliação de desempenho (Quadro 39).

Quadro 39 – Cotações obtidas nas melhores experiências de AD

Categoria	Cotações obtidas nas melhores experiências de avaliação de desempenho
Exemplos das unidades de registo codificadas	E11 - Todas as minhas avaliações foram boas, Tive sempre muito bom. E10 -. À tarde, nunca temos pressa de ir embora. Gosto daquilo que faço. Por isso á que eu digo... As pessoas avaliam-me bem. Estou contente... tive muito bom
Frequência de Unidades de registo	5
Frequência de documentos	4

## 5 - DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a redução dos dados voltamos às questões de investigação, pelo que iremos socorrer-nos do quadro síntese, em que confrontamos as questões de investigação com as questões colocadas aos entrevistados e estas com as categorias construídas. Agora, confrontaremos as questões de investigação com os resultados (quadro 40), de modo a perceber se estes respondem ao problema de investigação. Porém, observamos anteriormente que os actores intervenientes na AD actuam perante a mesma, com base no significado que a avaliação tem para eles, sendo que estes constroem-se e transformam-se no quadro da interacção social, por meio de processos interpretativos. Assim sendo, é basicamente no quadro da interacção avaliado avaliador que emerge um conjunto de significados, considerados positivos, que irão caracterizar as melhores experiências de avaliação

Quadro 40 – Correspondência das questões e sub questões de investigação com os resultados obtidos

Problema de Investigação	Sub questões do problema de Investigação	Resultados de Investigação
Quais os elementos significantes que caracterizam as melhores experiências de Avaliação de Desempenho, na percepção dos avaliados?	Os avaliados identificam a melhor experiência de AD?	Os avaliados (14), na sua maioria (8) <sup>1</sup> , conseguem identificar a melhor experiência de AD, diferente das restantes, conferindo atributos que as qualificam
	Quais os atributos das melhores experiências de AD na percepção dos avaliados?	Atributos das melhores experiências de AD, codificados em maior nº: - Aceitação e validação social da AD (5) - Avaliação centrada exclusivamente no desempenho (4) - AD centrada na relação avaliador/avaliado (4)
	Quais os factores que, na perspectiva dos avaliados, contribuíram para a qualidade das melhores experiências de AD?	Factores condicionantes das melhores experiências de AD: - Informação do avaliado sobre o processo de AD (12) - Competências instrumentais e processuais do avaliador (10): domínio do processo e do instrumento de medida (5); técnicas de realização de entrevistas (4); negociação (5); feedback (4) e conhecimento do conteúdo funcional do avaliado (5) - Competências relacionais do avaliador: competências promotoras do desenvolvimento de relações sócio-afectivas (6) e competências comunicacionais ao nível da meta comunicação (9) - Factores organizacionais: proximidade funcional avaliado/avaliador (4) e realização da AD por mais que um avaliador (3) - Cotações obtidas (10)

<sup>1</sup> O número entre parêntesis corresponde ao número de documentos codificados num total de 14 que constitui a amostra

Quadro 40 – Correspondência das questões e sub questões de investigação com os resultados obtidos (continuação)

Problema de Investigação	Sub questões do problema de Investigação	Resultados de Investigação
Quais os elementos significantes que caracterizam as melhores experiências de Avaliação de Desempenho, na percepção dos avaliados?	Qual o envolvimento dos actores no processo de avaliação de desempenho?	Envolvimento e apropriação na AD: - Reduzida implicação da hierarquia (5) - Baixo envolvimento dos avaliados: Não receberam informação ou formação sobre AD (9); o avaliado não fez autoavaliação (7) - Sentimento de apropriação (3)
	Caracterização do processo de AD percebida pelos actores: autoavaliação e objectivos	Autoavaliação: - Execução – só metade dos avaliados realizaram autoavaliação (7) - Postura – Quase metade dos avaliados não encontra valor acrescentado na autoavaliação ou considera-se incapaz de se autoavaliar (5)  Objectivos: - A maioria dos avaliados, não conhece os objectivos da organização e da sua unidade orgânica (8) - Cerca de metade dos avaliados não formularam objectivos de desempenho por escrito (6)
	Qual a percepção que os avaliados possuem sobre o papel da AD?	Percepção do papel da AD: - Instrumento que possibilita a progressão na carreira (12) - Instrumento administrativo sem consequências operacionais (7) - Instrumento de punição (4) - Instrumento de promoção do mérito (1)
	Quais os impactes das experiências de avaliação sobre os avaliados e sobre os seus desempenhos?	Os impactes das experiências de AD para o avaliado (11) e para a organização (9) são variados e contingenciais, dependendo do contexto e do avaliado - Impactes para o avaliado: positivos (7), negativos (8) e nulos (3) - Impactes para a organização: positivos (7), negativos (5) e nulos (3)
	Qual a percepção dos avaliados sobre a adequação do sistema de AD ao respectivo conteúdo funcional?	A maioria dos avaliados considera o actual sistema de AD desadequado ao seu conteúdo funcional (7), porque o instrumento de medida não mede dimensões importantes do desempenho. Um número relativamente expressivo de avaliados (4) não sabe se o sistema de AD é adequado
	Grau de satisfação com o actual modelo de AD?	A maioria dos avaliados (8) revela estar insatisfeito com o actual sistema (SIADAP). A insatisfação, por vezes ancora na falta de informação sobre o sistema de AD, como os próprios avaliados reconhecem
	As melhores experiências de AD referenciadas pelos avaliados são convergentes com elevadas cotações obtidas?	As melhores experiências percebidas pelos avaliados estão, na sua totalidade convergentes com um nível elevado da cotação obtida.
	Caracterização biográficos dos avaliados	A maioria dos avaliados que participaram no nosso estudo são do sexo feminino, possuem mais de 45 anos, concentram-se basicamente nos grupo profissional AAM e Assistentes Administrativos, possuem mais de 20 anos de actividade profissional na Administração Pública e estão no último terço da sua vida activa

A procura de respostas às questões colocadas inicialmente, ancora nos resultados da nossa investigação e nos resultados de outros investigadores, emergindo daí um conjunto de hipóteses (H), as quais carecem de ser testadas, em trabalhos posteriores.

### **Os avaliados identificam a melhor experiência de AD?**

Observando o quadro 40, verificamos que os avaliados, na sua maioria, conseguem identificar a melhor experiência de AD ou uma boa experiência que seja diferente das restantes, conferindo atributos que as qualificam. No entanto 6 dos 14 avaliados não identificam uma melhor experiência de AD e não conseguem referenciar pelo menos uma experiência mais valorizada qualitativamente, sendo a avaliação, reiteradamente, um acto pouco satisfatório e consequentemente com reduzido valor acrescentado para o próprio e para a organização.

### **Quais os atributos das melhores experiências de AD, referidas pelos avaliados?**

Entre os **atributos positivos (2.1)**, que *per se* conferem a qualidade de melhor experiência de avaliação, destaca-se a categoria **Aceitação e validação social da AD (2.1.5)** como a mais cotada, mostrando que a aceitação e validação social da AD é uma premissa fundamental, porque só a partir do momento em que os avaliados aceitam a avaliação e a cotação correspondente é que irão aceitar as consequências da avaliação, sendo este um atributo indispensável na avaliação, como referiu Caetano (1996). Assim, a prossecução da aceitação e validação social da avaliação deve ser uma preocupação constante no desenvolvimento de um sistema de AD.

A segunda categoria mais referenciada pelos avaliados, como atributo positivo, é a **Avaliação centrada no desempenho (2.1.2)**. Esta referência, feita pelos avaliados, prende-se com o facto dos mesmos possuírem a percepção que múltiplos aspectos alheios ao desempenho, os quais eles desconhecem ou não dominam, influenciam a avaliação e condicionam a cotação, imbuindo-a de subjectividade. A valoração deste atributo corresponde a uma preocupação evidenciada em diversos indicadores, entre os quais a percepção construída sobre o papel da avaliação, em que os avaliados por um lado vêem a avaliação como uma ameaça e por outro lado focalizam-se na componente objectivos como ancora que lhes transmite segurança.

Contudo, a existência de aspectos alheios ao desempenho, nomeadamente aspectos emergentes da interacção como sejam os afectos, podem influenciar a avaliação e o desempenho e estão sempre presentes na AD (Varma *et al.*, 1996). Na sua investigação, Varma *et al.* (1996) procuraram estudar a implicação dos afectos e da relação interpessoal entre o avaliado e avaliador, concluindo que os afectos podem não influenciar a classificação do avaliado mas contribuem para a melhoria do seu desempenho.

Quanto aos restantes três atributos, inerentes às boas experiências, referenciados embora com menos unidades e documentos codificados, apresentam como denominador comum o facto de se centrarem numa dimensão relacional que evidencia a acção do avaliador.

Quanto aos atributos negativos, na sua maioria emergem por oposição aos positivos ou na ausência dos mesmos.

### **Quais os factores que, na perspectiva dos avaliados, contribuíram para a qualidade das melhores experiências de AD?**

Relativamente aos **Factores Condicionantes (3)** da qualidade das experiências de AD, realçamos o facto de 12 dos 14 entrevistados manifestar a importância da **Informação do avaliado, sobre AD (3.8)**, como um dos factores com maior influência nas experiências de AD. O factor informação possui uma relevância acrescida, na percepção das experiências, não só pelo que significa por si, mas pelo carácter multidimensional que possui, condicionando transversalmente todos os outros factores.

A falta de formação e informação sobre AD, manifestada pelos avaliados, é reiterada nos estudos sobre o tema, efectuados por Roque (2005) e Garcia (2005), revelando que as organizações negligenciam frequentemente esta dimensão na aplicação do sistema de AD.

Por conseguinte, é essencial explicar aos principais actores envolvidos na AD, avaliados e avaliadores, como se vai fazer a avaliação e para que se faz a avaliação. Sem estas questões estarem devidamente esclarecidas, não é possível obter a adesão dos actores ao processo de AD. Quando assim não acontece surge a resistência à mudança, criam-se ideias erróneas e não se aceitam as consequências da avaliação, porque não se as compreende.



Por conseguinte, formulamos a hipótese em que consideramos que **Avaliados informados e implicados no processo de avaliação de desempenho apresentam maior probabilidade de aceitar as consequências da avaliação e considerarem as experiências de avaliação de desempenho como positivas (H1).**

Todavia, verificamos que na perspectiva dos avaliados, após a primordial importância da informação, surge as competências do avaliador no domínio da AD, nas suas diferentes dimensões (instrumentais, processuais e relacionais), como o factor mais importante para o sucesso da avaliação de desempenho.

Assim, na categoria **Competências instrumentais e processuais do avaliador (3.1)**, destaca-se a necessidade do avaliador possuir competências em três dimensões consideradas fundamentais: (i) domínio do processo de avaliação e aplicação correcta do instrumento de medida; (ii) possuir competências ao nível da preparação e realização de entrevistas, de negociação e, (iii) comunicação proactiva.

O domínio e aplicação atempada das regras processuais, pelo avaliador, transmitem empenhamento e motivação ao avaliado, caso contrário este depreende que o avaliador está a desvalorizar a avaliação. O estudo citado anteriormente, realizado por Garcia (2005), apresenta resultados convergentes na medida em que os avaliados referem que os avaliadores ao não operacionalizarem a AD demonstram que não lhe atribuem importância.

Contudo, não basta o avaliador cumprir as regras e normas que estão estabelecidas, reduzindo as mesmas a um processo administrativo, é fundamental humanizar o processo aproximando o avaliador do avaliado. Pelas oportunidades que a entrevista de AD proporciona, a preparação da(s) mesma(s) - que se deve iniciar logo a seguir à última entrevista efectuada, com o relatório da mesma -, o modo como é realizada a entrevista, a capacidade de negociação e o feedback é uma oportunidade de o avaliado perceber que é parte integrante do processo e também pode obter ganhos com a avaliação. A negociação e feedback é um passo crucial no caminho da legitimação e posterior aceitação dos resultados da avaliação.

Neste sentido, Caetano (1996), refere a especial importância da formação dos avaliadores sobre a correcta utilização dos instrumentos e domínio do processo, desenvolvendo e aperfeiçoando as suas competências para que aprendam a observar e registar o desempenho dos avaliados e posteriormente, esse desempenho possa ser

analisado numa entrevista entre o avaliado e o avaliador. Contudo, o nosso estudo revela que as entrevistas servem basicamente para regularizar procedimentos administrativos. Kiloski (1999), refere que o avaliador, no sector público administrativo, apresenta grande desconforto na realização da entrevista e no contacto face a face durante a avaliação, o que condiciona o seu desempenho enquanto avaliador, talvez, porque em determinadas circunstâncias a dimensão política se sobreponha à dimensão técnica. Como referem Bilhim (2004) e Caetano (1996), a dimensão política está sempre presente, pelo que avaliador considera as consequências para si próprio da avaliação que efectua, qual o embaraço ou problemas que podem advir, por vezes agindo em conformidade, o que é percebido pelos avaliados como o expressa o discurso de:

E6 – Por exemplo L, que vai fazer a minha avaliação de 2005 nunca daria um excelente a ninguém para não ter de justificar, esta é a minha opinião. Agora ... isso também é injusto, eu tenho a certeza absoluta que a L nunca iria dar excelente para não ter trabalho, porque eu sei que isso tem que ser justificado à administração e tem que ser justificado para a ARS, e nunca ela iria ter esse trabalho.

Todavia, se as dimensões de âmbito processual são indubitavelmente importantes, no nosso estudo as mesmas são referenciadas sempre num contexto alargado em que a interação avaliador avaliado assume a centralidade. Assim, a importância das competências relacionais do avaliador ganham primazia sobre as restantes e sem as quais, como verificamos anteriormente, as restantes são mitigadas, tornando-se insuficientes.

Por fim, mas não menos importante, com 5 documentos codificados, surge como factor condicionante o conhecimento do conteúdo funcional do avaliado, pelo avaliador. O avaliador deve conhecer, e para alguns dos avaliados também deve saber executar, o conteúdo funcional dos avaliados, sem o qual retira legitimidade ao avaliador. Esta proposição surge com maior acuidade no discurso dos técnicos especializados.

Por conseguinte, na categoria **Competências instrumentais e processuais do avaliador (3.1)**, em síntese, emerge a importância do avaliador dominar o processo, contudo, sendo condição necessária não é suficiente para a obtenção das melhores experiências de AD, porque são valorizadas, particularmente, as competências ao nível da meta-comunicação, no sentido de demonstrar rigor nos processos e envolvimento na interacção.

Contudo, transparece o desconhecimento, tanto dos avaliadores como dos avaliados, face ao sistema de avaliação de desempenho e ao processo avaliativo, sendo este facto particularmente notório no que diz respeito às suas especificidade, objectivos e responsabilidades. Todavia, este desconhecimento não pode ser amputado exclusivamente aos intervenientes directos no processo (avaliado e avaliador), uma vez que a concepção e implementação de um sistema de AD implica programas de formação transversais e específicos a todos os actores envolvidos, o que não se verificou no caso em estudo. Urge, portanto, mobilizar uma intervenção planeada de formação dos avaliadores de modo a suprir lacunas de conhecimento processual e desenvolvimento de competências de avaliação, necessárias ao desempenho satisfatório da sua missão de avaliar e retirar o máximo proveito das potencialidades da AD.

Todavia, o programa de formação terá de ser ainda mais abrangente, pois é tão importante saber avaliar como saber ser avaliado. Embora com orientação diferente, o conhecimento aprofundado do processo avaliativo pelos funcionários a avaliar poderá facilitar a sua colaboração com os avaliadores, consciencializá-los quanto aos objectivos a atingir, substituir a sensação de ameaça por envolvimento e responsabilização.

Quanto ao impacte das **Competências relacionais do avaliador (3.2)** na qualidade da avaliação destacam-se duas subcategoria, pelo número de documentos que as relevaram e pelo número de unidades codificadas, sendo a primeira das quais a **Proximidade afectiva e relação pessoal (3.2.1)** e a segunda a categoria **Comunicação (3.2.3)**. Estas categorias analíticas, como referimos anteriormente, incorporam elementos simbólicos, que resultam da construção de significados, durante os processos de interacção dos actores. Assim, é na interacção dos actores envolvidos na avaliação, que se constroem significados que adquirem uma importância decisiva na aceitação pelos avaliadores dos resultados da mesma. Estes significados construídos organizam as representações, que por sua vez estruturam a acção subsequente.

Os estudos de Parker (2007), revelaram que a relação e o estilo de orientação no contexto da avaliação de desempenho tem uma forte influência sobre o desempenho. Os avaliadores que optam por um estilo de orientação flexível e personalizado, os avaliados envolvidos apresentam na generalidade um nível de desempenho mais elevado, maior satisfação como o trabalho, maior auto-eficácia e maiores expectativas profissionais.

A relação e orientação dos avaliados, no contexto da AD, não se pode desligar dos processos de comunicação, tal como referimos anteriormente, citando Islam e Zyphur (2007), o sucesso da comunicação, que depende da racionalidade comunicacional e da estrutura social, pode conduzir à mudança no sentido da adopção de comportamentos esperados.

A importância dos afectos e da relação pessoal entre o avaliador e avaliado é, também para Varmar *et al.* (1996), uma dimensão importante e condicionadora do desempenho, embora o seu mecanismo não esteja plenamente esclarecido para este autor. Contudo, referem Varmar *et al.* (1996), nas avaliações de desempenho em que a relação entre o avaliador e o avaliado é positiva ao nível dos afectos tende a apresentar um efeito de halo positivo mas se a relação entre o avaliador e o avaliado é negativa ao nível dos afectos, esta tende a apresentar um efeito de halo negativo.

Em síntese, podemos verificar que na categoria **Competências relacionais do avaliador (3.2)**, se destaca a dimensão dos afectos como elemento integrador das relações e da comunicação. Assim, consideramos as seguintes hipóteses: **As competências relacionais do avaliador são determinantes na persecução das melhores experiências de avaliação de desempenho (H2)**, e consequentemente **As competências relacionais do avaliador são determinantes na consecução de um nível mais elevado de desempenho pelos avaliados (H3)**.

Contudo, apesar da importância atribuída aos factores anteriormente citados, observa-se um elevado grau de correlação entre as cotações obtidas individualmente pelos avaliados e a qualidade da experiência percepcionada. Este dado revela um baixo índice de aceitação das consequências da avaliação.

Estes resultados são convergentes com o estudo efectuado por Oliveira (2006), também numa organização do sector público, em que os resultados da AD, quando não aceites, determinam a satisfação global. A autora referida anteriormente, no seu estudo sobre a percepção de justiça dos avaliados acerca da sua AD, conclui que a justiça

distributiva, dimensão da justiça que está relacionada com os resultados é, para os avaliados, basilar, embora estes no seu discurso considerem mais relevantes os aspectos relacionais. Os aspectos centrados na interacção avaliadores/avaliados são importantes por duas ordens de razão: (i) pela acção condicionadora percebida pelos avaliados e (ii) porque é fundamental à validação e aceitação das consequências da avaliação. A percepção da AD como justa só é possível se da interacção resultar experiências positivas, que permitam a legitimação das consequências da avaliação.

Por conseguinte, a avaliação de desempenho, no contexto do estudo, em que não são reconhecidas competências de avaliação e, da administração pública em geral, em que a formação na área da avaliação de desempenho não está garantida na concepção do SIADAP, porque é pressuposto ser um atributo de todos os chefes/avaliadores, parece estar longe de ser um acto de gestão técnica, realizada por avaliadores com competências técnicas, mas e ainda, somente uma função que advém da autoridade, ancorada em normativos legais, do superior hierárquico ou do coordenador do avaliado.

Contudo, além do avaliador, a organização acolhe, também, um conjunto de factores que podem contribuir para a qualidade percebida das experiências, no entanto a sua influência é mais marcada quando esses factores são negativos, contribuindo decisivamente para as experiências negativas, enquanto os factores positivos, *per si*, parecem não produzir boas experiências de AD.

Assim sendo, os participantes mencionam unicamente dois factores organizacionais que contribuíram para as boas experiências percebidas: **Proximidade funcional avaliador/avaliado (3.6.1)** e **AD realizada por mais de um avaliador (3.6.2)**, revelando este último aspecto que o avaliado está consciente que a avaliação é uma relação de poder assimétrica, na qual desconfia das intenções do avaliador e a qual é condicionada pelas relações sócio-afectivas entre o avaliador e o avaliado.

Quanto aos **Atributos organizacionais negativos (3.7)** a subcategoria **Falta de informação e/ou formação dada pela organização (3.7.2)** foi a mais codificada, com 28 unidades de registo, o que significa que esta dimensão foi reiteradamente focada pelos entrevistados, sendo a segunda subcategoria mais referenciada a **Falta de implicação da hierarquia (3.7.3)**, podendo ambas conter alguma relação entre si.

Como factores intermédios, ao nível da influência percepcionada sobre a AD, surgem os **atributos intrínsecos do instrumento de medida** e as questões técnicas ou normativas do **processo**, o que revela que a qualidade das experiências de AD estão associadas particularmente aos significados e representações construídas no contexto da interacção do avaliado com o avaliador e com a organização e, menos, com aspectos de natureza técnica ou instrumental.

No que se refere aos factores intrínsecos ao processo de avaliação, condicionantes da AD, a subcategoria **Sistema de Cotas (3.10.2)** é a mais referenciada, sendo para a maioria um factor desmotivador e percepcionado como injusto. Na verdade a atribuição de cotas para as cotações mais elevadas, fundamentado em regras estatísticas é, no plano dos princípios, um aspecto incongruente no actual sistema de avaliação, na medida que estes não são transversais a todo o sistema, como se esperava enquanto tal. Assim a avaliação dos dirigentes de nível intermédio, nos termos do artigo 17º da Lei Nº 10/2004, de 22 de Março fere o princípio estatístico da distribuição das ocorrências, dentro da chamada curva de Gauss, não sendo aplicado aos dirigentes as limitações classificativas em função das cotas, à semelhança do que acontece com os restantes trabalhadores. Todavia, esta incongruência existente no actual SIADAP, será no projecto de Lei 307/2007, que estabelecerá o enquadramento legal do novo SIADAP, objecto de rectificação na medida em que os dirigentes serão, também, objecto de avaliação, estando as cotações mais elevadas sujeitas a cotas.

Todavia, se a atribuição de cotas pretende ratificar a diferenciação e o reconhecimento do mérito e da excelência, o que se vai materializar num sistema de recompensas pessoais, a que nem todos têm acesso, poderá levar a uma classificação inadequadamente inferior de um desempenho excepcional, caso se tenha verificado previamente o preenchimento da percentagem máxima permitida. Esta situação acabou por acontecer na organização em estudo, segundo o relato dos avaliados. A existência de cotas, também pode levar a uma classificação inadequada dos avaliados com desempenho elevado que trabalhem numa unidade orgânica com desempenhos elevados ou pelo contrário conduzir avaliados de desempenho médio a obter classificações elevadas se trabalharem em unidades orgânicas com desempenhos baixos. Pelo que, no sentido de se evitarem situações de eventual injustiça é fundamental a elevada preparação do avaliador, que permita o exercício rigoroso da avaliação, sentido ético e

bom senso. Compete ao Conselho Superior de avaliação dirimir todas as situações de modo a garantir a selectividade do sistema de avaliação e validar as avaliações finais iguais ou superiores a Muito Bom. No entanto, o papel principal cabe ao avaliador, competindo-lhe assegurar a correcta aplicação dos princípios integrantes da avaliação.

Porém, face ao envelhecimento da população trabalhadora na Administração Pública, devido às restrições com as admissões e ao prolongamento da vida activa, bem como à ocupação generalizada dos escalões mais elevados da carreira, o incentivo associado ao mérito de benefício no desenvolvimento da carreira, perde eficácia e por vezes é inconsequente. Esta ideia foi verbalizada por alguns dos entrevistados no nosso estudo, funcionando, nos casos relatados, como factor de desmotivação e menor empenho.

No entanto, o facto de serem instituídas as cotas, aumentando assim a amplitude das cotações atribuídas, contrariamente ao que acontecia anteriormente, em que existia um erro de leniência e as cotações eram homogéneas, irá provocar aumento das experiências insatisfatórias e a percepção de iniquidade, sendo importante actuar sobre os factores, anteriormente referidos e considerados condicionantes da AD. Em grupos de profissionais em que todos os avaliados obtêm cotação positiva estes não percebem injustiças nos resultados (Oliveira, 2006) ou a percepção implícita da justiça está mitigada (Roque, 2006), mas quando as cotações são dadas dentro de um intervalo amplo a comparação entre pares é inevitável.

Relativamente à categoria **Instrumento de medida e registo (3.9)** verifica-se que os avaliados não têm opinião formada sobre os mesmos, não sendo esta uma dimensão importante da avaliação para os avaliados, o que pode estar relacionado com a falta de informação que anteriormente referimos.

### **Qual o envolvimento dos actores no processo de avaliação de desempenho?**

Após análise dos factores condicionantes da AD procuramos perceber qual o nível de envolvimento e apropriação dos actores na AD. Na perspectiva dos avaliados existe reduzido envolvimento e implicação dos superiores hierárquicos na AD, particularmente do avaliador como superior hierárquico directo, mas também dos órgãos de topo, reflectindo-se esta atitude na desvalorização do processo.

Relativamente ao envolvimento e apropriação da AD pelos avaliados, em que estes interiorizam a avaliação como um processo que podem construir, gerir e influenciar os resultados, situa-se a um nível muito baixo. Esta conclusão pode ser validada através de vários indicadores entre os quais a falta de informação e formação da maioria dos avaliados (9 documentos codificados), a baixa participação nos processos de autoavaliação (7 documentos codificados) e o reduzido sentimento de apropriação (3 documentos codificados). Ninguém se pode envolver no que não conhece, assim como ninguém desconhece aquilo que construiu.

Face aos resultados expostos consideramos a seguinte hipótese, a verificar em estudos posteriores: **Quanto mais elevado for o envolvimento e apropriação dos avaliados na avaliação de desempenho maior é o grau de aceitação das consequências da mesma (4).**

#### **Caracterização do processo de AD: autoavaliação e objectivos**

Afim de melhor compreender os factores significantes, que caracterizam as experiências, é importante **caracterizar o processo** de AD na organização, tal como ele é visto pelos avaliados. No entanto, tendo em conta o escasso domínio do processo pelos avaliados restringimo-nos às seguintes três componentes: Autoavaliação, Conhecimento dos objectivos da organização ou unidade orgânica e Formulação de objectivos por escrito. Assim, verificamos que a **Autoavaliação (4.1)**, no que se refere à **Execução (4.1.1)**, não é uma prática para metade dos avaliados, pelo que somente 7 dos 14 entrevistados fizeram autoavaliação. Quanto à **Postura (4.1.2)** perante a autoavaliação, é relevante o facto de 5 dos entrevistados dizerem que não sabem autoavaliar-se ou não valorizam a autoavaliação. Ainda assim, observa-se uma relação entre os casos em que houve autoavaliação e a categoria profissional dos avaliadores, sendo a autoavaliação promovida essencialmente pelos enfermeiros avaliadores, estando este facto, como referimos antes, possivelmente relacionado com as práticas habituais de avaliação de este grupo profissional.

A autoavaliação, sendo uma componente não vinculativa, tem como objectivo envolver o avaliado na avaliação. Todavia, como é referido pelos entrevistados, a forma como está calendarizada – a autoavaliação é analisada no momento em que o avaliado toma conhecimento da avaliação realizada pelo avaliador e a mesma já foi presente ao



conselho coordenador da avaliação, que por sua vez já procedeu à harmonização das avaliações – subordina e desvaloriza a autoavaliação aos olhos do avaliado, o que é contraproducente para o estabelecimento de uma relação de confiança entre o avaliador e avaliado. A apresentação da autoavaliação e a transmissão da avaliação realizada pelo avaliador e já apresentada ao conselho coordenador da avaliação, no mesmo momento, encerra esta janela de oportunidade para negociação e feedback

A autoavaliação perde, no contexto do que são as práticas na organização, as suas potencialidades de aproximar o avaliado e o avaliador, de reduzir as oportunidades de negociação e de regular o conflito potencial, mas sobretudo de reforçar a validade social da avaliação.

A reacção de um trabalhador à avaliação depende essencialmente da autoavaliação realizada pelo próprio trabalhador. Trata-se de respostas afectivas que dão sentimentos de satisfação ou insatisfação variando a resposta em função da magnitude da discrepância entre a avaliação produzida pelo avaliador e as expectativas do avaliado, contribuindo a autoavaliação para a redução dessa mesma magnitude.

O SIADAP não promove ou valoriza os processos interactivos e as oportunidades de negociação e confronto também são reduzidas. Todavia, o Projecto de Lei 307/2007 de 23 de Abril, pretende reforçar o papel da autoavaliação propondo, se possível, que a análise da ficha de autoavaliação seja realizada em conjunto, avaliado e avaliador, envolvendo o avaliado no processo de avaliação e fomentando o relacionamento entre o avaliado e avaliador. Contudo o papel que é solicitado ao avaliado é mitigado e continua a ficar aquém da relevância do seu papel na avaliação de desempenho.

No que se refere à componente objectivos, a maioria dos avaliados, que participaram no nosso estudo, não conhece os objectivos da organização e da sua unidade orgânica, pelo que, como seria de esperar, grande parte dos avaliados não formulou nenhum dos objectivos.

Contudo, sendo a avaliação por objectivos, uma das mais fortes componentes do SIADAP, também o é para os avaliados, que os elevam a elemento central do processo, representando os objectivos uma linha de rumo que os orienta para aquilo que deles se espera e os pode proteger na relação com o avaliador, sendo esta ideia claramente manifestada no discurso de:

E6 - Tem que haver um objectivo como em tudo na vida. Nós também na vida, por vezes, temos um objectivo a atingir, não é? Se chegarmos a esse objectivo sentimo-nos concretizados, não é? Mesmo profissionalmente eu acho que é assim: temos três objectivos, se nós no final desses três objectivos serem concretizados, termos conseguido perfazer esses objectivos chegarmos ao pé da nossa chefe ... ou a nossa chefe ao pé de nós, dar-nos os parabéns, porque, sim senhora, os objectivos foram atingidos. Portanto, a nossa chefe deu-nos aqueles objectivos, se nós conseguirmos esses objectivos todos podemos chegar ao pé dela e dizer assim: desculpe eu não estou a concordar, como vê estes objectivos foram todos alcançados (05:57), eu consegui terminar todos os objectivos que me deu... tem mais segurança. Posso chegar ao pé da chefe e dizer: desculpe lá mas eu não concordo com a avaliação que me fez; os meus objectivos foram obtidos, portanto, eu consegui terminar os objectivos todos que me deu.

Todavia as categorias profissionais menos escolarizadas têm mais dificuldade em formular objectivos de desempenho porque, por vezes, não têm apoio do avaliador, também eles com dificuldades em o fazer, ou porque nas suas funções possuem uma autonomia muito reduzida. No entanto, nos sistemas de avaliação de desempenho centrados em objectivos é fundamental, como referem Bobko & Colella (1994), o feedback permanente para a consecução dos objectivos a diferentes níveis, não sendo esta, como já vimos, uma prática na organização.

No entanto, a ênfase exagerada nos resultados pode levar a descurar o modo como estes são alcançados, o que em saúde pode acarretar repercussões negativas para a organização e para os clientes, na medida em que a qualidade das práticas é tão ou mais importante que os resultados. Nas organizações de saúde em particular a relação directa com o cliente, habitualmente física e psicologicamente fragilizado, requer um elevado desempenho dos profissionais, ao nível da componente a que Mastracci *et al.* (2006) chamam de trabalho emocional, que não é mais do que a gestão adequadas das interacções estabelecidas. Esta componente do desempenho é, na opinião dos autores, e também verbalizado por alguns dos entrevistados uma das componentes não suficientemente valorizadas na avaliação de desempenho.

Assim, é necessário ultrapassar esta lacuna para que a avaliação de desempenho possa realmente avaliar todas as dimensões do trabalho que são importantes, nomeadamente no que concerne à relação do profissional com o cliente, o que passa pela reflexão e formação permanente sobre as práticas de avaliação de desempenho. A implementação de um sistema de AD, e o SIADAP não é excepção, implicará uma análise das necessidades de formação cuidada dos avaliadores, ao nível do saber fazer, competências genéricas de liderança, definição de objectivos, realização de entrevistas de desempenho e do saber ser e estar.

O SIADAP implica, no seu espírito, a responsabilização construtiva do avaliado pelo seu desempenho, à qual está subjacente a responsabilidade partilhada dos actores envolvidos e a avaliação participada. Por conseguinte, faria sentido a existência de uma segunda entrevista a meio do ano para o avaliador transmitir o feedback sobre o desempenho e analisar, em conjunto com o avaliado, o cumprimento da calendarização dos objectivos, constituindo uma mais valia para a consecução dos objectivos da AD, nomeadamente os objectivos mencionados no Decreto Regulamentar nº 19-A/04, que visam o desenvolvimento e cooperação dos trabalhadores.

### **Qual a percepção que os avaliados possuem sobre o papel da AD?**

Para a esmagadora maioria dos entrevistados (12), a AD tem um papel instrumental – **Instrumento para progressão na carreira (6.1)** –, permitindo às pessoas progredir nas respectivas carreiras. Contudo, 7 dos entrevistados referem, também, que a avaliação é **Inconsequente e sem significado prático (6.6)**, quer para si quer para a organização, o que revela desmotivação, baixo envolvimento e desvalorização da AD. Este aparente paradoxo pode estar relacionado com o “congelamento” de carreiras na administração pública que aconteceu nos últimos anos. Se a AD está exclusivamente relacionada com a progressão na carreira a mesma deixa de fazer sentido para os avaliados, quando não é possível progredir na carreira. Assim, explica-se o facto dos avaliados considerarem que a AD desempenha um papel, ainda que visto de forma redutora, mas actualmente esse papel está mitigado.

Face ao referido anteriormente e, pelo facto de nada ter sido feito para reconstruir as representações sociais sobre a AD, provavelmente não foi boa estratégia

concomitantemente implementar um novo sistema de avaliação de desempenho e “congelar” a progressão nas carreiras.

No entanto, a percepção sobre o papel da AD apresenta alguma variação em função do grupo profissional. São os entrevistados que pertencem aos grupos profissionais que exercem funções mais complexas e que exigem habilitações académicas mais elevadas (técnico superior e administrativos), que possuem um projecto profissional e que têm a capacidade de perceber objectivos desenvolvimentistas, de médio e longo prazo, são os que mais valorizam a AD. No mesmo sentido aponta o estudo de Garcia (2005), sobre a *Prática da Avaliação do Desempenho – Estudo de caso do HSLE*, em que trabalhou com uma população homogénea, de indivíduos licenciados, e concluiu que os mesmos atribuíam um valor elevado à avaliação de desempenho, pelo que a construção social sobre o papel da AD não é homogénea, variando com a heterogeneidade das populações.

Contudo, a percepção sobre a avaliação de desempenho construída pelos grupos profissionais com funções menos diferenciadas são convergentes com as atitudes face à avaliação, apresentadas pelos médicos e identificadas na investigação de McGivern & Ferlie (2007), realizada no serviço nacional de saúde inglês. No referido estudo uma parte dos médicos consideram a avaliação de desempenho como uma tarefa que “representa mais trabalho” e “desperdício de tempo” (McGivern & Ferlie, 2007). Assim, os médicos enquanto grupo profissional que incorpora a cultura dominante nas organizações de saúde (Carapinheiro, 1993), considerados por outros profissionais como o grupo de referência e do qual procuram assimilar alguns traços identitários, exercem, por estas razões, uma forte influência sobre os grupos profissionais que não possuem uma identidade e cultura própria, até porque são os médicos muitas das vezes os avaliadores dos auxiliares de acção médica e outros profissionais de apoio.

Assim sendo, formulamos a hipótese que **os avaliados com maior enriquecimento de funções, que passa por uma maior formação, autonomia e responsabilização, particularmente na definição de alguns dos objectivos de desempenho, apresentam maior probabilidade de integrar a avaliação de desempenho como mais uma componente do seu projecto profissional (H5).**

Uma outra categoria emergente, para nós merecedora de reflexão, é a percepção da AD como **instrumento de punição (6.3)**. Este tipo de representações em que a

avaliação constitui uma ameaça deve ser recomposta através da formação, da justiça percebida e pela assumpção das limitações da própria avaliação.

Curiosamente, somente um dos avaliados se referiu à AD como **instrumento de promoção do mérito (6.7)**. O facto dos avaliados não associarem a AD ao mérito revela uma grande dissonância acerca da avaliação entre as representações construídas pelos avaliados e o discurso político, nomeadamente face ao discurso produzido no capítulo dos princípios, alínea d) artigo 3º, da Lei nº 10/04 e no capítulo dos objectivos, alínea c) artigo 4º da mesma lei ou ainda no preâmbulo do Decreto Regulamentar nº 19-A/04, que sublinha o papel da AD no reconhecimento do mérito de desempenho.

### **Quais os impactes das experiências de avaliação sobre os avaliados e sobre os seus desempenhos?**

No que concerne ao **Impacte das experiências de AD para o avaliado (7.1)**, estes são variados e contingenciais, dependendo do contexto e da atitude do avaliado. Na generalidade, os avaliados referem que quer as boas, quer as más experiências de AD podem ter efeitos positivos ou negativos sobre o próprio avaliado, tudo depende da atitude de cada um e do contexto humano em que trabalha.

Para alguns avaliados, uma boa avaliação, que corresponda a uma boa cotação, pode levar o trabalhador a acomodar-se e reduzir o esforço no trabalho ou pelo contrário pode aumentar os níveis de motivação. Uma má experiência de AD, que corresponda a uma baixa cotação, considerada injusta, é desmotivadora e o avaliado tende a desinteressar-se pelo seu desempenho, mas num contexto orgânico favorável, em que sejam tomadas medidas de apoio e de desenvolvimento das competências do trabalhador, este ficará motivado e predisposto a fazer melhor. Os impactes da AD para a organização funcionam segundo a mesma lógica, na perspectiva dos avaliados.

Estes impactes verbalizados pelos avaliados são concordantes com o que é referenciado pelos autores sobre esta questão. Carver e Scheier, citados por Neves (1998) referem que a discrepância entre os objectivos e a performance podem produzir uma ou mais das seguintes respostas: (i) o trabalhador desenvolve um esforço adicional para atingir o nível de desempenho pretendido (ii); o trabalhador continua a exercer o mesmo esforço colocando os seus objectivos a um nível inferior (iii) ou não termina o ciclo de autoregulação e afasta-se da tarefa.

### **Qual a percepção dos avaliados a respeito da adequação do sistema de AD ao respectivo conteúdo funcional?**

A maioria dos avaliados entrevistados, considera o actual sistema de AD desadequado ao seu conteúdo funcional (7), porque o instrumento de medida não mede dimensões importantes do desempenho. O SIADAP por ser um sistema muito normalizado, em que as regras para aplicação foram definidas superiormente, possui pouca flexibilidade e a desvantagem de dificultar a mensuração de dimensões que escapam ao instrumento de medida ou medir as acções desenvolvidas no âmbito de equipas de trabalho com grande grau de autonomia dos seus membros. Contudo, acrescenta-se que o novo projecto de SIADAP parece mais flexível, permitindo optar pelos indicadores mais adequados de avaliação, a partir de um conjunto preexistente.

No entanto alguns avaliados apontam a incapacidade do sistema para avaliar a componente do desempenho no quadro da relação directa do avaliado com o cliente, ou seja, a componente de trabalho emocional, desenvolvida por Mastracci *et al.* (2006) e que já referenciamos anteriormente, que assume particular acuidade na área dos profissionais ligados à saúde. Outra dimensão, referida como não sendo suficientemente valorizada na avaliação, prende-se com o desempenho que extravasa o estrito conteúdo funcional do avaliado, como refere E8:

E8 – Esforço-me por antecipar as necessidades do serviço, faço aquilo que não me compete para que tudo funcione bem,... antes de virem os computadores eu fui à minha custa fazer formação para que pudesse logo começar a trabalhar com eles.

Esta dimensão do desempenho, que o avaliado não reconhece ser devidamente apreciada enquadra-se, como referem Santos, Correia e Oliveira (2006), na dimensão do desempenho contextual, em que este assume três formas:

- Apoio pessoal – desenvolvendo uma boa relação com os colegas, ajudando, ensinando, informando e cooperando, colocando os objectivos da equipa acima dos próprios;

- Apoio organizacional – Mostrando lealdade para com a organização, promovendo-a e defendendo-a, cumprindo regras e procurando sempre o melhor para a organização;

- Iniciativa conscienciosa - desenvolver um esforço adicional mesmo em condições adversas, em prol dos objectivos, mesmo quando isso ultrapassa as suas obrigações estabelecidas (Santos, Correia e Oliveira, 2006).

Apesar do défice de informação dos avaliados sobre a AD, alguns dos quais identificam dimensões do desempenho que por vezes são negligenciadas pelos avaliadores, sendo este aspecto, também mencionado por alguns autores. Todavia, um número relativamente significativo de avaliados (4) não sabe se o sistema de AD é adequado.

#### **Grau de satisfação com o actual modelo de AD?**

Quando convidados a manifestar o **Grau de satisfação com o actual modelo de AD (9)** – SIADAP – a maioria revela estar insatisfeito com o actual sistema. Esta insatisfação, por vezes, ancora na falta de informação sobre o mesmo, como os próprios avaliados reconhecem. Quanto aos factores de insatisfação estes decorrem da deficiente aplicação dos princípios e técnicas, por parte dos avaliadores, mais do que factores decorrentes do próprio sistema ou modelo de avaliação, embora também a este nível sejam apontados alguns aspectos negativos com o seja a dificuldade na sua compreensão, o que leva os avaliados a rotularem-no como complexo e burocrático ou, ainda, o curto espaço de tempo disponível para a realização de todas as fases processuais.

Os aspectos referidos pelos avaliados como factores negativos do sistema e causadores de insatisfação em relação ao mesmo, conexas-se com a transformação da avaliação de desempenho em mero acto administrativo, ao qual é dispensado um tempo marginal, o que ajuda a compreender as representações acerca da avaliação e por fim, ajuda a explicar a reduzida aplicabilidade da avaliação de desempenho, tendo sido somente realizada a 32, 6% dos funcionários públicos, segundo dados da secretaria de estado da administração pública.

No actual sistema de AD o processo de avaliação é confidencial. Mas como podemos observar durante o nosso estudo, a sua confidencialidade perde-se na primeira

oportunidade, chegando a informação, por vezes deturpada, rapidamente a todos os sectores da organização. Então porque não divulgar as classificações, num processo que se quer transparente?

Por conseguinte, pese embora os aspectos referenciados pelos avaliados, essencialmente relacionadas com a gestão do processo e as dúvidas suscitadas pela análise do SIADAP, não se pode ignorar os aspectos positivos e as potencialidades do sistema. Contudo uma boa ideia pode resultar num fracasso se for mal explicitada.

### **As melhores experiências versus cotação obtida**

Por fim procuramos cruzar a informação. Com efeito, apesar de, quando confrontados directamente, as respostas não serem explícitas, pelos indicadores que analisamos ao longo do estudo, as melhores experiências percepcionadas pelos avaliados estão associadas a cotações obtidas a um nível elevado. Assim, como se verificou, existem atributos intrínsecos e factores condicionantes para que as experiências possam ser qualitativamente boas mas estas só o são se, concomitantemente, o avaliado obtiver uma cotação relativamente elevada, pelo que não temos qualquer unidade codificada em que o avaliado tenha obtido uma baixa cotação e tenha percepcionado a avaliação como das melhores.

## **RELAÇÃO ENTRE CATEGORIAS**

Apesar do reduzido número de inquiridos o que constitui uma limitação para estabelecer relações consistentes entre os resultados das diferentes categorias, relacionamos as melhores experiências identificadas, com os atributos que constituem valor para a avaliação, então podemos verificar que os avaliados que identificam as melhores experiências de AD, num total de 8 (quadro 41), são aqueles que, simultaneamente, identificam os atributos positivos. Os avaliados que não reconhecem pelo menos uma experiência considerada melhor que as restantes identificam essencialmente atributos negativos.



Quadro 41 – Identificação das melhores experiências de AD e dos atributos das mesmas

As melhores experiências de AD	Atributos positivos	Atributos negativos	Total
Identificam as melhores experiências	8	0	8
Não Identificam a melhor experiência	1	5	6
Total	9	5	14

Analisando as características pessoais dos avaliados que verbalizaram experiências positivas (quadro 42), verificamos que a maioria dos mesmos situam-se na faixa etária dos 40 aos 49 anos (6), enquanto abaixo dos 40 somente 1 dos entrevistados identifica uma experiência considerada como a melhor experiência de avaliação.

Quadro 42 – Identificação das melhores experiências de AD por grupo etário

Grupo etário	30-39 anos	40-49 anos	50-59 anos	> 60 anos	Total
As melhores experiências de AD					
Identificam as melhores experiências	1	6	1	0	8
Não Identificam a melhor experiência	2	1	2	1	6
Total	3	7	3	1	14

Este dado revela, provavelmente, que é a meio da vida activa que as pessoas possuem mais expectativas face ao trabalho, têm ideias mais claras do que pretendem profissionalmente e estão mais predispostas a investir na carreira. Na fase final, como podemos observar através de vários indicadores, os trabalhadores estão, por vezes desmotivadas e as expectativas face à sua carreira profissional são muito baixas. Por conseguinte, consideramos a hipótese que **os trabalhadores com baixas expectativas quanto à probabilidade de obter benefícios decorrentes do seu desempenho são trabalhadores menos implicados na avaliação de desempenho (H6).**

Assim sendo, o SIADAP com os benefícios de desempenho muito orientados para a carreira e com o sistema de cotas como moderador da progressão na carreira, na medida em que somente 25% dos profissionais com a classificação de Muito Bom ou Excelente beneficiam de uma progressão mais rápida na carreira, necessitando os

restantes profissionais de largos anos para progredirem reduz, deste modo, as expectativas de muitos trabalhadores. Este facto aliado a novas carreiras mais curtas ou um conjunto vasto de trabalhadores no topo da carreira, pode levar muitos avaliados a subvalorizarem a AD. Contudo, este aspecto também está a ser parcialmente revisto no novo projecto de SIADAP, com o aumento e diversidade dos benefícios que os trabalhadores podem obter, nomeadamente estágios, licença sabática, dias de férias ou compensações económicas.

Quanto à interferência do género na construção da percepção qualitativa das experiências de AD (quadro 43), podemos verificar que todos os indivíduos do género masculino perceberam pelo menos uma boa experiência de AD, enquanto nos indivíduos do género feminino, cerca de metade, não identificou pelo menos uma boa experiência de AD. Assim sendo, podemos considerar que o avaliador no decorrer do processo de avaliação de desempenho deve considerar as especificidades relacionadas com o género do avaliado? O nosso estudo não nos permite responder a esta questão mas a mesma pode ser objecto de estudo numa outra investigação, com outras variáveis controladas.

Quadro 43 – Identificação das melhores experiências de AD por género

<b>Género</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>
<b>As melhores experiências de AD</b>			
Identificam as melhores experiências	3	5	8
Não Identificam a melhor experiência	0	6	6
Total	3	11	14

Verificamos, também, que são os avaliados que integram as profissões menos diferenciadas, habitualmente com menos habilitações literárias e com mais dificuldades em obter a informação e estarem informados, os que obtêm menor satisfação com a AD (quadro 44), o que pode significar que a organização não responde às necessidades específicas de estas pessoas ou desvalorizam o seu potencial no contexto da organização, não investindo na sua formação e desenvolvimento.

Quadro 44 – Identificação das melhores experiências de AD por grupo profissional

Grupo profissional	Auxiliar de Acção Médica	Auxiliar de Apoio e vigilância	Operário Especializado	Assistente Administrativo	Técnico Superior	Total
<b>As melhores experiências de AD</b>						
Identificam as melhores experiências	2	1	0	4	1	8
Não Identificam a melhor experiência	4	0	1	1	0	6
Total	6	1	1	5	1	14

Em seguida, procuramos perceber a acção dos factores condicionantes das experiências de avaliação. O factor com maior número unidades de texto e um maior número de documentos codificados, está relacionado com a informação que o avaliado possui sobre a AD. Todavia, relacionando a categoria **Recebeu a informação necessária (3.8.3)** com a categoria **As melhores experiências de AD (1)**, obtivemos dados convergentes, no sentido em que observamos que as melhores experiências foram identificadas pelos avaliados que obtiveram informação prévia sobre avaliação de desempenho.

Estes resultados parecem indicar que **os avaliados que recebem toda a informação necessária, sobre avaliação de desempenho, têm experiências de avaliação consideradas pelos mesmos mais satisfatórias (H7)**. A formação ou informação dos avaliados é considerada um factor fortemente condicionante na obtenção das melhores experiências de AD.

Agora, relacionando os factores condicionantes das melhores experiências de AD com a categoria profissional dos avaliados, os resultados mostram que para os indivíduos dos grupos profissionais menos diferenciados o foco condicionador gira em volta do avaliador, atribuindo-lhe um papel central, enquanto para os indivíduos dos grupos profissionais mais diferenciados o foco diverge para os factores processuais, instrumentais e organizacionais, embora o desempenho do avaliador continue a ser importante.

Assim, para os avaliados que integram os escalões etários mais elevados e as categorias profissionais menos diferenciadas os factores condicionantes da AD situam-se, quase exclusivamente, centrados no avaliador. Pela análise da amostra, verificamos que existe convergência entre a idade, as habilitações literárias e a complexidade da

função profissional. Por conseguinte, de uma forma geral, são os trabalhadores que integram os escalões etário mais elevados que possuem menos habilitações literárias e desempenham funções menos complexas, com menos autonomia funcional, que precisam de apoio mais próximo e constante, na aplicação do processo de AD.

Tendo em consideração os resultados emergentes, a concepção e desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho, para um grupo tão heterogéneo como o são os trabalhadores da administração pública, deve ser suficientemente flexível ao nível da operacionalização do processo que promova um acompanhamento mais próximo e permita responder às diferentes necessidades dos avaliados.

Assim, formulamos a seguinte hipótese: **Avaliados com baixos níveis de escolarização e de formação sobre a avaliação, necessitam de maior apoio do avaliador para projectarem o seu futuro profissional, no contexto da avaliação de desempenho, (H8).**

Relativamente à informação obtida pelos avaliados sobre AD, em função do grupo profissional (quadro 45), esta distribuição é heterogénea, tendo sido o grupo dos técnicos superiores e técnicos especializados que obtiveram mais informação e consideram-se mais informados, enquanto o grupo dos AAM revelaram não ter recebido formação ou informação sobre a avaliação de desempenho. Os canais de comunicação para a divulgação da informação exclui os grupos profissionais com menos recursos e menor acesso a esses mesmos canais, como seja o caso da divulgação através dos sistemas de informação informatizados.

Quadro 45 - Informação recebida sobre a AD por grupo profissional

Grupo profissional Informação	Auxiliar de Acção Médica	Assistente Administrativo	Auxiliar de Apoio e Vigilância	Operário Especializado	Técnico Superior	Total
Não recebeu	4	4	1	0	0	9
Recebeu mas insuficiente	0	1	0	0	0	1
Recebeu	1	1	0	1	1	4
Total	5	6	1	1	1	14

Quanto ao papel da AD (quadro 46), percebido pelos diferentes grupos profissionais, verifica-se que nos grupos menos diferenciados a AD têm como objectivo a progressão na carreira, tendo estes uma visão mais concreta e imediata do papel da avaliação, enquanto nos grupos mais diferenciados existe a percepção que a avaliação pode ter objectivos de médio e longo prazo, tais como promover o desenvolvimento profissional e identificar necessidades de formação.

Quadro 46 - Papel percebido da avaliação por categoria profissional

Grupo profissional Papel da AD	Auxiliar de Acção Médica	Assistente Administrativo	Auxiliar de Apoio e Vigilância	Operário Especializado	Técnico Superior	Total
Instrumento de progressão na carreira	7	5	1	1	0	14
Instrumento promotor do desenvolvimento dos RH	1	2	0	0	1	4
Instrumento de punição	2	2	0	0	0	4
Focaliza os avaliados nos objectivos	4	6	1	0	1	12
Identificar necessidades de formação	1	2	0	1	1	5
Inconsequente e sem resultados práticos	3	5	0	1	1	10
Premiar o mérito	0	0	1	0	0	1
Confrontar o avaliado e avaliador sobre o desempenho	1	3	1	0	1	6

Contudo, independentemente da categoria profissional, os avaliados referem que a esmagadora maioria das avaliações, como têm sido realizadas, não têm consequências práticas e não acrescenta valor à organização. Esta ideia está bem evidente no quadro 46, que mostra as unidades de registo codificadas por categoria profissional e percepção apreendida da AD, no qual podemos observar que os técnicos superiores e operários especializados, de uma forma reiterada, no seu discurso, desvalorizam o papel<sup>2</sup> da AD, tendo em conta o modo como esta está ser realizada.

Em síntese podemos extrair dos resultados que os avaliadores, assumem, na perspectiva dos avaliados, um papel determinante em todo o processo de AD, sendo

<sup>2</sup> Define-se papel enquanto conjunto de expectativas associadas à avaliação de desempenho

considerados os interlocutores mais próximos e dos quais esperam comunicação eficaz e ajuda para ultrapassar as dificuldades inerentes a um processo em mudança e conseguir um melhor desempenho.

Por conseguinte, a centralidade da AD está nos significados construídos e emergentes no processo de interacção dos actores, durante as diferentes fases da avaliação e, não nos instrumentos ou nas regras formais. Os avaliados constituindo um grupo heterogéneo, com formação, atitudes e expectativas face à avaliação diversificadas, pelo que constroem representações e vivenciam a avaliação de desempenho de forma diferenciada, o que requer dos avaliadores as competências adequadas.

Finalmente, como se caracterizam as melhores experiências de avaliação de desempenho? Podemos dizer que as melhores experiências de avaliação caracterizam-se por uma elevada validação e aceitação da avaliação pelos avaliados, estando a avaliação ancorada em processos de interacção regulares, entre o avaliado e o avaliador, que visam avaliar exclusivamente o desempenho profissional e aos quais os actores se mostram vinculados. Contribuem decisivamente para as melhores experiências de avaliação a informação e a formação dos actores envolvidos, em particular as competências técnicas e relacionais e menos as regras processuais e instrumentais ou os atributos do próprio sistema.

Relevando a influência da avaliação, Ellickson (2002), citado por Worley (2003), conclui nos seus estudos que existe uma forte relação entre a satisfação dos empregados com a avaliação de desempenho e a satisfação profissional dos mesmos, pelo que, no final deste capítulo consideramos a seguinte hipótese: **As melhores experiências de avaliação de desempenho, percepcionadas pelos avaliados, conduzem à melhoria do desempenho dos mesmos avaliados (H9).**

## 6- LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo, apesar de acrescentar dados relevantes no âmbito da investigação sobre Avaliação de Desempenho, revela algumas limitações que podem eventualmente ser ultrapassadas em estudos posteriores de maior dimensão.

Uma das limitações do estudo prende-se com o número relativamente reduzido de entrevistas, associado à especificidade da população estudada, o que não nos permite efectuar extrapolações para outros universos. Um outro aspecto, que seria pertinente estudar, prende-se com a possibilidade de aplicar o mesmo guião de entrevista a outra instituição para perceber se os dados obtidos emerge das características do próprio sistema de avaliação de desempenho e da sua aplicação processual ou estão, essencialmente, ligados à dinâmica dos actores envolvidos no processo. Isto é, obteríamos um sistema de categorias semelhantes com resultados semelhantes ou os resultados seriam diferentes com outros actores? Será que o sistema de AD deve ser conceptualizado em função da cultura organizacional ou o sistema de AD pode ser usado para mudar a cultura organizacional?

# **CAPÍTULO IV**

# **PLANO DE INTERVENÇÃO**



## PLANO DE INTERVENÇÃO

O Plano de intervenção que propomos neste capítulo é a consequência lógica dos resultados do estudo no que se refere às práticas de AD. Este plano tem como objectivos: proporcionar ao avaliador e avaliado um conjunto de conhecimentos e competências sobre o sistema de avaliação e práticas processuais, para a consecução dos objectivos (i) e elevar o nível de participação no processo de avaliação, dos actores envolvidos na avaliação de desempenho (ii), visando promover a validade e aceitação da avaliação de desempenho.

Afim de atingir cada um dos objectivos é necessário um conjunto de acções ou actividades, as quais expomos de seguida, havendo necessidade, como emerge do estudo, de as dirigir aos diferentes grupo alvo. Após enunciar o objectivo que se pretende atingir, apresentamos as actividades necessárias à consecução do objectivo, existindo actividades que contribuem para a prossecução dos dois objectivos simultaneamente.

Os objectivos foram definidos e as actividades propostas, considerando o enquadramento legal do sistema de avaliação, a cultura organizacional e os recursos disponíveis. Não faria sentido traçar objectivos que não seriam exequíveis ou programar um conjunto de actividades que não teríamos capacidade para realizar. Assim, propomos os seguintes objectivos e actividades:

### **(i) -Objectivo**

Proporcionar ao avaliador e avaliado um conjunto de conhecimentos e competências sobre o sistema de avaliação de desempenho e as respectivas práticas processuais.

#### **1 - Actividades dirigidas a todos os actores envolvidos no processo de AD**

1.1 – Acção de formação sobre o SIADAP, nomeadamente sobre a arquitectura do sistema, os objectivos da avaliação, o que se pretende avaliar, as várias fases processuais, do papel de cada um dos

intervenientes, assim como das consequências e vantagens para todos e cada um dos intervenientes.

1.2 Sensibilizar todos actores, particularmente a gestão de topo e os avaliadores, para o potencial da avaliação de desempenho na gestão dos recursos humanos, pelo que o tempo e esforço dispensado no contexto da avaliação será um investimento com retorno e não tempo perdido numa tarefa administrativa.

1.3 – Distribuição de informação, pelos canais mais adequados, de modo a que todos os intervenientes possuam a informação necessária. Como constatamos este é um dos problemas mais prementes na organização, não chegando a informação a todos os destinatários.

1.4 – Alertar todos os envolvidos para a existência de procedimentos de recurso. Todos os actores envolvidos devem adoptar os comportamentos mais correctos, pelo que os avaliadores não devem evitar avaliações incómodas para fugir ao conflito e os avaliados não devem sentir a avaliação como uma ameaça, podendo recorrer da avaliação efectuada.

## **2 – Actividades dirigidas à gestão de topo**

2.1 – Propor à administração a criação de uma equipa, com um reduzido número de elementos, com disponibilidade e flexibilidade, devidamente preparada para responder e apoiar os avaliados e avaliadores nos primeiros anos de implementação do SIADAP.

## **3 – Actividades dirigidas aos avaliadores**

3.1 – Acções de formação dirigidas aos avaliadores no sentido do desenvolvimento das suas competências relacionais e processuais, nomeadamente sobre os seguintes aspectos:

3.1.1 - Conhecer e identificar-se com os objectivos estratégicos da organização;

3.1.2 - Saber identificar os objectivos da unidade orgânica e a sua interligação com os objectivos estratégicos;

3.1.3 – Conhecer as componentes do processo de avaliação de desempenho. Adaptações que podem ser introduzidas de forma a responder às necessidades específicas do avaliado.

3.1.4 – Definir objectivos de desempenho

3.1.5 – Como realizar as entrevistas de desempenho

3.1.6 – Como produzir e registar continuamente os atributos de desempenho, que serão objecto de avaliação, sendo estes registos importantes na fundamentação da avaliação.

3.1.7 – Como proceder ao preenchimento dos documentos formais de avaliação de desempenho.

3.1.8 – Sensibilizar que as pessoas são diferentes umas das outras e procurar criar para todos interesses e desafios adequados, colocando todos em posição de desenvolvimento;

3.1.9 – Alertar para os erros de avaliação. Orientar os avaliadores no sentido de se evitarem os erros mais frequentes na avaliação de desempenho. Como refere Worley (2003), avaliadores com níveis de formação mais elevados avaliam com maior exactidão.

#### **4 – Actividades dirigidas aos avaliados**

4.1 - Acções de formação dirigidas aos avaliados sobre os seguintes aspectos:

4.1.1 – Processo de avaliação de desempenho, as suas componentes e regras.

4.1.2 – A elaboração de objectivos específicos.

4.1.3 – Como realizar a autoavaliação, objectivos e vantagens da mesma.

## **(ii) – Objectivo**

Elevar o nível de participação no processo de avaliação, dos actores envolvidos na avaliação de desempenho

### **1 – Actividades dirigidas à gestão de topo e intermédia**

1.1 – Obter o comprometimento da gestão de topo e intermédia, que difundirão atempadamente os objectivos organizacionais e departamentais, com recurso à tradicional folha informativa em papel e ao computador. Contudo, esta informação também chegará aos avaliadores que têm especial responsabilidade em a fazer chegar aos avaliados. Este comportamento revela interesse, implicação e responsabilidade partilhada da gestão de topo na avaliação de desempenho.

### **2 – Actividades dirigidas aos avaliadores**

2.1 – Acções de formação dirigidas aos avaliadores sobre os seguintes aspectos:

2.1.1 – A importância do envolvimento dos avaliados na avaliação.

2.1.2 – A necessidade de transmissão de feedback regular aos avaliados e de acordo com as suas necessidades. Além da entrevista de avaliação formal e obrigatória no início do ano, seria de grande utilidade o avaliador realizar pelo menos uma entrevista a meio do ano para identificar desvios face aos objectivos planeados e reorientar o avaliado.

2.1.3 – Acções de formação sobre as competências de coaching, as quais passam por:

- Desempenhar o papel de conselheiro e não de juiz;
- Compreender as interacções entre as pessoas e o contexto em que ocorre o desempenho;

- Descobrir se alguém está fora do sistema e se precisa de ajuda;
- Criar confiança através de um ambiente que encoraja a responsabilidade.

2.2 – Propor aos avaliadores, com a anuência de gestão de topo, com a missão de avaliarem um número elevado de trabalhadores, a escolha de um coadjutor com o perfil adequado, que teria como principal missão fazer o acompanhamento dos avaliados com maiores dificuldades.

### **3 – Actividades dirigidas aos avaliados**

3.1 – Apoio específico aos avaliados com baixos recursos internos, nomeadamente aqueles que possuem baixa escolaridade.

3.2 – Promover a oportunidade de os avaliados proporem e negociarem alguns dos objectivos.

3.3 – Valorizar a importância da autoavaliação junto dos avaliados e promover a valorização da mesma no contexto da avaliação, propondo que a mesma fosse realizada a meio do período de avaliação e no final do período de avaliação.

Em síntese, o plano de intervenção passa pela formação dos avaliados e avaliadores. Formação em cascata, em todos os níveis, sendo cada trabalhador simultaneamente avaliador e avaliado. Esta formação deve incidir nas regras processuais, no domínio dos instrumentos e particularmente na importância dos processos de interacção, nos quais se incluem a comunicação, a negociação e o feedback, para que todos os actores se sintam envolvidos.

Todavia, não é suficiente dar formação aos avaliadores. Apesar de não estar previsto no SIADAP, pensamos que não colide com o espírito do mesmo ou com o papel do conselho de avaliação, pelo que propomos a criação de um encontro anual de avaliadores, onde os mesmos reflectiriam em conjunto sobre as práticas de avaliação, discutiriam, trocariam experiências e identificariam falhas ocorridas, assim como estratégias correctivas, no sentido da melhoria contínua da AD.

Este plano será avaliado através de um questionário a aplicar aos avaliados e aos avaliadores, com um conjunto de indicadores que insira sobre os procedimentos de avaliação e o nível de implicação dos actores, na avaliação de desempenho.

# CAPÍTULO V

# CONCLUSÃO

## CONCLUSÃO

Ao longo deste estudo procurámos respostas para as questões de investigação, as quais procuram caracterizar as melhores experiências de AD. Em síntese, podemos dizer que as melhores experiências de avaliação caracterizam-se pela existência de elevada validação e aceitação da avaliação pelos avaliados, estando a avaliação ancorada em processos de interacção regulares, entre o avaliado e o avaliador, que visam avaliar exclusivamente o desempenho profissional e aos quais os actores se mostram vinculados. Todavia, contribuem decisivamente para as melhores experiências de avaliação a informação e a formação dos actores envolvidos, em particular as competências técnicas e relacionais e menos as regras processuais ou os atributos do próprio sistema.

Por conseguinte, a centralidade da avaliação de desempenho está nos significados construídos e emergentes no processo interactivo dos actores, ao longo das diferentes fases da avaliação, e não nos instrumentos ou nas regras formais, pelo que a aposta formativa deve ser feita no desenvolvimento das competências dos avaliadores e nas estratégias promotoras de envolvimento e apropriação dos actores, no processo de avaliação.

Através da análise das categorias emergentes e estabelecendo triangulações entre as mesmas podemos constatar que o desconhecimento, tanto dos avaliadores como dos avaliados, face ao processo avaliativo, é notório, no que diz respeito às suas especificidades, objectivos e responsabilidades. Contudo, este desconhecimento não pode ser amputado aos intervenientes directos no processo (avaliado e avaliador), uma vez que a concepção e implementação de um sistema de AD implica programas de formação transversais e específicos a todos os actores envolvidos. Urge, portanto, mobilizar uma intervenção planeada de formação dos avaliadores de modo a suprir lacunas de conhecimento processual e desenvolvimento de competências de avaliação, necessárias ao desempenho satisfatório da sua missão de avaliar e retirar o máximo proveito das potencialidades da AD.

Todavia, o programa de formação terá de ser ainda mais abrangente, pois é tão importante saber avaliar como saber ser avaliado. Embora com orientação diferente, o



conhecimento aprofundado do processo avaliativo pelos funcionários a avaliar poderá facilitar a sua colaboração com os avaliadores, consciencializa-los quanto aos objectivos a atingir, substituir a sensação de ameaça por envolvimento e responsabilização.

Assim sendo, a implementação do SIADAP, implicará uma análise das necessidades de formação cuidada dos avaliadores, ao nível das competências genéricas de liderança e particularmente das competências de avaliação de desempenho, entre as quais as relacionadas com a definição de objectivos, gestão da relação no contexto da avaliação e dos processos de comunicação: entrevistas de desempenho, negociação e *feedback*.

O SIADAP implica, no seu espírito, a responsabilização construtiva do avaliado pelo seu desempenho, à qual está subjacente a responsabilidade partilhada dos actores envolvidos e a avaliação participada, em que os resultados constituem a pedra angular do sistema, contudo a ênfase exagerada nos resultados pode levar a descurar o modo como estes são alcançados, o que em saúde pode conduzir a repercussões negativas para a organização e para os clientes. Assim, para minimizar este risco é imprescindível uma reflexão crítica e permanente, dos avaliadores e dirigentes ao longo de todo o processo.

Os dados revelam-nos, de forma evidente, o papel fundamental do avaliador emergindo da relação entre avaliador e avaliado um conjunto de acções significantes para o resultado da AD, pelo que faz sentido, em que processo de avaliação é anual, uma segunda entrevista a meio do ano. Esta constituiria uma mais valia para a consecução dos superiores objectivos da AD, podendo o avaliador ir reajustando a estratégia para cada avaliado e colmatando défices detectados.

Contudo, pese embora as lacunas evidenciadas no modo como foi aplicado o SIADAP na organização estudada, não se pode ignorar os aspectos positivos e as potencialidades do sistema, também estas evidenciadas pelo nosso estudo. Todavia um sistema de avaliação de desempenho bem concebido pode resultar num fracasso se não contar com o envolvimento dos principais actores no campo das organizações.

O processo de avaliação de desempenho é fundamental para um sistema de gestão de recursos humanos eficaz. No entanto a sua operacionalidade é complexa e contingente, particularmente quando o mesmo sistema é aplicado, da mesma forma num conjunto de organizações tão díspares como organizações de saúde, educação ou segurança e a um conjunto de trabalhadores heterogéneo.

Face ao exposto, podemos concluir que este trabalho, apesar da sua natureza contextual e das limitações relacionadas com a dimensão da mostra, pode servir como um bom instrumento na AD. Fornece informações sobre as práticas subjacentes às melhores experiências de AD e identifica os factores fortemente condicionadores da avaliação, contribuindo, assim, para as boas práticas de avaliação de desempenho e consequentemente para elevar o nível de desempenho profissional e organizacional.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, João Ferreira de e PINTO, José Madureira (1986). “Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais” in Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (orgs.), Metodologia das Ciências Sociais, Porto: Edições Afrontamento.

ANSEEL, Frederik e LIEVENS, Filip (2004). The Long-Term Impact of the Feedback Environment on the Job Satisfaction – A Field Study in a Belgian Context, Ghent: Ghent University Belgium.

APOLINÁRIO, José Marques (2003). Chefias Directas – Os Homens do Meio, in Revista Dirigir, Lisboa: n.º. especial de Dezembro de 2003, p. 47.

ARCHIER, George; SERIYX, Hervé (1992). Empresas do 3º Tipo, Porto: Rés-editora.

BARATA, Óscar Soares (2004). Introdução às Ciências Sociais, Lisboa: Bertrand Editora; 11ª Edição.

BARDIN, Laurence (1995). Análise de conteúdo, Lisboa: Edições 70.

BELL, Judith (2004). Como Realizar um Projecto de Investigação, Lisboa: Gradiva 3ª edição.

BILHIM, João de Abreu de Faria (2004). Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BOBKO, Philip; COLELLA, Adrienne (1994). Employee Reactions to Performance Standards: A Review and Research Propositions, in Personnel Psychology. Rutgers University, n.º 47.

BOURDIEU, Pierre; (1994). O Poder Simbólico, Carnaxide: DIFEL difusão editorial LDA.

CAETANO, António (1996). Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas, Lisboa: RH editora, 1ª edição.

CAETANO, António; *et al* (1999). Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa: Edição do Observatório do Emprego e Formação Profissional.

CAETANO, António (2006). “Formação de Impressões” in Jorge Vala e Maria Benedicta Monteiro (orgs.), Psicologia Social, Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian, 7ª edição.

CARAPINHEIRO, Graça (1993). Poderes e Saberes no Hospital, Lisboa: Edições Afrontamento.

CARDOSO, Alice (2003). *Pari Passo – Gerir a Mudança na Administração Pública* in Revista Dirigir, Lisboa: nº. especial de Dezembro de 2003, p.38-43.

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro (1998). Metodologia de investigação – Guia para Auto-aprendizagem; Lisboa: Universidade Aberta.

CHAMPENHOUDT, Luc Van (2003). Introdução à Análise dos Fenómenos Sociais. Lisboa: Gradiva.

CHIAVENATO, Adalberto (1980). Administração de Recursos Humanos, volume I, S. Paulo: Editora Atlas, 2ª edição.

COATES, Vivien *et al.* (2005). Evaluation of Approaches to Assess Nursing and Midwifery Performance. University of Ulster: Published by Northern Ireland Practice and Education Council For Nursing and Midwifery.

CORPORATE EXECUTIVE BOARD (2001a). Performance Management Process, Abril in www.corporateleadershipcouncil.com, consulta em 20-02-2006.

CORPORATE EXECUTIVE BOARD (2001b). Performance Management Schemes, in www.corporateleadershipcouncil.com, consulta em 20-02-2006

CROSSLEY, Jim; HUMPHRIS, Gerry e JOLLY, Brian (2002). Assessing health professionals in Medical Education, vol. 36, Number 9, September.

CUNHA, Rita Campos e (1992). A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.

DEMARTIS, Lúcia (2006). Compêndio de Sociologia, Lisboa: Edições 70, LDA.

DICIOPÉDIA (2006). [DVD-ROM]. Porto: Porto Editora, 2005. ISBN: 972-0-65260-8.

DRUKER, Peter F. (2002). *Managing in the Next Society*, Oxford: Butterworth Heinemann.

ENCICLOPEDIA UNIVERSAL (2004). [DVD-ROM]. Lisboa: Texto Editora

ESAÚ, Dinis (2006). O Futuro da Saúde em Portugal; Lisboa; Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares.

FARÍAS, L., & MONTERO, M. (2005). De la transcripción y otros aspectos artesanales de la investigación cualitativa. International Journal of Qualitative Methods, 4(1), Artigo 4.

FELGUEIRAS, Luís Carlos Martins (1997). Modelo Multicritério de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos: Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Tese de Mestrado.

FIRMINO, Manuel Brazinha (2002). Gestão das Organizações – Conceitos e Tendências Actuais, Lisboa: Escolar Editora.

FONSECA, Maria Manuel Serrano da (2003). Sociologia, organizações e pessoas: contributos para equacionar o desenvolvimento de recursos humanos in Economia e Sociologia. Évora: Gabinete de Investigação e Acção Social do Instituto Superior Económico e Social de Évora, nº 75.

GARCIA, Elisabete (2005). Prática da Avaliação do Desempenho – Estudo de caso do HSLE. Tese de Mestrado. Évora: Universidade de Évora.

GIDDENS, Anthony (1995), Sociologia, Madrid: Alianza Universidad Textos.

GRAÇA, Luís (2000). Evolução do Sistema Hospitalar: uma Perspectiva Sociológica, Textos 85, 93, 87, 86, 88, 89, 90, 91 e 92, Sociologia Histórica dos Sistemas, Políticas e Serviços de Saúde, <http://www.ensp.unl.pt/luis.graca>, 28-12-2004.

GUERRA, Isabel Carvalho (2006), Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso, Estoril: Principia Editora.

ISLAM, Gazi; ZYPHUR, Michael. (2007). Ways of interacting: The standardization of communication in medical training. Human Relations, 60(5), 769-792; ed. Sage.

KILOSKI John F. (1999). Effective communication in the performance appraisal interview: face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace. Public personnel management, 28(2), 301-322.

LESSARD-HÉBERT, Michelle; et al (2004). Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas, Lisboa: Edições Piaget.

LIMA, Marinús Pires de (1973). O Inquérito Sociológico – Problemas de Metodologia, Lisboa: Gabinete de Investigações Sociais.

LANDY, Frank J. (1983). The Measurement of Work Performance, San Diego: Academic Press Limited.

LIPSON, Juliene G. (1997). The Politics of Publishing: Protecting Participants' Confidentiality in Janice Morse (org.), Completing a Qualitative Project: details an dialogue, London: ed. Sage.

LONDON, Manuel *at al.* (2004). Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting in Human resource management, vol. 43, nº 4, p.319-336.

MADDUX, Robert B. (2001) Avaliação de Desempenho – Guia Prático para uma Avaliação de Desempenho Mais Produtiva e Positiva, Lisboa: Ed. Monitor, 2ª edição

MARQUES, Jorge (1996). Recursos Humanos – Técnicas de Gestão, Cacem: Porto Editora, 3ª edição.

MARQUES, Jorge (1999). Avaliar a Avaliação de Desempenho in Marques, J; Câmara, P. e Martins P. Novas Perspectivas da Gestão, Lisboa: Editora Pergaminho LDA.

MARTINS, Pedro (1999). Definição de Objectivos de Desempenho in Marques, J; Câmara, P. e Martins P. Novas Perspectivas da Gestão, Lisboa: Editora Pergaminho LDA.

MASTRACCI, Sharon H., *et al.* (2006). Appraising Emotion Work: Determining Whether Emotional Labor Is Valued in Government Jobs in American Review of Public Administration, V.36; Number 2; ed. Sage.

MCGIVERN, Gerry & FERLIE, Ewan (2007). Playing tick-box games: Interrelating defences in professional appraisal in Human Relations, 60(9), 1361-1385; ed. Sage.

MINTZBERG, Henry (2004). Estrutura e Dinâmica das Organizações, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 3ª edição.

MORSE, Janice (1997) Recognizing the power of qualitative research in Janice Morse (org.), Completing a Qualitative Project: details an dialogue: London, ed. Sage.

MORSE, Janice (2006). Insight, inference, evidence, and verification: Creating a legitimate discipline. International Journal of Qualitative Methods, 5(1), Article 8.

MOTOWIDLE, Stephan; (2003) Job Performance in Walter Burman, Daniel Ilgen, J. Richard Klimoski (coordenação); Industrial and organization psychology; V.12; p. 39-53; New Jersey; John Wiley e Sons Inc..

NEVES, José e LOPES, Albino (2000), Cultura Organizacional, Satisfação e Cidadania in José Keating at al (org.), Organizações em Transição; Coimbra: Imprensa da Universidade.

NEVES, Augusto Lobato (1998), Motivação Para o Trabalho: Lisboa, RH Editores.

NOGUEIRA, Fernando Dias (2005) [www.sociuslogia.com/artigos/cominic01.htm](http://www.sociuslogia.com/artigos/cominic01.htm) – consultado em 22/11/05.

NUNES, Elisabete (2003). Manual de Formação em Gestão de Recursos Humanos, Lisboa: Cento de Formação Multidisciplinar do Hospital de S: José, edição policopiada.

OLIVEIRA, S. (2006). Percepção de Justiça dos Avaliados Acerca da sua Avaliação de Desempenho. Tese de Mestrado. Évora: Universidade de Évora.

PARKER, Sharon K.(2007). That is my Job: How employees role orientation affects their job performance in Human Relations, 60(3), 403-434; ed. Sage.

PERETTI, Jean-Marie (2004). Recursos Humanos, Lisboa: edições Sílabo, 3ª edição.

PORTUGAL, ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA. Lei nº 10/04. Criação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. Diário da República, Lisboa, I Série A, nº 68, 22 de Março de 2004, 1586-1589.

PORTUGAL, MINISTÉRIO DAS FINANÇAS. Decreto Regulamentar nº 19-A/04 Regulamentação da Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores e Dirigentes Intermédios da Administração Pública. Diário da República, Lisboa, I Série B, nº 113, 14 de Maio de 2005, 3104 (2) -3014 (26).

PORTUGAL, MINISTÉRIO DAS FINANÇAS, Direcção Geral da Administração e do Emprego Público. Proposta de Lei 307/2007 de 23 de Abril

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa: Gradiva 1ª edição.



RAFAEL, Manuel (2001). O modelo desenvolvimentista de avaliação e aconselhamento de carreira, Lisboa: Tese de doutoramento apresentada na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade Clássica de Lisboa.

RAINHA, Liliana; FIGUEIRA, Eduardo (2006). Género e competências na formação profissional e no emprego: conclusões e recomendações in Francisco Martins Ramos e Maria Noémi Marujo (org); Actas das Jornadas do Departamento de Sociologia, Évora: Departamento de Sociologia da Universidade de Évora/Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia “Augusto da Silva”.

ROCHA, J. A. Oliveira (1999). Gestão de Recursos Humanos: Lisboa, Editorial Presença, 2ª Edição.

ROGERS, Carl (1984). Tornar-se Pessoa: Lisboa, Morais Editores.

ROQUE, Sofia (2005). Sistema de Avaliação do Desempenho na Carreira de Enfermagem: Eficiência e Eficácia. Tese de Mestrado. Évora: Universidade de Évora

RYNES, I. Sara *et al.* (2005) Personnel Psychology: Performance Evaluation na Pay for Performance; nº 56 p.511-600.

SANTOS, Nuno (2005a). Aulas da disciplina de Políticas de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos; Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde; Lisboa.

SANTOS, Nuno (2005b). Projectos de Investigação em Psicologia: Guia para a sua elaboração e execução. Évora: NEPUE.

SANTOS, N., CORREIA, M., OLIVEIRA, S. (2006). Desenvolvimento de Competências de Avaliação de Desempenho no Âmbito do SIADAP. Évora: Núcleo de Formação Contínua da Universidade de Évora.

SOUSA, Elizabeth (2006). Atribuição Causal: da inferência à estratégia de comportamento in Jorge Vala e Maria Benedicta Monteiro (orgs.), Psicologia Social, Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian, 7ª edição.

VALA, Jorge (1986). A Análise de Conteúdo in Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (orgs.), Metodologia das Ciências Sociais, Porto: Edições Afrontamento.

VARMA, Arup; et al. (1996). Interpersonal Affect and Performance Appraisal: Field Study, Personnel Psychology; 49.

WILLIAMS, D. I. (2000), Desenvolvimento Pessoal no Local de Trabalho in José Keating et al (org.), Organizações em Transição: Coimbra, Imprensa da Universidade.

WORLEY, Chad (2003). Analysis of Travis County Performance Appraisal Systems; Political Science Department, Texas State University

ZEYRINGER, Jorg (2005). Motivating to become a manager. Hospital, Volume 7, 5/2005.

# Anexo 1

Carta de apresentação e solicitação, ao Conselho de Administração da MAC, da  
autorização para a realização do estudo.

Ao Conselho de Administração da Maternidade Dr. Alfredo da Costa

Na qualidade de aluno do II curso de mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional em Saúde, especialidade em Políticas de Administração e Gestão dos Serviços de Saúde, a frequentar na Universidade de Évora, estou a realizar uma dissertação sobre as melhores experiências de Avaliação de Desempenho.

Muito resumidamente os objectivos do estudo são: (i) identificar e caracterizar as melhores experiências de avaliação de desempenho; (ii) analisar as dimensões valorativas, na perspectiva dos avaliados, das experiências de avaliação de desempenho referenciadas.

Assim sendo, venho por este meio solicitar a V. Exas. a imprescindível colaboração e autorização para efectuar entrevistas a funcionários da MAC sujeitos ao Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. O tempo, previsível, de duração de cada entrevista será de cerca de 15 minutos.

Todo o conteúdo das entrevistas é confidencial (só terão acesso aos dados iniciais a equipa de investigação, constituída pelo investigador, orientador da tese e transcritor das entrevistas); a divulgação será feita mantendo o anonimato dos respondentes e da organização; os resultados destinam-se exclusivamente à elaboração de uma dissertação de mestrado; todos os participantes poderão desistir em qualquer fase do processo; os resultados serão devolvidos a todos os participantes, através de um convite de participação num seminário específico para o efeito

Solicito, ainda, que me seja concedido o acesso ao Balanço Social da MAC, afim de caracterizar o universo, do qual serão seleccionados e contactados os indivíduos que constituem a amostra, aos quais será apresentado o estudo e solicitada a sua participação e, caso autorizem e concordem integrarão o estudo.

Pela minha parte, o mínimo que poderei fazer para retribuir a disponibilidade demonstrada é, caso o pretendam, fornecer os resultados deste estudo. Por conseguinte, estou inteiramente ao dispor para esclarecer qualquer dúvida ou prestar informação adicional pessoalmente ou através do telefone nº 919660165 ou pelo E-mail [antoniocostamauricio@gmail.com](mailto:antoniocostamauricio@gmail.com)

Lisboa, 17 de Agosto de 2006

Com os melhores cumprimentos

# Anexo 2

## Carta de apresentação do estudo aos participantes

Ex.mo Sr. (a)

Na qualidade de aluno do II curso de mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional em Saúde, especialidade em Políticas de Administração e Gestão dos Serviços de Saúde, a apresentar na Universidade de Évora, estou a realizar uma dissertação sobre as melhores experiências de Avaliação de Desempenho.

Muito resumidamente os objectivos do estudo são: (i) Identificar e Caracterizar as melhores experiências de avaliação de desempenho; (ii) analisar as dimensões valorativas, na perspectiva dos avaliados, das experiências de avaliação de desempenho referenciadas.

Assim sendo, venho por este meio solicitar a V. Ex.<sup>a</sup> a imprescindível colaboração e autorização para lhe efectuar uma entrevista, com a duração prevista de cerca de 15 minutos, sobre as suas melhores experiências de Avaliação de Desempenho.

Acrescento, ainda, que a realização de entrevistas foi autorizada pelo Conselho de Administração da Maternidade Dr. Alfredo da Costa, conforme documento anexo.

Todo o conteúdo das entrevistas é confidencial (só terão acesso aos dados iniciais a equipa de investigação, constituída pelo investigador, orientador da tese e transcritor das entrevistas); a divulgação será feita mantendo o anonimato dos respondentes; os resultados destinam-se exclusivamente à elaboração de uma dissertação de mestrado; todos os participantes poderão desistir em qualquer fase do processo; os resultados serão devolvidos a todos os participantes, através de um convite de participação num seminário específico para o efeito. No final da discussão da dissertação o registo magnético das entrevistas será destruído.

O local da entrevista poderá ser da sua escolha, todavia deverá ser calmo e privado para que possamos falar livremente sem ser interrompidos na conversa.

Pela minha parte, o mínimo que poderei fazer para retribuir a disponibilidade demonstrada é, caso o pretenda, fornecer os resultados deste estudo. Por conseguinte, estou inteiramente ao dispor para esclarecer qualquer dúvida ou prestar informação adicional pessoalmente ou através do telefone nº 919660165 ou pelo E-mail [antoniocostamauricio@gmail.com](mailto:antoniocostamauricio@gmail.com)

Lisboa, Dezembro de 2006

Com os melhores cumprimentos

## Anexo 3

### Acordo de colaboração entre o investigador e o participante no estudo

## ACORDO DE COLABORAÇÃO

Entre António Maurício, aluno do Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde, especialidade de Políticas de Administração e Gestão dos Serviços de Saúde, a elaborar uma dissertação na área da Avaliação de Desempenho, a apresentar na Universidade de Évora e -----, é estabelecido o seguinte acordo de colaboração:

1. ----- será entrevistado por António Maurício sobre a sua experiência profissional;
2. A qualquer momento ----- pode interromper a entrevista, e desistir da sua colaboração, se essa for a sua vontade;
3. A entrevista será gravada por António Maurício, a fim de ser utilizada, exclusivamente, para fins de investigação;
4. O conteúdo da entrevista é confidencial e António Maurício garantirá o cumprimento dessa condição;
5. A entrevista será transcrita, e substituídos os elementos identificadores, sendo posteriormente destruído o suporte digital ou magnético respectivo;
6. Excertos da entrevista poderão ser publicados na tese, ou em outros documentos científicos produzidos subseqüentemente, desde que assegurado o anonimato da fonte;
7. ----- receberá um convite para participação num seminário de divulgação dos resultados da investigação, específico para esse efeito;
8. É dado conhecimento a ----- da disponibilidade da tese, após defendida, na biblioteca da Universidade de Évora.

Lisboa, Dezembro de 2006

Os outorgantes

(em duplicado, um para cada um dos outorgantes)



# Anexo 4

## Grelha de construção do guião

**GRELHA DE CONSTRUÇÃO DO GUIÃO DE ENTREVISTAS**

<b>Problema</b>	<b>Subcategorias/ dimensões</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Sequência</b>	<b>Questão</b>	<b>Validação por exame de peritos</b>
☞ O que caracteriza as melhores experiências de avaliação de desempenho percebidas pelos avaliados.	1 ☞ As melhores experiências de AD.	1.1. Onde ocorreu essas experiências 1.2. Quando ocorreu essas experiências 1.3. Com quem ocorreu essas experiências 1.4. Em que contexto ocorreu essas experiências 1.5. Porque foi uma das melhores		<b>Q1. Queria pedir-lhe para me relatar uma das suas melhores experiências de AD que tenha ocorrido durante a sua vida profissional como avaliado?</b>	
	2. ☞ Dimensões valorativas nas melhores experiências de AD	2.1. Dimensão instrumental – Validade do instrumento e exactidão da medida 2.2. Competências valorativas no avaliador – relacionais e instrumentais 2.3. Dimensão organizacional – cumprimento das regras processuais; cultura organizacional; enquadramento legal		<b>Q2. Quais os factores que mais contribuíram para que essas experiências tenham sido tão boas?</b>	

Problema	Subcategorias	Tópicos	Sequência	Questão	Validação por exame de peritos
☞ O que caracteriza as melhores experiências de avaliação de desempenho percebidas pelos avaliados	2.1 ☞ Participação do avaliado no processo de AD	2.1.1. Autoavaliação – participação no processo 2.1.2. Sentimento de pertença e envolvimento 2.1.3. Participação na construção dos objectivos		<b>Q3. Qual a sua participação no processo de Avaliação de Desempenho?</b>	
	2.2 ☞ Conhecimento de objectivos organizacionais, departamentais e de avaliação	2.2.1. Conhece os objectivos da organização e do departamento 2.2.2. Conhece o objectivo e papel da avaliação		<b>Q4. Conhece os objectivos da AD?</b>	
	2.3 ☞ Consequências das boas experiências de AD	2.3.1. Consequências sobre a motivação 2.3.2. Efeito sobre o desempenho 2.3.3. Sentimento de envolvimento e implicação da estrutura hierárquica na AD		<b>Q5. Que consequências essa boa experiência teve, para si e para a organização?</b>	
	2.4 ☞ Adequação do sistema de AD ao conteúdo funcional do avaliado	2.4.1. A avaliação do seu trabalho reflecte o trabalho por si efectuado 2.4.2. A natureza da tarefa que executa condiciona a AD 2.4.3. Satisfação com o actual sistema de AD		<b>Q6. O sistema de AD é adequado ao seu conteúdo funcional?</b>	

<b>Problema</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Sequência</b>	<b>Questão</b>	<b>Validação por exame de peritos</b>
<p>☞ O que caracteriza as melhores experiências de avaliação de desempenho percebidas pelos avaliados</p>	<p>2.5 ☞ Intervenção do avaliador na produção de boas experiências de avaliação na perspectiva do avaliado</p>	<p>2.5.1. A natureza dos afectos avaliado/avaliador</p> <p>2.5.2. Cortesia e disponibilidade do avaliador</p> <p>2.5.3. Competências do avaliador</p> <p>2.5.4. Relação cotação/boa experiência</p>		<p><b>Q7. Qual foi o papel do avaliador nas boas experiências de AD que teve?</b></p>	
	<p>2.6.☞ Cotação atribuída e as boas experiências relatadas</p>	<p>2.6.1. Relação cotação atribuída e as boas experiências relatadas</p>		<p><b>Q8. No processo de AD a que se refere como sendo uma boa experiência de avaliação qual a cotação obtida?</b></p>	
	<p>3 ☞ Caracterização da amostra</p>	<p>☞ Categoria profissional</p> <p>☞ Número de anos na profissão</p> <p>☞ Número de vezes em que foi formalmente avaliado(a)</p> <p>☞ Idade</p>		<p><b>Q9. Qual a sua categoria profissional?</b></p> <p><b>Q10. Quantos anos possui na profissão?</b></p> <p><b>Q11. Quantas vezes já foi formalmente avaliado(a)?</b></p> <p><b>Q12. Qual a sua idade?</b></p>	

# Anexo 5

## Guião de entrevista

## GUIÃO DE ENTREVISTA

Estamos a contactá-lo(a) no sentido de nos facultar uma entrevista sobre **as suas melhores experiências de Avaliação de Desempenho** enquanto avaliado, no contexto de uma investigação para uma dissertação de mestrado (a apresentar na Universidade de Évora), na área da Avaliação de Desempenho, que tem como **objectivo caracterizar as melhores experiências de Avaliação de Desempenho**.

Irei, portanto, pedir-lhe que me relate uma das suas melhores experiências de Avaliação de Desempenho que teve ao longo da sua vida profissional, enquanto avaliado. Após o que fazer-lhe-ei algumas perguntas para perceber bem como foi essa experiência.

Todo o conteúdo das entrevistas é confidencial (só terão acesso aos dados iniciais a equipa de investigação, constituída pelo investigador, orientador da tese e transcritor das entrevistas); a divulgação será feita mantendo o anonimato dos respondentes; os resultados destinam-se exclusivamente à elaboração de uma tese de mestrado; todos os participantes poderão desistir em qualquer fase do processo; os resultados serão devolvidos a todos os participantes, através de um convite de participação num seminário específico para o efeito. No final da discussão da dissertação o registo magnético das entrevistas será destruído.

### 1 - AS MELHORES EXPERIÊNCIAS DE AD

**1.1– Peça-lhe que me relate uma das suas melhores experiências de AD que tenha ocorrido durante a sua vida profissional como avaliado?**

1.1.1 Onde ocorreu essa experiência.

1.1.2 Quando ocorreu essas experiência.

1.1.3 Com quem ocorreu essas experiência.

1.1.4 Em que contexto ocorreu essas experiência.

1.1.5 Porque foi uma das melhores.

### 2 - DIMENSÕES VALORATIVAS NAS MELHORES EXPERIÊNCIAS DE AD

**2.1. Quais os factores que mais contribuíram para que essas experiências tenham sido tão boas?**

2.1.1 Dimensão instrumental – Validade do instrumento e exactidão da medida

2.1.2 Competências valorativas no avaliador – relacionais, instrumentais

2.1.3 Dimensão organizacional – cumprimento das regras processuais; cultura organizacional; enquadramento legal

**2.2. Qual a sua participação no processo de Avaliação de Desempenho?**

2.2.1 Autoavaliação – participação no processo

2.2.2 Sentimento de pertença e envolvimento

2.2.3 Participação na construção dos objectivos

**2.3 – No seu entendimento quais são os objectivos da AD na sua unidade orgânica (serviço, departamento)?**

2.3.1. Conhece os objectivos da organização e do departamento

2.3.2. Conhece o objectivo e papel da avaliação

**2.4. Que consequências essa boa experiência teve, para si e para a organização?**

2.4.1 Consequências sobre a motivação

2.4.2 Efeito sobre o desempenho

2.4.3 Sentimento de envolvimento e implicação da estrutura hierárquica na AD

**2.5- O sistema de AD é adequado ao seu conteúdo funcional?**

2.5.1 Adequação do sistema de AD relativamente ao conteúdo funcional do avaliado

2.5.2 A avaliação do seu desempenho reflecte o trabalho efectuado

2.5.3 A natureza da tarefa que executa condiciona a AD

2.5.4 Satisfação com o actual sistema de AD

**2.6. Qual foi o papel do avaliador nas boas experiências de AD que teve?**

2.6.1 A natureza dos afectos avaliado/avaliador.

2.6.2 Cortesia e disponibilidade do avaliador.

2.6.3 Competências do avaliador.

2.6.4 Relação cotação/boa experiência.

**2.7. No processo de AD a que se refere como sendo uma boa experiência qual foi a avaliação que lhe foi atribuída?**

2.7.1 Relação entre a cotação atribuída e as boas experiências relatadas

**3 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

**Agora irei colocar-lhe algumas questões afim de conhecer melhor o seu percurso profissional**

**3.1 Qual a sua categoria profissional?**

**3.2 Quantos anos possui na profissão?**

**3.3 Quantas vezes já foi formalmente avaliado(a)?**

**3.4. Qual a sua idade?**

**Obrigado pela disponibilidade concedida**

Deixar contacto e solicitar que se houver algum ponto que queira acrescentar, o favor de o fazer... voltar a referir a devolução dos resultados.



# Anexo 6

## Quadro global das categorias e subcategorias

CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE DADOS DE CONTEÚDO		
Categoria	Subcategorias	
1. As melhores experiências de AD	1.1 Identifica a melhor experiência de AD	
	1.2 Não identifica a melhor experiência de AD	
2. Atributos das experiências de AD (que constituem um valor em si mesmo)	2.1 Atributos positivos	2.1.1 Promoção do desenvolvimento profissional
		2.1.2 Avaliação centrada no desempenho
		2.1.3 Avaliação centrada no avaliado
		2.1.4 Envolvimento elevado do avaliador e avaliado
		2.1.5 Aceitação e validação social da AD
	2.2 Atributos negativos	2.2.1 AD reduzida ao comprimento da lei
		2.2.2 AD baseada na comparação entre pares
		2.2.3 AD centrada nos resultados
		2.2.4 AD complexa e burocrática
		2.2.5 Não-aceitação e validação social da AD
3. Factores condicionantes da qualidade das experiências de AD	3.1 Competências instrumentais e processuais do avaliador	3.1.1 Feedback
		3.1.2 Negociação
		3.1.3 Técnica de entrevista
		3.1.4 Conhecimento do conteúdo funcional do avaliado
		3.1.5 Domínio do processo e dos instrumentos
		3.1.6 Justiça
	3.2 Competências relacionais do avaliador	3.2.1 Proximidade afectiva e relação pessoal
		3.2.2 Comunicação
		3.2.3 Compreensão
		3.2.4 Capacidade de liderança
	3.3 Ausência de competências instrumentais e processuais do avaliador	3.3.1 Erro de centralidade
		3.3.2 AD centrada na personalidade
		3.3.3 Ausência de negociação
		3.3.4 Falta de formação dos avaliadores
		3.3.5 Falta de competências de comunicação
		3.3.6 Deficiências processuais
		3.3.7 Parcialidade do avaliador
		3.3.8 Erro de leniência
		3.3.9 Avaliação politicamente correcta
		3.3.10 Desconhecer o conteúdo funcional do avaliado
	3.4 Ausência de competências relacionais do avaliador	3.4.1 Ausência de comportamentos assertivos
		3.4.2 Relações sócio-afectivas
		3.4.3 Comunicação ausente ou ineficaz
	3.5 Cotação	
	3.6 Factores organizacionais positivos	3.6.1 Proximidade funcional avaliador/avaliado
		3.6.2 AD realizada por mais de um avaliador
	3.7 Factores organizacionais negativos	3.7.1 Rotinização da AD
3.7.2 Falta de Inf/Formação dada pela organização		
3.7.3 Falta de implicação da hierarquia		
3.7.4 Não proximidade funcional entre avaliador e o avaliado		
3.7.5 Avaliação realizada por um só avaliador		
3.7.6 Ausência de planeamento		

(continuação)

<b>DADOS DE CONTEÚDO</b>			
<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>		
3. Factores condicionantes da qualidade das experiências de AD (continuação)	3.8 Informação do avaliado sobre AD	3.8.1 Não recebeu/possui informação	
		3.8.2 Recebeu informação insuficiente	
		3.8.3 Recebeu a informação necessária	3.8.3.1 Recebeu informação directamente do avaliador
			3.8.3.2 Recebeu informação pelos colegas
			3.8.3.3 Autoformação
	3.8.3.4 Recebeu informação do exterior		
	3.9 Instrumento de medida e registo	3.9.1 Atributos positivos	
		3.9.2 Atributos negativos	
	3.10 Processo	3.10.1 Processo excluindo cotas	
		3.10.2 Sistema de cotas	
3.11 Predisposição do avaliado para a AD			
4. Caracterização processual	4.1 Autoavaliação	4.1.1 Execução	4.1.1.1 O avaliado fez autoavaliação
			4.1.1.2 O avaliado não fez autoavaliação
		4.1.2 Posição	4.1.2.1 O avaliado não sabe fazer autoavaliação
			4.1.2.2 O avaliado não valoriza a autoavaliação
	4.2 Conhecimento dos objectivos da organização e/ou da unidade orgânica	4.2.1 O avaliado conhece os objectivos da organização e da unidade orgânica	
		4.2.2 O avaliado não conhece os objectivos da organização e da unidade orgânica	
	4.3 Formulação de objectivos por escrito	4.3.1 O avaliado formulou, por escrito, pelo menos um dos objectivos	
		4.3.2 O avaliado não participou na formulação dos seus objectivos	
		4.3.3 O avaliado elaborou os objectivos sob proposta e ajuda do avaliador	
	5. Envolvimento e apropriação na AD	5.1 O avaliado revela envolvimento e sentimentos de apropriação na AD	
5.2 O avaliado não revela envolvimento e sentimentos de apropriação na AD			

(continua)

<b>DADOS DE CONTEÚDO</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	
6. Percepção do papel da avaliação pelo avaliado	6.1 Instrumento de progressão na carreira	
	6.2 Instrumento promotor do desenvolvimento dos RH	
	6.3 Instrumento de punição	
	6.4 Focalizar os avaliados nos objectivos	
	6.5 Identificar necessidades de formação	
	6.6 Inconsequente na prática	
	6.7 Premiar o mérito	
	6.8 Confrontar o avaliado e avaliador	
7. Impactes das experiências de AD	7.1 Impacte no avaliado	7.1.1 Impactes positivos
		7.1.2 Impactes negativos
		7.1.3 Impacte nulo
	7.2 Impacte na organização	7.2.1 Impactes positivos
		7.2.2 Impactes negativos
		7.2.3 Impacte nulo
8. Adequação do sistema de AD ao conteúdo funcional do avaliado	8.1 O sistema de AD é adequado ao conteúdo funcional	
	8.2 O sistema de AD não é adequado ao conteúdo funcional	
	8.3 Não sabe	
9. Grau de satisfação relativamente ao actual Sistema de AD	9.1 Os avaliados revelam sentimentos de satisfação com o SIADAP	
	9.2 Os avaliados revelam sentimentos de insatisfação com o SIADAP	
10. Cotações atribuídas às melhores experiências de AD		