

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
PLANO DE COMUNICAÇÃO DO SIADAP**

Yolanda Castro

**Projecto de Mestrado  
em Gestão de Recursos Humanos**

Orientador(a):  
Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento  
de Gestão

Setembro 2009

### **SUMÁRIO**

O presente projecto tem como principal objectivo analisar o processo de comunicação durante a implementação e desenvolvimento do SIADAP 3 num departamento de consultoria e investigação da administração pública, designado por EMX, com o intuito de desenvolver um conjunto de possibilidades de comunicação que suportem este sistema avaliação, e que por sua vez, poderão facilitar a implementação e aceitação dos colaboradores. O sucesso da comunicação durante a implementação do sistema de avaliação de desempenho permite relacionar as políticas de gestão de recursos humanos, o desempenho individual e os objectivos estratégicos da organização. Diversos autores referem que o processo de comunicação distingue a forma como o avaliador promove a comunicação do sistema, assim como o avaliado tem conhecimento e compreende as implicações do próprio sistema. A elaboração de um plano de comunicação sobre o SIADAP 3 potencializa a transmissão e compreensão dos diversos aspectos do sistema de avaliação, privilegiando a relação entre o superior hierárquico e o colaborador.

### **ABSTRACT**

The main objective of this paper is to analyse the communication process during the implementation and development of the SIADAP 3 in a department of consultancy and investigation of the public organisation, assigned by EMX, in order to develop various possibilities of communication able to bear this system of appraisal, and facilitate the implementation and approval of the employees. Successful communication in the implementation of performance appraisal systems can provide the linkage between human resource systems, individual performance and organisation's objectives. Several authors refers that the communication process reveals the way as the appraiser promotes the communication of the system, as well as the appraisee has knowledge and understand the implications of this system. The elaboration of a communication plan about the SIADAP 3 improves the diffusion and understanding of the performance appraisal system, with the purpose of building up the relation between manager and employee.

ÍNDICE\_Toc238895773

<b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>III</b>
<b>1. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
<b>2. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>8</b>
2.1. Sistemas de Avaliação de Desempenho .....	8
2.2. Percepção de Justiça.....	10
2.3. Comunicação do Sistema de Avaliação de Desempenho.....	14
2.4. Síntese .....	16
<b>3. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>17</b>
3.1. Comunicação Organizacional .....	17
3.2. Plano de Comunicação .....	21
3.3. Síntese .....	24
<b>4. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>25</b>
4.1. Apresentação do Instituto.....	25
4.2. Comunicação Interna na EMX.....	28
<b>5. SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>29</b>
<b>6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
6.1. Funcionamento do Sistema de Avaliação de Desempenho.....	39
6.2. Comunicação do SIADAP .....	42
6.3. Adequação do Sistema .....	43
6.4. Justiça Percepcionada.....	44

<b>7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>46</b>
7.1. Plano de Comunicação.....	46
7.2. Fases do Plano de Comunicação.....	48
7.2.1. Preparação do Processo de Avaliação de Desempenho.....	49
7.2.2. Desenvolvimento do SIADAP.....	52
7.2.3. Validação das Avaliações Finais.....	56
7.2.4. Melhorar a Comunicação Interna.....	58
<b>8. CONCLUSÃO .....</b>	<b>59</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>

## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

O presente projecto aborda o processo de comunicação ao nível da implementação e desenvolvimento do SIADAP 3. O principal objectivo é analisar o processo de comunicação do sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública, no sentido de desenvolver um plano de comunicação, que facilite a aceitação e satisfação do sistema por parte dos colaboradores. O plano de comunicação permite fomentar a comunicação interna, uma vez que apresenta um conjunto de acções e sugestões, que irão suportar o desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho dentro da organização. Um sistema de avaliação só poderá ser implementado com sucesso se o processo de comunicação subjacente à implementação do mesmo for bem executado e difundido por todos. Isto pressupõe a participação de todos os membros nas diversas fases do processo de avaliação, em que cada colaborador deverá entender o seu papel nesse processo, e adquirir o feedback necessário através de uma comunicação activa e eficaz. Este projecto será desenvolvido num departamento de investigação e consultoria da Administração Pública, constituído por uma equipa multidisciplinar, que terá a designação de EMX, devido à solicitação de anonimato por parte da organização.

O enquadramento teórico do projecto focaliza-se em dois conceitos principais, ou seja, sistemas de avaliação de desempenho e comunicação organizacional. A implementação de um sistema de avaliação de desempenho pressupõe o desenvolvimento de um conjunto de objectivos específicos, sendo fundamental, para o âmbito deste projecto, os objectivos relacionados com a questão da comunicação, na medida em que o sistema é percebido com um meio comunicacional, a partir do qual os colaboradores obtêm feedback específico por parte da organização, sendo evidenciados os pontos fracos e fortes do seu desempenho individual. Com o fornecimento de feedback, o sistema contribui para o diagnóstico, manutenção e desenvolvimento da própria organização, de forma a estabelecer a articulação entre as políticas de gestão de recursos humanos, o desempenho individual e os objectivos estratégicos da organização (Cascio & Aguinis, 2005). Associada à implementação do sistema, será necessário abordar a comunicação como um aspecto importante para o sucesso e eficácia dessa implementação, uma vez que cada colaborador deverá saber e compreender o seu papel no processo de avaliação de desempenho. A comunicação torna-se, assim, efectiva a partir do feedback contínuo desenvolvido pelo avaliador, bem como pela aceitação e

compreensão desse feedback por parte do avaliado. O feedback surge como o principal motor de comunicação de sistemas de avaliação de desempenho, a partir do desenvolvimento de entrevistas e reuniões com os colaboradores.

A realização do plano de comunicação está assente na informação adquirida quer pela análise dos documentos fornecidos pela EMX e da legislação acerca do SIADAP, quer pela realização das entrevistas estruturadas aos colaboradores abrangidos por este sistema de avaliação. Tendo como ponto de partida a síntese e análise das características do SIADAP, foi possível delinear as entrevistas e captar a percepção dos colaboradores no que se refere à gestão do sistema de avaliação de desempenho e ao processo de comunicação subjacente ao mesmo. O plano de comunicação é, deste modo, constituído por quatro fases, ou seja, preparação do processo de avaliação, desenvolvimento do SIADAP 3 – planeamento, monitorização e avaliação; validação das avaliações finais e aposta na melhoria da comunicação interna. Estas fases assumem um papel específico no acompanhamento e monitorização do processo de avaliação de desempenho, já que permitem fomentar o envolvimento dos colaboradores, através da sua participação e aceitação, evitando o aparecimento de atitudes negativas e rumores acerca das funcionalidades do sistema. Cada uma destas fases traduz-se pela realização de reuniões de grupo ou entrevistas individuais, previligiando a relação entre o superior hierárquico e o colaborador. A reunião de grupo referente à preparação do processo de avaliação de desempenho permite estabelecer o primeiro contacto com os colaboradores abrangidos pelo SIADAP 3. Nesta reunião, o superior hierárquico tem como objectivo falar sobre as principais etapas do SIADAP, no sentido de dar a conhecer e familiarizar o sistema aos seus membros da equipa, e suscitar as primeiras questões e dúvidas sobre o mesmo. As entrevistas individuais têm como objectivo incluir a definição e planeamento dos objectivos e competências, monitorização do processo e atribuição da avaliação final. O desenvolvimento de reuniões de grupo trimestrais será a principal fonte para melhorar a comunicação interna dentro da equipa, e estreitar as relações ao nível de colegas e da chefia, bem como dar a conhecer os projectos em cursos desenvolvidos por cada um dos elementos. Todas estas ferramentas permitem garantir a transmissão e compreensão do sistema de avaliação de desempenho, fornecendo um conhecimento acessível sobre as implicações da avaliação, e acerca do nível de satisfação do feedback dado pela chefia.

O projecto inicia-se com a definição do contexto do problema em análise, sendo referidas as etapas de desenvolvimento do trabalho. Segue-se a revisão literária com as principais referências teóricas relacionadas, por um lado, com a implementação, desenvolvimento e compreensão de sistemas de avaliação de desempenho e, por outro lado, com o papel da comunicação nas organizações, dando ênfase à importância da comunicação durante o processo da avaliação de desempenho. De seguida, é apresentada a descrição da organização, subdividida em dois capítulos, ou seja, a apresentação do departamento onde se efectuou o projecto e a caracterização da comunicação interna no mesmo. A análise e síntese do SIADAP faz parte do capítulo seguinte. Após este capítulo, são apresentados os principais resultados obtidos, de acordo com a recolha dos dados e análise de conteúdo. A elaboração do plano de comunicação na EMX, é o penúltimo capítulo do projecto, tendo como objectivo sugerir acções que melhorem a comunicação durante o processo de avaliação de desempenho. O último capítulo descreve as principais conclusões e sugestões que possam contribuir para melhorar a comunicação durante o processo da avaliação de desempenho, tornando-o mais eficaz, compreendido e aceite pelos colaboradores.

### 1. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho depende da compreensão do próprio sistema. Cada organização deverá desenvolver um plano de comunicação eficaz e acessível, antes de proceder ao desenvolvimento e implementação de qualquer sistema de avaliação de desempenho, permitindo uma percepção justa e equitativa do próprio sistema, por parte de todos os membros da organização. Com a introdução de um novo sistema de avaliação de desempenho da Administração Pública, ou seja, o SIADAP<sup>1</sup>, surge a necessidade de preparar, informar e transmitir os parâmetros relacionados com o design e implementação do mesmo. Ao surgir esta necessidade, os colaboradores passam a ser a principal preocupação, na medida em que são eles que constituem e edificam a organização. A elaboração de um plano de comunicação constitui uma das etapas basilares das relações que se estabelecem no seio das organizações, criando espaços privilegiados de comunicação interna relativamente ao SIADAP.

Antes da elaboração do plano de comunicação, será feita a síntese do SIADAP, no sentido de se perceber as suas características e funcionalidades, dando-se especial relevo ao SIADAP 3, uma vez que é este subsistema de avaliação de desempenho referente aos colaboradores, que será analisado neste projecto. O próximo passo relaciona-se com a análise da percepção dos colaboradores no que diz respeito ao funcionamento do sistema, ou seja, captar as informações que estes têm acerca do SIADAP 3, e a forma como cada um compreende os principais objectivos, efeitos e benefícios associados ao processo de avaliação. Com base na percepção dos colaboradores, também será possível observar a forma como é desenvolvida a comunicação interna, e mais concretamente, o processo de comunicação relacionado com o processo de avaliação. Estes passos permitem verificar dois aspectos importantes, ou seja, a compreensão do sistema de avaliação por parte dos elementos da equipa, incluindo o superior hierárquico, e a relação entre o avaliador e o avaliado, já que a mesma poderá ser particularmente influenciada pela forma como ocorre a comunicação dentro da equipa. Uma vez analisados estes aspectos, existem condições para desenvolver um plano de comunicação estruturado e contínuo, que assegure tanto a transmissão como a compreensão da informação subjacente ao sistema de avaliação de desempenho.

---

<sup>1</sup> Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública assente numa concepção de gestão por objectivos orientada para os resultados (Lei nº 66-B/2007).

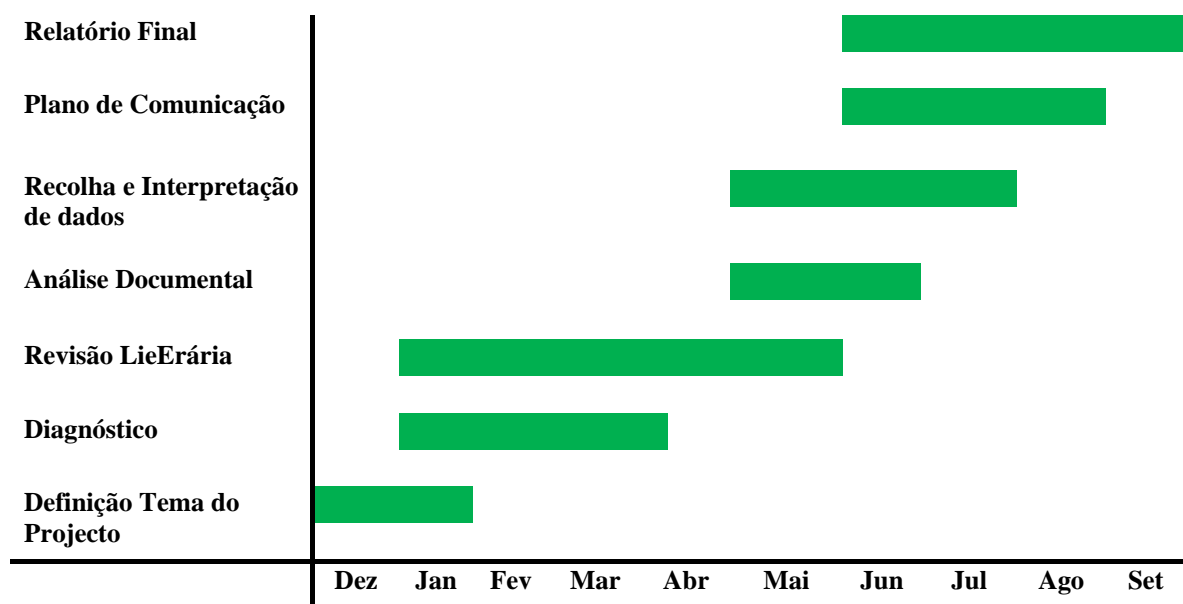


Neste sentido, a parte prática deste projecto debruça-se sobre uma das equipas multidisciplinares de uma organização pública, que devido ao pedido de anonimato, terá a designação de EMX. É uma equipa multidisciplinar de investigação e de consultoria, assente na produção de publicações e comunicações, assim como no desenvolvimento de acções de formação em diversas áreas.

Assim sendo, a elaboração de um plano de comunicação deverá ser fundamental para as organizações, uma vez que facilitará a compreensão de diversos aspectos, tais como o funcionamento, a identificação do principal objectivo, a relação com a estratégia organizacional e os benefícios associados ao sistema de avaliação de desempenho, e a definição das responsabilidades do avaliador e dos colaboradores (Aguinis, 2005). Com a transmissão destes aspectos, a comunicação na célula mais pequena da organização, ou seja, na equipa, irá ser mais eficaz, fomentando um canal aberto de diálogo entre chefia e colaborador.

Com o intuito de desenvolver os objectivos definidos no contexto do problema, o cronograma traduz as principais etapas do projecto, como é possível observar no quadro nº 1.

### QUADRO Nº 1 – CRONOGRAMA DO PROJECTO



## **2. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

### **2.1. Sistemas de Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho exerce um papel fundamental nos processos de diagnóstico e nos planos de acção referentes à optimização do funcionamento de uma dada organização. Assim sendo, o contributo da avaliação de desempenho é fundamental para a organização, uma vez que, enquanto sistema de controlo permite tomar decisões relacionadas com selecção, organização, gestão de pessoal e de recompensas. Também contribui para a identificação e selecção de potenciais talentos, sendo capaz de desenvolver processos de selecção e de recrutamento de novos colaboradores. Trata-se de uma ferramenta que permite perceber necessidades de formação através do desenvolvimento de feedback individual e da identificação das forças e das fraquezas dos indivíduos, servindo de suporte às políticas de formação.

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho procura facilitar o desenvolvimento de um conjunto de objectivos específicos (Cascio & Aguinis, 2005). Por um lado, os objectivos relacionados com a questão da comunicação, ou seja, a percepção do sistema como um meio comunicacional, através do qual os colaboradores têm conhecimento daquilo que estão a fazer e de que forma o seu contributo se relaciona com as expectativas organizacionais, através de feedback específico, que permite identificar os pontos fortes e fracos, de modo a alterar a conduta dos colaboradores em função dos objectivos organizacionais. Para além deste dois objectivos, a avaliação de desempenho também contribui para o diagnóstico, manutenção e desenvolvimento organizacionais. Por outro lado, os autores mencionam objectivos relacionados com a gestão organizacional, destacando a capacidade do sistema de avaliação de desempenho servir os principais objectivos estratégicos da organização, no sentido de perceber até que ponto os colaboradores exibem comportamentos desejados e produzem os respectivos resultados, indo ao encontro de outro objectivo que se prende com a percepção desse sistema enquanto suporte de decisões respeitantes a promoções, formações, transferências e recompensas. O sistema colabora em investigações na área da gestão de recursos humanos a partir dos dados recolhidos na avaliação de desempenho, sob a forma de arquivos e registos de decisões relacionados com a gestão dos recursos humanos.

O sucesso dos sistemas de avaliação de desempenho surge acompanhado por diversos factores, segundo a perspectiva de Cascio & Aguinis (2005):

- Congruência com a estratégia organizacional (articulação entre os critérios de medida e o desenvolvimento de objectivos organizacionais);
- Eficácia (avaliação dos colaboradores e das responsabilidades - chave das respectivas funções);
- Aplicabilidade (o sistema deve estar disponível, ser plausível, aceitável, fácil de aplicar, em que os seus benefícios terão de superar os respectivos custos);
- Significado (a avaliação do desempenho deve incluir apenas aspectos que estejam sob o controlo do colaborador, devendo ocorrer em intervalos regulares; o sistema deve contribuir para o desenvolvimento contínuo de competências quer dos avaliados, quer dos avaliadores);
- Especificidade (o sistema deve providenciar uma orientação específica para ambos os avaliados e os avaliadores acerca do que é esperado da sua parte e sob a forma de alcance dessas expectativas);
- Discriminabilidade (desenvolvimento de uma diferenciação clara entre a avaliação efectiva e inefectiva dos colaboradores);
- Validade (a pontuação atribuída à avaliação dos colaboradores deve ser consistente quando observada por diferentes avaliadores);
- Participação (sistemas de sucesso permitem a participação activa dos avaliadores e dos avaliados, como por exemplo, a realização de entrevistas, permitindo aos que se encontram envolvidos neste processo um contributo para a estruturação do sistema);
- Justiça e aceitação (os participantes devem perceber o sistema e resultados por ele auferidos como justos e equitativos).

## **2.2. Percepção de Justiça**

Na implementação de um sistema de avaliação de desempenho, a percepção de justiça assume um papel preponderante no desenvolvimento de diversos procedimentos de tomada de decisão relacionados com a gestão do pessoal, sistema de recompensas e incentivos, e disciplina. A questão da justiça relaciona-se com a forma como os procedimentos e os resultados são percebidos como justos, consistentes e equitativos. Em geral, as investigações referem que as percepções de justiça surgem da avaliação dos resultados obtidos – justiça distributiva, dos procedimentos utilizados para definir a distribuição dos resultados – justiça procedimental, e da forma como os procedimentos são explicados e implementados – justiça relacional. Enquanto que a justiça procedimental relaciona-se com o processo de decisão, sendo determinada pela forma como o avaliado tem a possibilidade de participar no processo de decisão, a justiça distributiva consiste em conjugar os recursos obtidos com os esperados, tendo como base o processo de decisão. Poder-se-á dizer que estes dois tipos de justiça encontram-se interligados com a justiça relacional, uma vez que esta determina o desenvolvimento e comunicação da decisão, assente num conjunto de determinantes, tais como a honestidade, ética, feedback e comunicação (Gilliland & Langdon, 1998).

As percepções de justiça influenciam as atitudes e as reacções dos colaboradores, a motivação e desempenho, as atitudes perante a organização, e as decisões contratuais (Gilliland & Langdon, 1998). Estudos referem que a aceitação da avaliação de desempenho, bem como a satisfação face ao sistema de avaliação estão relacionados com a percepção de justiça do próprio sistema. A participação dos colaboradores no processo de avaliação é um dos aspectos que permite aumentar a aceitação das avaliações, assim como a satisfação face ao processo de avaliação (Taylor et al, 1995). No que diz respeito às atitudes face à organização, verifica-se que as atitudes relativas aos supervisores, o comprometimento perante a organização e as intenções de permanecer na organização são as principais atitudes e comportamentos existentes no contexto organizacional, que por sua vez, interagem com as percepções de justiça sobre a avaliação. Alguns estudos demonstram que esta percepção está associada à relação de confiança existente entre colaboradores e supervisores e ao comprometimento organizacional (Korsgaard & Roberson, 1995). Constata-se que a justiça percebida acerca do sistema de avaliação de desempenho se relaciona com as decisões contratuais tomadas com base nas informações provenientes do sistema de avaliação, como por exemplo,

as promoções ou cessações de contrato de trabalho. Se o colaborador considerar que o processo de avaliação foi efectuado de uma forma justa e adequada, a tendência será a de aceitar a decisão da organização, sem ter a necessidade de contestá-la. (Werner & Bolino, 1997 citado por Gilliland & Langdon, 1998).

O sistema de avaliação de desempenho está relacionado com três fases, isto é, o desenvolvimento do sistema, os processos de avaliação e o processo de feedback. Todas estas fases encontram-se interligadas, já que após o feedback, o sistema de avaliação de desempenho deverá ser examinado, no sentido de identificar a necessidade ou não de ajustamentos do mesmo, e aí reiniciar-se o processo, direccionando-se novamente para o desenvolvimento do sistema. O feedback também reflecte o facto destas fases apresentarem uma característica contínua, na medida em que deverá existir para além do feedback formal, o incentivo para o feedback informal, assente numa abordagem constante de melhoramento ou modificação dos objectivos definidos acerca do desempenho (Gilliland & Langdon, 1998).

O desenvolvimento do sistema refere-se à criação ou modificação dos instrumentos da avaliação de desempenho, ao planeamento de procedimentos para desenvolver o desempenho e fornecer feedback, e à comunicação do próprio desenvolvimento do sistema a todos os membros envolvidos. Durante o desenvolvimento do sistema, o envolvimento de todos os intervenientes é crucial a partir da fase inicial, uma vez que o aparecimento de atitudes positivas ou negativas tende a prolongar-se durante a implementação do mesmo, tendo a justiça procedimental e relacional uma forte influência no desenvolvimento dessas atitudes. Conforme refere o estudo de Levy & Williams (2004), as reacções face ao processo de avaliação de desempenho influenciam a efectividade e viabilidade do próprio processo, sendo que reacções de insatisfação e sentimentos de injustiça poderão levar ao insucesso do sistema de avaliação de desempenho. As percepções de justiça durante o desenvolvimento do sistema são condicionadas por um conjunto de práticas, que se forem aplicadas podem contribuir para aumentar e potencializar as percepções dos colaboradores (Gilliland & Langdon, 1998):

- Voz - fomentar o envolvimento dos colaboradores, no sentido de proporcionar a oportunidade de participarem nas decisões relativas ao processo, influenciando as percepções de justiça procedimental dos mesmos. A realização de surveys e entrevistas possibilita, por um lado, a contribuição activa dos indivíduos, e por outro lado, a obtenção de informações referentes às funções desempenhadas. Esta prática

permite envolver os colaboradores no design, desenvolvimento e implementação do sistema;

- Consistência - tratamento consistente e equitativo de todos os colaboradores durante a recolha de informação e comunicação acerca do sistema, não esquecendo de comunicar os aspectos associados ao desenvolvimento do sistema e as razões da existência de alterações ou novos procedimentos;
- Relevância - identificação da informação relevante para o desenvolvimento do sistema, nomeadamente acerca das principais funções dos colaboradores, permitindo desenhar o sistema em sintonia com as funções desempenhadas por cada um. Esta relação permite aumentar as percepções acerca da justiça procedimental;
- Comunicação – explicar a necessidade de um novo sistema de avaliação de desempenho, tentando evitar medos e desconfortos acerca do desenvolvimento do sistema, através da comunicação interaccional como questionários, memorandos e conferências.

Os processos de avaliação incluem a observação e recolha de informação dos comportamentos relacionados com a realização da actividade profissional, assim como a implementação da avaliação do desempenho. Nesta fase, também é possível encontrar um conjunto de práticas, que permitem promover as percepções de justiça por parte dos colaboradores, destacando-se a participação dos colaboradores (voz), as questões de fiabilidade e de comunicação, e o feedback. Tal como acontece no desenvolvimento do sistema, durante o processo de avaliação, a oportunidade dos avaliados participarem na avaliação, assume um papel fundamental no desenrolar da justiça procedimental percebida pelos indivíduos. Korsgaard & Roberson (1995) fazem a distinção entre voz instrumental (quando a auto-avaliação faz parte da avaliação) e voz não-instrumental (neste caso, a auto-avaliação pode não ser considerada pelo avaliador como sendo parte da avaliação final do colaborador), apesar de considerarem que ambas são importantes na previsão da satisfação face ao sistema de avaliação. Para além da auto-avaliação, as entrevistas entre avaliado e avaliador, e o respectivo feedback são outros dos instrumentos de voz utilizados no processo de avaliação. Ao lado deste aspecto surgem as questões de fiabilidade dos resultados, na medida em que é necessário minimizar enviesamentos durante o processo de

avaliação, a partir da formação dos envolvidos, bem como de um processo de comunicação eficaz. Os supervisores terão de aprender a superar os enviesamentos e transmitir um sistema de avaliação justo e equitativo para todos, através quer de formação, quer da utilização de diversos instrumentos de medida, como por exemplo, a utilização do feedback 360 (Caetano, 1991), no sentido de diminuir o aparecimento de erros individuais. Ao nível da comunicação, a justiça relacional é influenciada pela forma como as expectativas acerca do desempenho e as informações são comunicadas a todos os membros (Taylor et al., 1995). As informações fornecidas e o feedback contínuo são fundamentais para a percepção da justiça relacional, evitando a construção de expectativas negativas e pré-concebidas acerca das avaliações.

Na última fase, a justiça relacional é a mais importante durante o processo de feedback, uma vez que inclui a comunicação das avaliações de desempenho e das recompensas. Como se verificou nas outras fases, também existe um conjunto de práticas que permitem promover a justiça relacional no processo de feedback:

- Voz – a comunicação interaccional é importante nesta fase de feedback, já que a participação dos colaboradores é o aspecto mais importante de satisfação no feedback porque possibilita a expressão verbal de ideias e pensamentos, tendo uma percepção mais justa do processo (Giles & Mossholder, 1990 citado por Gilliland & Langdon, 1998);
- Sistema formal de revisão – dar a oportunidade aos colaboradores para reverem as suas avaliações, e melhorarem a percepção de justiça em relação à avaliação e ao feedback (Greenberg, 1986 citado por Gilliland & Langdon, 1998);
- Relevância – assegurar a fidelidade do processo e a transmissão do feedback, suprimindo enviesamentos pessoais, através da formação dos gestores orientada para a importância dos resultados e comportamentos;
- Variável tempo – dar feedback atempadamente, numa perspectiva de respeito e cortesia, permite promover sentimentos de confiança entre os indivíduos, e por sua vez, influenciar a forma como estes irão percepcionar a justiça relacional (Tyler & Bies, 1990 citado por Gilliland & Langdon, 1998);

- Evitar surpresas durante as sessões de feedback para que não haja percepções distorcidas sobre a justiça distributiva. O supervisor terá de desenvolver feedback contínuo, relacionando as expectativas de cada um e o feedback da avaliação final.

### **2.3. Comunicação do Sistema de Avaliação de Desempenho**

Como foi referido, o sistema de avaliação de desempenho traduz-se pela interligação entre o desenvolvimento do sistema, os processos de avaliação e o processo de feedback. Durante estas três fases, a comunicação encontra-se presente e deve ser abordada como um aspecto importante para o desenvolvimento e sucesso do sistema de avaliação de desempenho, desde a percepção da informação até à resposta através do feedback. A análise do processo de comunicação integra os procedimentos relacionados com a forma como, por um lado, o avaliador promove a comunicação efectiva do sistema e, por outro lado, o avaliado tem conhecimento e compreende o próprio sistema de avaliação (Barnes-Farrell & Lynch, 2003).

O sucesso da comunicação durante o sistema de avaliação de desempenho permite articular as políticas de gestão de recursos humanos, o desempenho individual e os respectivos objectivos da organização. Este processo de comunicação ocorre entre os colaboradores e a gestão organizacional, mas também entre as expectativas da avaliação e o feedback ao nível individual. Assim sendo, durante este processo, o avaliador começa por desenvolver determinadas percepções, passando pela aceitação do feedback e, por fim, dando uma resposta em função das dificuldades ou falhas identificadas nas sessões de feedback. O processo de comunicação está intrinsecamente relacionado com a definição de um programa de formação para os avaliadores, assentes na especificação de três objectivos, isto é, aumentar a capacidade de observação dos avaliadores, privilegiando *o que* deve ser observado; reduzir ou eliminar juízos de valor e aumentar a capacidade de comunicação dos avaliadores referentes ao desempenho dos avaliados, de forma construtiva e objectiva (Cascio & Aguinis, 2005). Desta forma, Smith (1978), citado por Fernandes e Caetano (2000), descreve os pontos sobre os quais a formação incide, de forma a contribuir para uma melhoria da objectividade e exactidão da avaliação de desempenho, destacando os erros de cotação mais comuns efectuados pelos avaliadores nas acções de formação, tentando desenvolver estratégias que permitam evitar esses erros no futuro; as dimensões de avaliação, envolvendo os avaliadores na elaboração dos instrumentos de avaliação e, por fim, os padrões de desempenho,



fornecendo um quadro de referência aos avaliadores em relação ao desempenho eficaz e ineficaz dos avaliados. Assim sendo, Cascio e Aguinis (2005) referem o denominado *FOR* (*frame-of-reference*) como o programa de formação de avaliadores mais efectivo. Este programa tem como objectivo desenvolver capacidades específicas para lidar com problemas técnicos e interpessoais associados à avaliação de desempenho.

A realização de entrevistas assume um papel preponderante durante o processo de comunicação do sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a entrevista surge como uma das formas de monitorização do próprio sistema de avaliação, na medida em que possibilita, da parte dos colaboradores, a recepção de feedback contínuo sobre o seu desempenho (Locke e Latham, 1990, citados por Fernandes e Caetano, 2000). Ainda que o feedback possa ser fornecido através de múltiplas fontes, a responsabilidade de o comunicar através de uma entrevista de desempenho cabe ao supervisor directo. Deste modo, deve ser implementado um sistema formal de feedback para que os colaboradores não se limitem à procura de feedback em fontes que lhes sejam mais favoráveis. Este sistema formal pode ser materializado pela forma de entrevista, a partir da qual é revelada informações sobre o desempenho individual de cada um. Neste contexto, o supervisor é responsável pela realização da entrevista que deve ocorrer em três momentos, isto é, antes, durante e após a implementação do sistema de avaliação de desempenho. O primeiro refere os resultados esperados relativamente ao período de avaliação; o segundo é uma revisão informal no meio do ano, verificando-se se os resultados alcançados vão ao encontro dos inicialmente esperados; e o terceiro relaciona-se com a avaliação no final do ano, em que esta é apresentada, discutida e documentada. Durante este período, o feedback aparece como o principal veículo de comunicação do sistema, a partir da realização regular de entrevistas individuais e informais, assim como de reuniões formais com os colaboradores (Barnes-Farrell & Lynch, 2003).

## **2.4. Síntese**

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho pressupõe o desenvolvimento de um conjunto de objectivos específicos, sendo fundamental para este projecto os objectivos relacionados com a questão da comunicação, na medida em que o sistema é percebido com um meio comunicacional, a partir do qual os colaboradores obtêm feedback específico por parte da organização, sendo evidenciados os pontos fracos e fortes do seu desempenho individual. Com o fornecimento de feedback, o sistema contribui para o diagnóstico, manutenção e desenvolvimento da própria organização, de forma a estabelecer a articulação entre as políticas de gestão de recursos humanos, o desempenho individual e os objectivos estratégicos da organização (Cascio & Aguinis, 2005). A comunicação torna-se efectiva a partir do papel duplo do feedback, isto é, por um lado, o feedback contínuo desenvolvido pelo avaliador e, por outro lado, a aceitação e compreensão desse feedback por parte do avaliado, no sentido de desenvolver um conjunto de práticas, que potencializam as diferentes percepções de justiça durante o processo de avaliação de desempenho. Quando este processo é implementado, as percepções de justiça procedimental e relacional são, essencialmente, condicionadas pela forma como os principais intervenientes – avaliadores e avaliados - percebem o processo de avaliação de desempenho, influenciando as atitudes e reacções dos colaboradores, a motivação e o desempenho individual e as decisões contratuais (Gilliland & Langdon, 1998). A justiça percebida envolve diversas práticas relacionadas com o nível de participação e envolvimento dos colaboradores no próprio processo de avaliação, a partir da auto-avaliação, das entrevistas entre avaliador e avaliado e do feedback contínuo. Esta participação também é extensível ao avaliador, na medida em que este deverá manter os colaboradores informados através de um processo de comunicação eficaz e contínuo, reflectindo consistência e fidelidade de todo o processo. O desenvolvimento de entrevistas aparece, assim, como o principal motor de comunicação, uma vez que permite dar feedback aos colaboradores durante os diversos momentos do processo de avaliação. Assim sendo, é necessário ter em conta a forma como as entrevistas deverão ser conduzidas pelos avaliadores, tentando atenuar enviesamentos pessoais e erros de cotação, bem como maximizar a capacidade de comunicação dos avaliadores referentes ao desempenho dos indivíduos (Cascio & Aguinis, 2005).

### 3. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

#### **3.1. Comunicação Organizacional**

A comunicação é imprescindível para qualquer organização social. A dinâmica organizacional ocorre a partir da interligação e relacionamento entre todos membros. Através do desenvolvimento do trabalho é possível favorecer o espírito de equipa, o crescimento individual e a participação activa de cada um na estratégia global da organização.

Cada organização é composta por fluxos e redes (formais e informais). Ambos participam no desenvolvimento de mapas interpretativos existentes dentro da mesma, que permitem a interiorização e socialização de um sistema de valores partilhado pelos colaboradores, colaborando na construção da identidade organizacional. O processo de comunicação facilita a transmissão desta identidade enquanto quadro de referência organizacional, que possibilita o reconhecimento e mobilização dos seus clientes internos e externos. A troca de informação e a intervenção nas redes de relações comunicacionais, por parte da administração (responsável pela comunicação formal da implementação do plano), das chefias directas, dos supervisores, encarregados e dos próprios colaboradores, contribui para a maximização da partilha de uma identidade fundada em significados comuns (Camara, Guerra & Rodrigues, 1997).

Para Myers e Myers (1982), citado por Baker (2001) a comunicação reveste-se de três funções primárias, que contribuem para o relacionamento entre os diversos intervenientes da organização:

- *Coordenação e regulação das actividades de produção*: a comunicação como um meio de coordenação e regulação assume um papel de ordenação e controlo da organização;
- *Socialização*: baseia-se nas relações individuais que se estabelecem na organização, de forma a reforçar os valores organizacionais, influenciando o clima social e a cultura organizacional;
- *Inovação*: a comunicação organizacional como meio de promoção da inovação nas organizações, assim como o seu controlo e coordenação.

Para além destas funções, o processo de comunicação apresenta diferentes formas de complexidade, isto é, a comunicação pode ser interpessoal, grupal ou organizacional. A comunicação interpessoal descreve a troca de informação entre os indivíduos, passando depois para a comunicação em grupo, em que ocorre entre os indivíduos de um determinado grupo, podendo acontecer, essencialmente, sob a forma de reuniões. Por último, a comunicação ao nível da organização resulta da transmissão da informação a todos os membros da organização, tendo como principal preocupação a disseminação da cultura organizacional e do sistema de valores e normas predominantes (Hart, 1981).

A comunicação organizacional envolve a transferência de informações através da estrutura hierárquica. Em muitos casos é informal e em outros assume um carácter formal e escrito. Esta é um processo através do qual a informação é transmitida numa organização e também do qual surgem as relações entre os indivíduos que dela fazem parte. A comunicação entre os diferentes elementos de uma organização fazem com que a informação circule e as relações sejam criadas. Ao nível organizacional, é possível estabelecer a distinção entre comunicação externa e interna. Por um lado, a comunicação externa contribui para a construção da identidade da organização, através do marketing (publicidade, slogans, patrocínios) e da comunicação institucional, destinada ao público interno e externo. Por outro lado, a comunicação interna abrange as diversas acções de comunicação que se produzem no interior de uma organização (Hart, 1981)

A comunicação interna engloba a relação entre os colaboradores e a própria organização, via a influência de um conjunto de aspectos, tais como (Camara, Guerra e Rodrigues, 1997):

- Articulação entre os objectivos estratégicos e as políticas de comunicação interna, no sentido de existir um alinhamento entre a comunicação interna e a actividade;
- Articulação entre a comunicação interna e as políticas de gestão de recursos humanos;
- Sistema de valores e cultura organizacional, uma vez que a comunicação desenvolve a cultura, e consolida os valores da organização;
- Estrutura organizacional e estilos de gestão, já que ambas podem influenciar a comunicação entre os colaboradores;

- Atitudes e comportamentos dos colaboradores podem contribuir para uma comunicação interna eficaz, baseada em políticas de feedback;
- Relação entre comunicação informal e formal, permitindo fomentar e aumentar o conhecimento e a aprendizagem.

Na comunicação interna, surgem diversas redes formais e informais de comunicação. A comunicação formal remete para aquela que é oficial, legitimada pelas autoridades organizacionais e traduzida, geralmente, por documentos escritos. A restante é informal, desenvolvendo-se independentemente dos canais organizacionais. Segundo Rego (2007), as organizações são uma espécie de organismos constituídos pelo esqueleto (estrutura formal) e sistema nervoso central (comunicação informal). O esqueleto é a forma básica que reflecte a estrutura e manutenção da organização, enquanto que o sistema nervoso confere à organização o desenvolvimento de acções simbólicas, provenientes de um conjunto de comportamentos, que se antecipam às ameaças e detectam as oportunidades do meio envolvente.

As redes formais da organização podem ser centralizadas ou circulares. As primeiras assentam a comunicação num colaborador, enquanto veículo legitimado de poder. As segundas permitem o acesso à informação de uma forma mais alargada, através da troca de experiências e partilha de poder e decisão, facilitando a aprendizagem a partir da identificação de eventuais erros, ao contrário do que se verifica nas redes centralizadas (Rego, 2007). Na comunicação formal, a mensagem é enviada, transmitida e recebida através de um sistema de informação determinado pela hierarquia da empresa, onde a informação pode circular de forma ascendente, descendente e horizontal, tentando atenuar os canais informais, que podem desenvolver um conjunto de rumores e boatos (Hart, 1981). Em relação à comunicação ascendente, esta permite a circulação da informação por parte dos níveis hierárquicos inferiores, ou seja, circula da base para o topo, quer em grupo, quer individualmente, concretizada a partir de relatórios, queixas, propostas. O fluxo ascendente garante a participação dos colaboradores e a oportunidade de exprimirem e exporem as suas ideias, queixas e outras questões importantes. A comunicação descendente segue a linha de informação desde o topo hierárquico até ao centro, permitindo às chefias superiores serem uma referência, no desenvolvimento da empresa. Este tipo de comunicação relaciona-se, muitas vezes, com a orientação e o controlo do desempenho, traduzido pela instrução de

actividades, atribuição de tarefas e avaliação dos subordinados. A utilização da comunicação descendente tem como objectivo proporcionar informações sobre a cultura, o negócio e a estratégia da empresa. Nas organizações em que se verifica um processo de descentralização, a comunicação horizontal assume um papel importante, na medida em que detêm três funções principais, isto é, a coordenação do trabalho, a partilha de informação e a resolução de problemas inter-departamentais. Esta comunicação estabelece-se entre os elementos de um grupo de trabalho ou entre elementos de grupos diferentes de trabalho, resultante da interacção entre diversos departamentos e secções.

As redes de comunicação informal estão presentes em todas as organizações, chegando algumas vezes a superar as próprias redes formais. Estas redes traduzem-se num conjunto de trajectos-tipo, que permitem desenvolver relacionamentos entre os colaboradores e dar resposta às necessidades de comunicação durante a actividade (Rego, 2007):

- Trajecto linear - mensagem transmitida de um indivíduo para outro;
- Trajecto “tagarelice” – divulgação da informação aos indivíduos pertencente a rede de relacionamento, em que a disseminação da mesma tende a ser rápida, com a ajuda do correio electrónico;
- Trajecto probabilístico – divulgação da informação aleatória;
- Trajecto aglomerado (*cluster*) – divulgação de informação efectuada a partir da selecção específica dos receptores.

Para além destes trajectos-tipo, os colaboradores apresentam diferentes tipologias de atitudes e comportamentos, isto é, estes assumem papéis que podem ser de elos de ligação ou comunicadores-chave (em que recebem a informação e depois transmitem-na pela rede); terminais (apenas recebem a informação); toupeiras (utilização da rede para atingir os seus objectivos) e, por último, isolados (não participam na rede).

### **3.2. Plano de Comunicação**

A implementação do sistema de avaliação de desempenho depende da compreensão do próprio sistema. Assim sendo, antes da implementação do sistema, é necessário desenvolver um plano de comunicação na organização, de forma a ser acessível, aceite e compreendido por todos os membros da organização. O desenvolvimento de um plano de comunicação tem como objectivo dar a conhecer o sistema para que haja a garantia de que o mesmo terá aceitação e satisfação positiva por parte dos colaboradores. Em primeira instância, as organizações implementam um plano de comunicação para assegurar a transmissão e compreensão da informação relacionada com todo o processo do sistema de avaliação.

Neste sentido, um bom plano de comunicação deve englobar diversos aspectos, tais como (Aguinis, 2005):

- Identificação do principal objectivo da gestão do desempenho – identificar os principais objectivos do sistema de avaliação de desempenho e transmitir as informações sobre o design e implementação do sistema;
- Relação do sistema avaliação de desempenho com a estratégia organizacional – fornecer informação sobre esta relação, no sentido de perceber o papel do sistema na obtenção dos objectivos estratégicos;
- Benefícios do sistema de avaliação de desempenho – o plano de comunicação deve descrever os benefícios relacionados com a implementação do sistema para todos aqueles que se encontram envolvidos nele;
- Funcionamento do próprio sistema – descrição detalhada do processo, bem como da calendarização do mesmo (como por exemplo, as datas das reuniões e a definição dos objectivos das reuniões);
- Definição das responsabilidades de cada colaborador – informar qual o papel de cada indivíduo, nomeadamente as principais responsabilidades nas diversas fases do processo de avaliação;
- Relação entre a avaliação do desempenho e outras iniciativas, tais como promoções, progressões e planos de sucessão.

Apesar de um plano de comunicação responder aos aspectos anteriormente mencionados, não significa que este tenha sido percebido eficazmente pelos colaboradores, uma vez que os indivíduos poderão apresentar enviesamentos cognitivos, que por sua vez, afectam a percepção e assimilação da informação, assim como a forma como esta é processada. Existem três tipos de enviesamentos relacionados com a eficácia da implementação do plano de comunicação, ou seja, exposição, percepção e retenção selectiva (Aguinis, 2005). Primeiro, na exposição selectiva o indivíduo apresenta a tendência para expôr a sua mente somente a ideias em que este já tem uma opinião positiva. Por exemplo, a participação dos colaboradores nas actividades de comunicação como reuniões de esclarecimento, ou a leitura de folhetos informativos depende da opinião formada sobre o sistema de avaliação de desempenho; se estes não acharem que o sistema terá vantagens, podem optar por não participar nessas actividades sobre a implementação do plano de comunicação na organização. Segundo, a percepção selectiva refere a tendência que o indivíduo tem para seleccionar o seu campo perceptual em função do que deseja perceber. Por exemplo, os colaboradores que acreditam que a avaliação de desempenho têm como objectivo recompensar ou punir podem considerar o feedback como uma forma de receber benefícios ou bónus. Terceiro, a memória está associada à retenção selectiva, na medida em que o indivíduo possui mecanismos mentais que seleccionam as mensagens que pretende prestar atenção, como por exemplo, seleccionar apenas a informação relacionada com os benefícios da avaliação de desempenho.

Para minimizar o impacto negativo destes enviesamentos no plano de comunicação, tornando-o eficaz e compreendido por todos, será necessário desenvolver um conjunto de aspectos (Aguinis, 2005):

- Fomentar o envolvimento dos colaboradores – envolver os colaboradores no design do sistema, para que seja possível obter a participação e aceitação do sistema;
- Compreender as necessidades dos colaboradores - identificar e perceber as necessidades de cada um, integrando-as no sistema de desempenho;
- Criar uma atitude positiva – evitar atitudes negativas e rumores na organização acerca do novo sistema. Desenvolver iniciativas de comunicação, sem criar expectativas que depois não serão concretizadas. Analisar argumentos que poderão ter um impacto negativo nos indivíduos e fornecer informações que refutem estes argumentos.



- Fornecer factos e consequências – explicar os factos e as consequências acerca de todo o processo de avaliação de desempenho;
- Documentar as comunicações – atribuir poder e credibilidade com as comunicações escritas e documentadas, como por exemplo, desenvolver documentos acessíveis a todos via internet;
- Utilizar diversos canais de comunicação – desenvolver múltiplos meios de comunicação, incluindo reuniões, emails e circulares, transmitindo de forma repetida e constante a mesma mensagem aos colaboradores;
- Utilizar comunicadores credíveis – identificar fontes credíveis de comunicação para os restantes colaboradores, que poderão ser da área de recursos humanos ou de outros departamentos;
- Repetir a mensagem – repetição da informação de uma forma consistente e constante, obrigando os indivíduos a estarem em contacto com a mesma, e assimilarem a mensagem transmitida.

### 3.3. Síntese

Cada organização deverá adoptar uma política de comunicação eficaz, desenvolvendo novas estratégias de comunicação que permitam criar uma imagem positiva e coerente, tanto ao nível do público interno como externo. A comunicação constitui, assim, uma componente essencial da organização do trabalho, caracterizada por um conjunto de interacções sociais desenvolvidas dentro da organização.

A comunicação interna assume um papel de destaque neste projecto, uma vez que o objectivo do mesmo é perceber a forma como se produzem os actos de comunicação no interior da organização, consoante os instrumentos e funções que ela mesma desempenha, e mais concretamente, o processo de comunicação inerente ao sistema de avaliação de desempenho. Este tipo de comunicação engloba quer a componente formal, quer a informal, sendo a comunicação eficaz quando ambas, devidamente determinadas, encontram um equilíbrio e são desenvolvidas em simultâneo. No que diz respeito ao contexto em que esta deve ocorrer, é aconselhável o seu desenvolvimento quer num contexto formal (apresentação geral dos objectivos e configurações da implementação das políticas de recursos humanos aos trabalhadores), quer num contexto informal (possibilitando uma comunicação horizontal, essencial à partilha de informações quer inter-departamental, quer intra-departamental, a nível das equipas, por exemplo).

A articulação entre a comunicação interna e os principais objectivos estratégicos da empresa integra o primeiro passo da construção de uma política de comunicação interna, assente no desenvolvimento de um plano de comunicação, que estimule o envolvimento dos colaboradores, combata os rumores e proporcione um clima de confiança. Ao desenvolver o plano de comunicação relativo ao processo de avaliação de desempenho, a organização aposta na transmissão dos diversos aspectos associados ao funcionamento do sistema, identificando o principal objectivo, benefícios e responsabilidades de cada colaborador, não perdendo de vista a sua estratégia organizacional. Este plano de comunicação apoia a implementação e desenvolvimento do sistema, influenciando a percepção dos colaboradores, de forma a assegurar a transmissão e compreensão do próprio sistema e envolver activamente os principais intervenientes.

## **4. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

### **4.1. Apresentação do Instituto**

A parte prática deste projecto foi desenvolvida num instituto público, com autonomia científica, administrativa, financeira e patrimonial, tendo como principal missão, contribuir, através da formação, da investigação científica e da assessoria técnica, para a modernização da Administração Pública, bem como actualização dos seus colaboradores. Neste sentido, a Administração Pública constitui o principal campo de actuação deste instituto, apesar do mesmo poder desenvolver intervenções em outros sectores, tentando maximizar as competências internas e otimizar a utilização dos recursos existentes. Constitui uma organização que presta serviços direccionada para o desenvolvimento de quatro grandes áreas de actividade, isto é, formação, investigação, consultoria e cooperação. Estas áreas permitem desenvolver e melhorar os níveis de qualidade, eficácia e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos, comunidades e empresas.

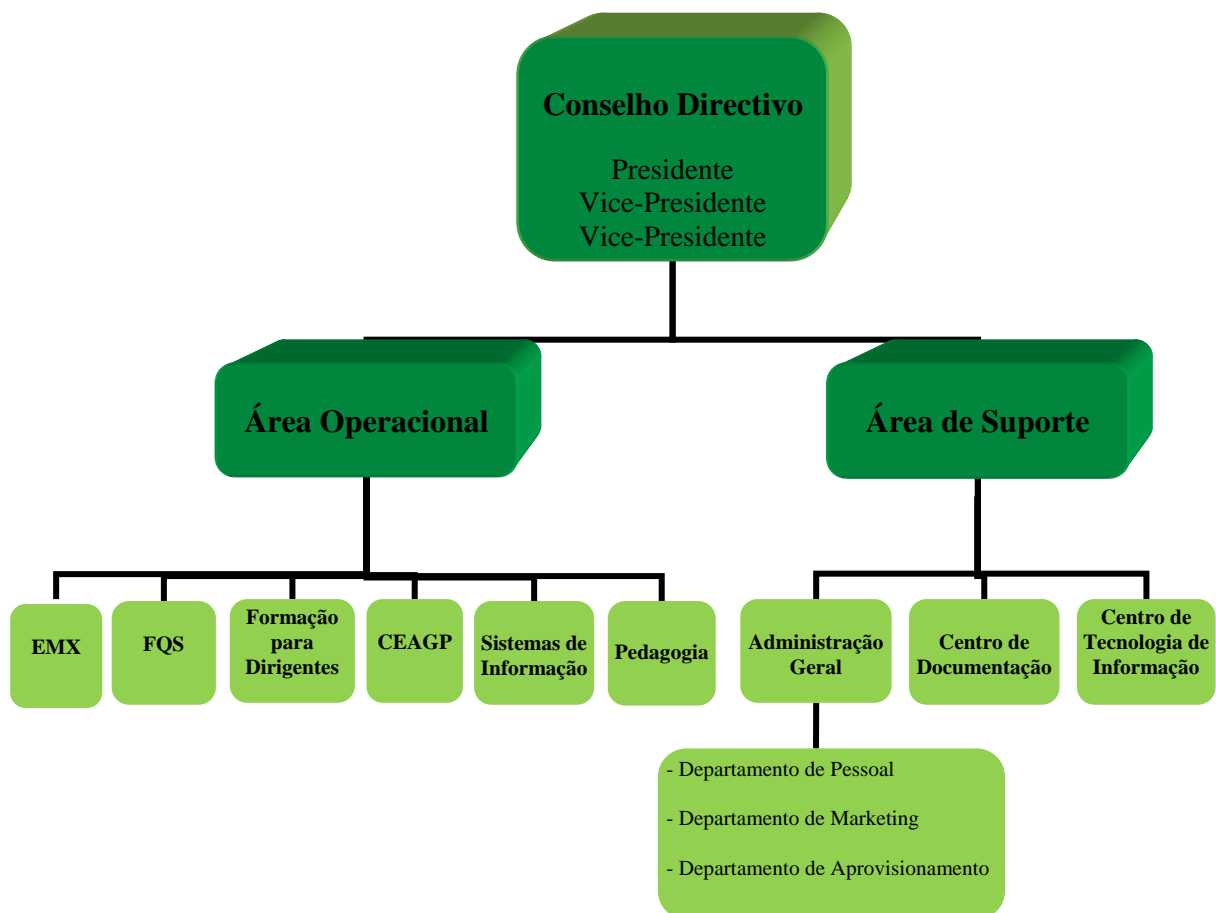
A organização apresenta um conjunto de objectivos alinhados às linhas estratégicas, que reflectem a missão e os valores da mesma:

- Capacitação e valorização dos dirigentes;
- Introdução de uma cultura de avaliação na Administração Pública;
- Desenvolvimento da Sociedade da Informação e da Administração Electrónica;
- Desburocratização e aproximação aos cidadãos;
- Melhoria do desempenho dos serviços através da introdução de novos métodos de gestão, novas metodologias de trabalho e novas tecnologias;
- Experimentação e avaliação de novos modelos de prestação de serviços públicos;
- Valorização e dignificação da Função Pública;
- Aproximação da valorização profissional da Administração Pública ao Sistema de Ensino Secundário e Superior;
- Desenvolvimento da cooperação internacional;
- Modelo e Áreas de Formação.

A estrutura orgânica deste instituto encontra-se dividida em duas áreas, ou seja, uma operacional e outra de suporte. Por um lado, as áreas operacionais são constituídas por Equipas Multidisciplinares de formação, investigação, consultoria e cooperação, como é o

caso da Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria, Formação de Quadros Superiores, Sistemas de Informação, Acções de Formação para Dirigentes, Pedagogia e Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP). Por outro lado, as áreas de suporte englobam o Departamento de Administração Geral, o Centro de Documentação e o Centro de Tecnologia de Informação. No Departamento de Administração Geral, verifica-se a existência de áreas informais, como é o caso do Departamento de Pessoal, de Marketing e de Aprovisionamento, apresentado de seguida pelo organigrama.

**QUADRO Nº 2 – ORGANIGRAMA**



O presente estudo incide sobre uma das equipas multidisciplinares do instituto, denominada de EMX. A EMX é constituída por treze colaboradores, sendo dois integrados na carreira de investigadores, oito com vínculo contratual à Administração Pública e três com contrato de prestação de serviços a termo certo, em que apenas estão abrangidos pelo SIADAP os

colaboradores com vínculo contratual à Administração Pública. Esta equipa tem um superior hierárquico, que reporta directamente ao presidente do Conselho Directivo do instituto.

A actuação da EMX traduz um conjunto de eixos estratégicos, alinhados aos principais objectivos da instituição, como sejam:

- Desenvolvimento de uma cultura organizacional de avaliação de desempenho na Administração Pública, assente no aperfeiçoamento do capital humano e do capital social, no sentido de motivar os recursos humanos na aquisição de novos conhecimentos, bem como na sua aplicação e partilha entre os colaboradores;
- Desenvolvimento de metodologias de apoio à melhoria de desempenho organizacional e a divulgação das boas práticas, com a implementação do SIADAP e, conseqüentemente, a introdução de uma avaliação orientada para a gestão por objectivos;
- Desenvolvimento de estudos de apoio à formulação de políticas públicas, através da introdução de avaliações e *ex-ante*, *on-going* e *ex-post* das políticas públicas.

Neste sentido, a EMX assenta a sua actividade laboral na prossecução de quatro grandes objectivos, isto é, o desenvolvimento de estudos de investigação; desenvolvimento de projectos de consultoria; produção de publicações e comunicações; e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Para além destes objectivos, esta equipa também contribui para o desenvolvimento de competências do capital humano e social, através da concepção e da realização de acções de formação em novas áreas, assim como para o aumento da eficiência do instituto, racionalizando a utilização de recursos da própria equipa e aumentando as receitas.

### 4.2. Comunicação Interna na EMX

A informação presente neste capítulo foi obtida através dos dados recolhidos nas entrevistas realizadas aos colaboradores da EMX e da consulta de documentação da empresa, como por exemplo, o relatório e o programa de actividades.

O processo de comunicação interna na EMX encontra-se enquadrado com os principais objectivos estratégicos da organização. A comunicação é desenvolvida segundo a missão da mesma, no sentido de satisfazer as necessidades do público externo, ou seja, os colaboradores da Administração Pública.

Na relação entre os colaboradores e a organização, verifica-se que a internet e a intranet são os instrumentos privilegiados na divulgação das informações relacionadas com o desenvolvimento de tarefas diárias e/ou com a própria gestão do instituto. No entanto, o uso da internet pode ser perigoso porque nem sempre a informação chega ao receptor da forma mais correcta e adequada, existindo por vezes *gaps* entre os despachos enviados. Para além destes instrumentos, os documentos oficiais - notas internas, despachos, ordens de serviço por parte do Conselho Directivo são transmitidos ao responsável hierárquico, que posteriormente, informa a todos os seus subordinados, reflectindo uma comunicação descendente desde o topo hierárquico até ao centro (Cunha et al, 2003). Apesar de estar institucionalizada a comunicação formal descendente, a EMX apresenta uma componente particularmente vincada pela comunicação informal, traduzida pelas conversas entre colegas e reuniões informais com a chefia. Ao nível da relação entre a chefia e o colaborador, existe uma comunicação aberta ao diálogo e à discussão, apesar do superior hierárquico não permitir o envolvimento activo dos colaboradores na definição dos resultados, uma vez que a estratégia já está estabelecida pelo mesmo. Com a proximidade física entre os gabinetes, a relação entre colegas acontece, fundamentalmente, através da comunicação oral, facilitando o fluxo de informação e a partilha de experiências entre todos os elementos da equipa.

Assim sendo, a comunicação informal assume um papel preponderante na implementação dos principais objectivos e no próprio funcionamento da equipa, permitindo criar espaços para a participação dos colaboradores no desenvolvimento da actividade na EMX. Contudo, esta participação é, de alguma forma, delimitada porque a definição dos resultados do departamento já estão, à partida, estabelecidos pelo superior hierárquico.

## **5. SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) integra um conjunto de objectivos globais, assente na melhoria contínua dos serviços, no desenvolvimento de práticas de avaliação e auto-regulação, na formação e desenvolvimento profissional, na promoção da motivação de competências e qualificações profissionais, no reconhecimento e compensação do mérito e na gestão por objectivos orientada para os resultados (Lei n.º 66-B/2007). Este sistema visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade do serviço, via a aplicação de três subsistemas de avaliação de desempenho consoante o objecto em análise, ou seja, o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1); o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2); e o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).

O SIADAP assenta numa concepção de gestão por objectivos, centrada na análise dos resultados do desempenho em função dos objectivos inicialmente definidos. Constitui um instrumento de avaliação, apresentada por Drucker (1954), citado por Caetano (1991), descrito como um processo participado, através do qual do avaliadores e avaliados de uma organização identificam em conjunto objectivos colectivos e individuais, definem áreas vitais de actuação e resultados a alcançar, estabelecendo as contribuições de cada um dos membros envolvidos.

O principal objectivo do SIADAP 1 baseia-se na implementação de uma cultura de avaliação e responsabilização na Administração Pública (QUAR), assenta na publicidade dos objectivos e dos resultados obtidos pelos diversos serviços, assim como na sua articulação com o ciclo de gestão. Este ciclo anual de gestão integra a elaboração do plano de actividades para o ano seguinte, de acordo com os objectivos estratégicos, as atribuições orgânicas e os meios financeiros e humanos existentes; a definição dos objectivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte; a definição dos objectivos a atingir por cada trabalhador e/ou equipa no ano seguinte; a avaliação dos desempenhos; e elaboração do relatório de actividades (art 8.º). Cada serviço é avaliado a partir dos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade, sendo traduzidos em objectivos propostos pelo serviço ao membro do Governo ou ao membro do Governo de que dependa ou sob cuja superintendência se encontre e são por

este aprovados (art 11.º). A avaliação é anual e apresenta uma componente de auto-avaliação e outra de hetero-avaliação. A auto-avaliação é obrigatória, devendo evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados, de acordo com o QUAR (art 15.º). Na hetero-avaliação, que pode ser realizada por entidades internas da administração, ou por entidades externas, pretende-se obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na auto-avaliação ou de outra forma detectados e, por sua vez, apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros (art 20.º a 24.º). Quanto aos efeitos da avaliação, são os previstos nos art.ºs 26.º e 27.º, sendo que os serviços aos quais for reconhecido um Desempenho Excelente são autorizados a aumentar, por um ano, as percentagens máximas de Desempenho Relevante para 35% (em vez de 25%) e Desempenho Excelente para 10% (em vez de 5%) em benefício quer dos dirigentes intermédios, quer dos restantes colaboradores. O reconhecimento de um Desempenho Excelente determina, igualmente, a atribuição de dotações orçamentais para fins como mudanças de posição remuneratória e atribuição de prémios de desempenho. Permite ainda a consagração de verbas para o suporte e dinamização de novos projectos de melhoria do serviço (art 27.º).

Em relação ao SIADAP 2, a avaliação dos dirigentes intermédios centra-se tanto nos resultados relacionados com os objectivos da unidade orgânica, como nas competências demonstradas e integradas na capacidade de liderança, e competências técnicas e comportamentais (art 35.º). Também aqui são introduzidas percentagens máximas para a diferenciação de desempenhos, sendo de 25% para as avaliações de *Desempenho Relevante* e, de entre estas, 5% do total de dirigentes intermédios, para o reconhecimento do *Desempenho Excelente* (art 37.º). Os resultados da avaliação final dos dirigentes intermédios têm efeitos, entre outros, na atribuição de prémios e na renovação ou cessação da respectiva comissão de serviço (art 39.º).

No caso da avaliação de desempenho dos colaboradores, a implementação do SIADAP 3 engloba a aplicação de dois parâmetros, isto é, resultados e competências (art 45.º).

Os resultados traduzem o desenvolvimento dos objectivos previamente definidos para cada colaborador, tendo em consideração os objectivos do respectivo serviço. Assim sendo, a definição destes objectivos estão associados à produção de bens ou prestação de serviços, em termos de eficácia na satisfação dos utilizadores; à qualidade do serviço, via a satisfação das necessidades dos utilizadores; à eficiência do serviço, no sentido de racionalizar os prazos e



os processos de gestão, assim como diminuir os custos de funcionamento; e ao aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências individuais, técnicas e comportamentais do colaborador. Deverão ser fixados pelo menos três objectivos para cada colaborador durante o ano (art 46.º).

A avaliação dos resultados adquiridos em cada um dos objectivos traduz-se em três níveis (art 47.º):

- *Objectivo superado* correspondente a uma pontuação de 5;
- *Objectivo atingido* corresponde a uma pontuação de 3;
- *Objectivo não atingido* corresponde a uma pontuação de 1.

Relativamente ao parâmetro das competências, este pretende avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentos adequados à respectiva função. As competências são previamente escolhidas a partir do acordo entre avaliador e avaliado, em número não inferior a cinco para cada colaborador (art 36.º).

No caso das competências, a avaliação também é feita com base em três níveis:

- *Competência demonstrada a um nível elevado* corresponde a uma pontuação de 5;
- *Competência demonstrada* corresponde a uma pontuação de 3;
- *Competência não demonstrada* corresponde a uma pontuação de 1;

A pontuação final é o resultado da média ponderada das pontuações atribuídas aos dois parâmetros. No que se refere aos resultados, é atribuída uma ponderação mínima de 60%, ficando os restantes 40% para o parâmetro das competências. Após esta ponderação, a avaliação é transmitida em menção qualitativa, que vai desde *Desempenho relevante* (avaliação final de 4 a 5), passando pelo *Desempenho adequado* (equivalente a um desempenho positivo de 2 a 3,999), até *Desempenho inadequado* (avaliação final de 1 a 1,999). Se a atribuição da menção qualitativa de *Desempenho relevante* for considerada para efeitos de reconhecimento de mérito traduzido por *Desempenho excelente* por iniciativa do avaliado ou do avaliador, deverá ser acompanhada pela caracterização dos respectivos

fundamentos e análise do contributo do desempenho para o serviço (art 50.º e 51.º). No entanto, a diferenciação de desempenhos é efectuada pela atribuição da percentagem máxima de 25% para as menções qualitativas de *Desempenho relevante*, e dentro destas, 5% dos colaboradores para a distinção de mérito com Desempenho excelente (art 75.º). Para cada um dos grupos profissionais, foi definido o respectivo perfil de competências (Portaria nº1633/2007), o qual consta das respectivas fichas de avaliação, considerando os comportamentos requeridos para o desempenho da função (conforme o quadro nº 2). Pretende-se, assim, valorizar não só os resultados obtidos, mas também a forma como foram alcançados (competências demonstradas) no sentido de promover as condições geradoras de níveis elevados de desempenho a médio e longo prazo.

QUADRO Nº 3 - LISTAGEM DAS COMPETÊNCIAS

Competências	SIADAP 3		SIADAP 2
	Técnico Superior	Técnico Profissional Administrativo	Dirigente Intermédio
Análise da Informação e Sentido Crítico	✓	✓	✓
Adaptação e Melhoria Contínua	✓		
Comunicação	✓	✓	✓
Conhecimento Especializado e Experiência	✓		✓
Coordenação	✓		
Decisão			✓
Desenvolvimento e Motivação dos colaboradores			✓
Iniciativa e Autonomia	✓	✓	
Inovação e Qualidade	✓	✓	
Liderança e Gestão de Pessoas			✓
Negociação e Persuasão	✓		✓
Orientação para a Inovação e Mudança			✓
Optimização de Recursos	✓	✓	✓
Orientação para Resultados	✓		✓
Orientação para a Segurança			✓
Orientação para o Serviço Público	✓		✓
Planeamento e Organização			✓
Relacionamento Interpessoal	✓	✓	✓
Responsabilidade e Compromisso com o Serviço	✓	✓	✓
Representação e Colaboração Institucional	✓		✓
Tolerância à Pressão e Contrariedades	✓	✓	✓
Trabalho de Equipa e Cooperação	✓	✓	✓
Visão Estratégica			✓

Assim sendo, este sistema de avaliação de desempenho é constituído pelas seguintes fases, que se encontram reflectidas no cronograma apresentado no quadro abaixo (quadro nº 2):

- Planeamento do processo de avaliação e definição de objectivos e resultados a atingir – alinhamento dos objectivos do serviço, dos dirigentes e colaboradores. Esta fase deve ocorrer no último trimestre de cada ano civil;
- Realização da auto-avaliação e da avaliação – envolvimento dos avaliados no processo de avaliação (preenchimento obrigatório da ficha de auto-avaliação) e identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional com a avaliação. A auto-avaliação deve decorrer na 1ª quinzena de Janeiro;
- Harmonização das propostas de avaliação - verificação e ajustamento das avaliações atribuídas a todos os avaliados de um serviço ou organismo às percentagens máximas de diferenciação do mérito e da excelência, a efectuar em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação, durante a 2ª quinzena de Janeiro;
- Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objectivos e respectivos indicadores e fixação das competências – as entrevistas ocorrem após a harmonização das avaliações, tendo como objectivo transmitir ao avaliado a respectiva avaliação, bem como proceder à análise em conjunto do perfil de evolução do colaborador, das suas expectativas de desenvolvimento e dos efeitos da própria avaliação;
- Validação de avaliações e reconhecimento de *Desempenhos excelentes* – após as reuniões, o conselho coordenador da avaliação efectua a validação das avaliações final correspondentes às referidas percentagens de mérito excelência. O reconhecimento de *Desempenho excelente* é transmitido através de uma declaração formal realizada pelo conselho;
- Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária - no caso da proposta de avaliação ser homologada, o colaborador tem 10 dias úteis para solicitar ao dirigente máximo, que o processo seja remetido para apreciação da comissão, juntamente com a fundamentação necessária. A apreciação da comissão é efectuada no prazo de 10 dias após submissão do caso;

- Homologação – compete ao dirigente máximo do serviço e deve ser feita até 30 de Março e dada a conhecer ao avaliado dentro de cinco dias úteis;
- Reclamação e outras impugnações – o colaborador pode reclamar após a homologação nos cinco dias a partir do seu conhecimento, e a respectiva decisão deverá ser proferida no prazo de 15 dias úteis; se após esta reclamação, o colaborador continuar a contestar a sua avaliação, poderá ser feita revisão ou atribuição de nova avaliação, de acordo com a impugnação administrativa ou jurisdicional;
- Monitorização e revisão dos objectivos – actividades entre o avaliado e o avaliador no sentido de reformular os objectivos e resultados a atingir, se se verificar que estes não estão articulados com o desenvolvimento da actividade e objectivos gerais do serviço.

**QUADRO Nº 4 - CRONOGRAMA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

FASE DA AVALIAÇÃO \ MÊS (Semanas)	OUT				NOV				DEZ				JAN				FEV				MAR																			
	1	2	3	4	1	2	1	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																
<b>Planeamento e Definição de objectivos</b>																																								
<b>Auto-avaliação</b>																																								
<b>Avaliação de desempenho</b>																																								
<b>Harmonização da proposta da avaliação</b>																																								
<b>Entrevista</b>																																								
<b>Validação das avaliações</b>																																								
<b>Apreciação da Comissão Paritária</b>																																								
<b>Homologação</b>																																								
<b>Reclamações</b>																																								

O processo de avaliação de desempenho engloba um conjunto de actores, como sejam, o avaliador, o avaliado, o conselho coordenador da avaliação, a comissão paritária e o dirigente máximo do serviço.

O avaliador é o superior hierárquico imediato ou coordenador do avaliado que reúna o mínimo de 6 meses de contacto funcional com este, tendo como principais as seguintes funções (art 56.º):

- Definir objectivos dos seus colaboradores directos, de acordo com os objectivos fixados para o serviço;
- Avaliar anualmente os seus colaboradores;
- Garantir o cumprimento do calendário de avaliação;
- Assegurar a aplicação do sistema de avaliação do desempenho de acordo com as regras legais e nos termos do procedimento interno do organismo;
- Contribuir para a harmonização e equilíbrio do sistema de avaliação e o estímulo do mérito;
- Promover e realizar a entrevista de apreciação anual de desempenho;
- Ponderar as expectativas dos avaliados na identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento.

No que diz respeito ao avaliado, este tem o direito de conhecer os critérios de avaliação, nomeadamente, os objectivos, fundamentos, conteúdo e funcionamento do sistema de avaliação, bem como à avaliação do seu desempenho. Para além deste aspecto, é garantido ao avaliado o direito de reclamação, de recurso e de impugnação em caso de discordância da avaliação atribuída. A par dos direitos, o avaliado tem o dever de colaborar com o respectivo avaliador na definição dos objectivos e respectivos níveis de concretização a atingir anualmente; efectuar a auto-avaliação como garantia de envolvimento activo no processo de avaliação e participar na entrevista união de apreciação de desempenho (art 57.º).

O Conselho Coordenador da Avaliação opera junto dirigente máximo do serviço no desenvolvimento de directrizes e orientações gerais relativas à harmonização do SIADAP 3. Este conselho integra o responsável do RH e três a cinco dirigentes designados pelo dirigente máximo (art 58.º).

É instituída a Comissão Paritária (art 59.º), a funcionar junto do dirigente máximo de cada serviço, com competência consultiva e tendo por objectivo apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a avaliados antes da homologação. É composta por quatro Vogais, dois em representação da Administração (sendo um membro do Conselho Coordenador da Avaliação) e dois representantes dos colaboradores.

Com a implementação deste sistema de avaliação de desempenho, é possível descortinar um conjunto de efeitos para cada um dos colaboradores, bem como para o respectivo serviço (art 52.º):

- Identificação do potencial de evolução dos trabalhadores;
- Identificação de competências e comportamentos profissionais;
- Diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho;
- Evolução profissional numa perspectiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos, traduzido pela alteração de remunerações e carreiras, bem como pela atribuição de prémios de desempenho.

## **6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Perante o principal objectivo do projecto, e após a síntese do SIADAP, foi necessário realizar um conjunto de entrevistas, com o intuito de captar a opinião dos colaboradores acerca deste sistema, bem como o processo de comunicação efectuado durante a avaliação de desempenho. Após a leitura do SIADAP e da revisão literária, conclui que seria fundamental desenvolver as entrevistas estruturadas segundo três dimensões. A primeira dimensão aborda o funcionamento do sistema de avaliação de desempenho, incluindo questões relacionadas com a implementação e revisão do sistema na EMX; planeamento dos procedimentos; transmissão e monitorização do processo de avaliação de desempenho; efeitos da própria avaliação, no sentido de identificar a evolução profissional, assim como diagnosticar necessidades de formação; e a percepção dos colaboradores relativamente às avaliações finais. Esta primeira dimensão permite observar a percepção e compreensão que os colaboradores apresentam sobre o sistema de avaliação de desempenho. Na segunda dimensão, as questões estão direccionadas para o processo de comunicação durante a implementação e desenvolvimento do SIADAP 3, sendo abordados, essencialmente, aspectos sobre a obtenção das informações, e transmissão, explicação e monitorização das fases do processo de avaliação de desempenho. Nesta dimensão, pretendo analisar os procedimentos relacionados com a forma como o avaliador promove a comunicação efectiva do sistema, bem como a relação que este estabelece com o avaliado. A terceira dimensão integra os itens sobre a comunicação interna na organização, e em específico, na EMX, destacando-se o tipo e os instrumentos utilizados na comunicação entre a organização e os colaboradores. Esta dimensão encontra-se analisada no capítulo da Descrição da Organização, uma vez que engloba a comunicação dentro da organização e do departamento em estudo.

As entrevistas foram realizadas aos membros da EMX, com vínculo contratual à Administração Pública, incluindo o superior hierárquico. A amostra é constituída por sete colaboradores com idades compreendidas entre os 28 e os 65 anos. Sendo uma equipa multidisciplinar de investigação e consultoria, os entrevistados apresentam um conjunto de disciplinas específicas, como a gestão, a geografia, a matemática e as ciências sociais.<sup>2</sup> Após a

---

<sup>2</sup> Ver anexo nº1



realização das entrevistas, procedeu-se à análise da informação recolhida a partir da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977). Com esta técnica, foi desenvolvida uma matriz com as categorias de análise, através da qual foi feita a interpretação dos conteúdos dos discursos apresentados pelos entrevistados<sup>3</sup>.

### **6.1. Funcionamento do Sistema de Avaliação de Desempenho**

A entrada em vigor do SIADAP em 2004<sup>4</sup> constitui, igualmente, o momento em que o instituto e, conseqüentemente, a EMX, implementaram o novo processo de avaliação de desempenho. Sob o ponto de vista legislativo, marca a introdução da gestão por objectivos na Administração Pública, tendo como pilar a avaliação de três dimensões, isto é, objectivos, competências comportamentais e atitude pessoal<sup>5</sup>. No entanto, com a alteração da legislação em 2007, o sistema de avaliação de desempenho passou a integrar dois parâmetros, resultados e competências, consoante o objecto em análise.

Os entrevistados referem que o planeamento do processo de avaliação de desempenho acontece com a definição dos objectivos individuais e das competências, a partir da realização de uma reunião individual de negociação entre o superior hierárquico e o avaliado. No entanto, dois dos colaboradores consideram que não se verifica nenhum planeamento subjacente ao processo de avaliação, não estando inserido no que se refere ao ciclo de gestão definido na lei.

Relativamente ao planeamento do SIADAP 3, a EMX<sup>6</sup> desenvolve os seguintes passos:

- Definição dos objectivos do departamento;
- Definição dos objectivos individuais e das métricas;

---

<sup>3</sup> Ver anexo nº 2

<sup>4</sup> No âmbito de um processo de reforma da Administração Pública, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de Julho e Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004 de 21 de Abril.

<sup>5</sup> Lei n.º 10/2004 de 22 de Março art. 8º

<sup>6</sup> A descrição do planeamento foi efectuada pela responsável da EMX.

- Realização de duas reuniões (definição de objectivos e apresentação da auto-avaliação e discussão da avaliação final);
- Reunião com o Conselho Coordenador da Avaliação.

O processo de avaliação de desempenho inicia-se com a definição dos objectivos individuais em sintonia com os objectivos estratégicos da EMX. A chefe de equipa desenvolve uma reunião com todos os colaboradores, no sentido de apresentar e discutir os objectivos propostos para o ano e que, por sua vez, fazem parte do relatório de actividades da equipa. Após esta reunião, segue-se uma reunião individual, em que se verifica a negociação dos objectivos individuais de cada colaborador, consoante o perfil de cada um e os projectos em curso. Em conjunto com a definição dos objectivos, são determinados três indicadores de medida, ou seja, metas, indicadores de eficácia, e indicadores de qualidade. Por exemplo, a meta do colaborador para 2009 será desenvolver quatro projectos, sendo necessário atingir uma taxa de execução de 80% (eficácia) e divulgar as respectivas comunicações ou publicações sobre os resultados dos estudos. No final, os objectivos são fixados na ficha de avaliação do desempenho, que é assinada pelos intervenientes.

As competências também são negociadas entre a chefia e o colaborador, apesar de já existir uma listagem das mesmas relativamente à categoria profissional. A chefia selecciona as competências associadas a cada indivíduo, sendo negociadas e determinadas, após acordo com o colaborador. No caso da EMX, as competências escolhidas para os técnicos superiores são as seguintes:

- Orientação para resultados – capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objectivos do serviço e as respectivas tarefas solicitadas;
- Planeamento e organização – capacidade para programar, organizar e controlar a actividade laboral e os projectos associados à mesma, definindo objectivos, prazos e prioridades;
- Conhecimento especializado e experiência - traduz-se num conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional necessárias para o desenvolvimento das funções;

- Inovação e qualidade – capacidade para conceber novas soluções inovadoras na resolução de problemas e solicitações profissionais, bem como desenvolver projectos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo;
- Trabalho de equipa e cooperação – capacidade de integração numa equipa multidisciplinar, no sentido de gerar sinergias através da participação activa traduzida pela partilha de informações e conhecimentos.

Em relação à categoria de técnico profissional e administrativo na EMX, conhecimento e experiência, realização e orientação para os resultados, organização e método de trabalho, relacionamento interpessoal, e responsabilidade e compromisso com o serviço são as cinco competências definidas para esta categoria:

- Conhecimento e experiência – capacidade para aplicar conhecimentos e experiência profissional essenciais para executar as tarefas e actividades laborais;
- Realização e orientação para os resultados - capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objectivos do serviço e as respectivas tarefas solicitadas;
- Organização e método de trabalho – capacidade para organizar e realizar as tarefas, definir prioridades, de forma metódica;
- Relacionamento interpessoal – aptidão para interagir com pessoas com diferentes características, em diversos contextos sócio-profissionais, tendo a capacidade para gerir dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada;
- Responsabilidade e compromisso com o serviço – capacidade para compreender a importância da sua função para o funcionamento do serviço, desenvolvendo as tarefas e actividades de forma diligente e disponível.

Após a definição dos objectivos e das competências, não se verifica acompanhamento contínuo do próprio sistema de avaliação de desempenho. Cada colaborador desenvolve as suas actividades laborais, tendo em conta os objectivos estabelecidos, e só volta a ter contacto com a avaliação de desempenho, quando lhe é solicitado o preenchimento da auto-avaliação, que posteriormente é discutida na fase da avaliação final com a chefia. O calendário da avaliação também não é abordado na fase inicial do processo, não se verificando o

cumprimento dos requisitos estipulado na lei, na medida em que, por vezes, nem todas as fases são realizadas, e nem todos os prazos previamente estipulados são cumpridos.

Quando a avaliação de desempenho assente na gestão por objectivos começou a ser abordada e discutida na Administração Pública, o instituto e própria EMX estiveram directamente envolvidos no processo de revisão e discussão desta avaliação, tendo sido necessário desenvolver um estudo aprofundado sobre esta temática. A EMX teve um papel duplo de intervenção, uma vez que, por um lado, participou, e ainda participa, no desenvolvimento de projecto de consultoria e formação aos agentes intermédios e dirigentes, sendo, por outro lado, um dos intervenientes no processo de avaliação de desempenho enquanto avaliado. No entanto, os entrevistados referem que o sistema foi implementado de uma forma inesperada, na medida em que não houve planeamento e monitorização do processo dentro da organização, e por sua vez, no departamento, apesar de ter existido uma comunicação informal baseada nas conversas entre colegas.

### **6.2. Comunicação do SIADAP**

No que respeita comunicação do processo de avaliação de desempenho, as pessoas entrevistadas referem que as informações são obtidas a partir da internet e das conversas informais entre colegas. No entanto, e seguindo a lógica dos principais objectivos da EMX, o auto-estudo e a pesquisa contínua são ambos considerados importantes na fase de conhecimento e familiarização do SIADAP, aliados ao facto da organização não ter desenvolvido qualquer processo de transmissão da definição, planeamento e feedback durante a avaliação de desempenho. Os entrevistados salientam que a implementação do SIADAP 3 baseou-se no cumprimento dos procedimentos legais, sem uma política de comunicação estruturada subjacente. Assim, estes referem que se pode falar em comunicação quando se verifica a realização das duas entrevistas entre avaliado e o avaliador, ou seja, uma no início para a contratação dos objectivos individuais e outra no final para a discussão do resultado. De um modo geral, o acompanhamento durante o calendário da avaliação não ocorre, sendo referido por dois entrevistados a existência de uma pseudo-monitorização dos objectivos individuais ao longo do ano, apoiada na comunicação informal.

A implementação e desenvolvimento do sistema de avaliação dependem, em primeira instância, da compreensão do mesmo. Essa compreensão só é possível a partir do desenvolvimento de uma comunicação eficaz e acessível, permitindo uma percepção justa e equitativa do sistema. Assim, o sucesso da comunicação permite articular as políticas de gestão de recursos humanos, o desempenho individual e os respectivos objectivos da organização. Este processo de comunicação ocorre entre os colaboradores e a gestão organizacional, mas também entre as expectativas da avaliação e feedback ao nível individual. No exemplo da EMX, constata-se que não existe um processo de comunicação estruturado, que possa servir de base ao processo de avaliação de desempenho. Como já foi referido, o facto de estar envolvida na formação e consultoria do SIADAP, faz com que a organização pressuponha que existe um nível de compreensão eficaz e uma aceitação positiva dos colaboradores relativamente à esta avaliação. Quando os colaboradores começaram a perceber que também seriam avaliados, a comunicação informal – *conversas de corredor, conversas de café*, e uma mistura de *boca-a-boca entre colegas* foi o principal vector de comunicação dentro da EMX, permitindo falar sobre a implementação do novo sistema, bem como discutir questões e dúvidas. Trata-se de uma comunicação informal, assente num trajecto “tagarelice”, onde existe a propagação da informação a partir das relações entre colegas, tendo a rede informal um papel de destaque em relação à formal (Rego, 2007).

### **6.3. Adequação do Sistema**

Em relação à adequação do sistema, os entrevistados consideram que se pode dizer que o sistema traduz os efeitos referidos na lei, se o mesmo for bem aplicado, ou seja, se os objectivos individuais forem bem definidos e traduzidos em indicadores mensuráveis, que mais tarde permitem fazer a leitura do desempenho individual, e por conseguinte, identificar a evolução profissional de cada um. Três dos colaboradores destacam que este sistema não permite reconhecer a evolução profissional, já que não é bem aplicado e não tem um processo de monitorização implementado e desenvolvido durante o ano.

Associado à este aspecto, surge a identificação do diagnóstico de formação, em que as opiniões dividem-se, na medida em que alguns colaboradores salientam que é possível identificar as dificuldades inerentes ao desempenho da função e efectuar um diagnóstico de

formação, enquanto que outros acreditam que não se consegue diagnosticar essas necessidades, uma vez que a aplicabilidade do sistema é ineficaz.

Considerando que o SIADAP 3 é percebido como sendo inadequado, não é possível constatar a evolução profissional do colaborador. O SIADAP 3 na EMX, segundo os entrevistados, não está a ser bem aplicado, e por isso, não poderá ser utilizado como uma ferramenta que permita reconhecer a evolução profissional individual. Esta evolução poderá ser identificada, se existir um processo coerente de planeamento e monitorização do sistema de avaliação de desempenho. Assim sendo, a implementação do SIADAP 3 não permite desenvolver um dos objectivos, que segundo Cascio & Aguinis (2005), é fundamental para as organizações, ou seja, contribuir para a identificação e diagnóstico de formação dos colaboradores, através do desenvolvimento do feedback individual e da identificação das forças e das fraquezas dos indivíduos, servindo de suporte às políticas de formação.

### **6.4. Justiça Percebida**

Quanto à justiça percebida pelos entrevistados, a maioria dos colaboradores ressaltam que a atribuição da pontuação final, e da classificação de *desempenho excelente*, dependem de diferentes aspectos, tais como a aplicabilidade do sistema, a definição dos objectivos, o sistema de benefícios e a existência de um regime de quotas. Salienta-se que os indivíduos destacam a justiça procedimental, dando ênfase à forma como são atribuídas as ponderações finais de cada um. Os enviesamentos pessoais por parte do avaliador também são referidos por três dos entrevistados, referindo que a chefia demonstra preferências por alguns dos colaboradores, dando-lhe sempre as mesmas ponderações.

No início deste ano, a Comissão Paritária foi constituída na organização. Dois dos entrevistados da EMX fazem parte desta comissão e referem que foi importante introduzi-la no instituto, ajudando a incrementar melhorias no processo e inculcar um sentido de discussão sobre as avaliações finais. Os restantes entrevistados compreendem a importância da comissão, mas acentuam que, apesar de poderem contestar, a opinião dada pela comissão poderá ou não ser seguida pelo dirigente máximo, já que o parecer não tem um poder vinculativo. Também mencionam que a mesma apresenta um papel de help desk, uma vez que esclarece as dúvidas dos colaboradores acerca dos prazos, tomadas de conhecimento e

procedimentos no decorrer do processo de avaliação. A Comissão Paritária aparece como uma forma de dar voz aos colaboradores, no sentido de discutir e esclarecer dúvidas relacionadas com o processo, bem como dar a oportunidade de solicitarem a revisão das suas avaliações. Permite desenvolver algumas práticas de aperfeiçoamento da justiça relacional, uma vez que potencializa a participação dos colaboradores no processo de avaliação, dando-lhes voz activa na discussão de problemas e dúvidas (Gilliland & Langdon, 1998).

O sistema de avaliação traduz-se, essencialmente, em dois momentos. Por um lado, definição dos objectivos e, por outro lado, a apresentação da avaliação final. Entre estes dois momentos não se verifica um processo de monitorização e acompanhamento do processo de avaliação, para além do contacto informal com a chefia, sendo um aspecto desfavorável para o sucesso do próprio sistema de avaliação de desempenho, que irá influenciar negativamente as percepções de justiça dos colaboradores. O sistema é, deste modo, entendido como um processo formal, tendo como resultado visível a distribuição das quotas. Surge, neste sentido, a questão da justiça percebida pelos colaboradores, destacando-se a justiça procedimental. No caso da EMX, os colaboradores consideram que este sistema de avaliação em vez de prevalecer o desempenho individual, salienta injustiças associadas à limitação de quotas. Segundo os colaboradores, a existência de quotas condiciona a atribuição das avaliações finais, acabando por penalizar o desempenho de cada um. O processo de avaliação é percebido como sendo injusto e inadequado aos principais objectivos e actividade laboral da EMX, tendo uma influência negativa na relação de confiança entre chefia e colaborador, e também, facilitando o aparecimento de sentimentos de insatisfação perante o trabalho e menor comprometimento organizacional (Gilliland & Langdon, 1998).

## **7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

### **7.1. Plano de Comunicação**

O plano de comunicação do SIADAP 3 têm como principal finalidade responder às necessidades identificadas pelos colaboradores. Este plano visa contemplar os diversos aspectos do SIADAP 3 na EMX, no sentido de colmatar a inexistência de acompanhamento e monitorização ao longo do calendário do processo de avaliação de desempenho. Numa primeira fase, será necessário identificar os principais objectivos da comunicação, através da construção de uma mensagem dirigida aos colaboradores da EMX, posteriormente transmitida pelo superior hierárquico. A definição destes objectivos deve ser claramente executável, demonstrando transparência, simplicidade e reconhecimento da parte dos colaboradores.

Com a introdução do SIADAP 3, os principais aspectos que deverão ser comunicados aos membros da EMX encontram-se relacionados com o design e funcionamento do sistema de avaliação, como sejam<sup>7</sup>:

- Definir os principais objectivos da implementação do SIADAP
- Explicar as vantagens da aplicação do SIADAP;
- Explicar as fases do processo de avaliação de desempenho, relacionadas com a contratualização dos objectivos e competências, acompanhamento e monitorização anual, e feedback a partir das entrevistas;
- Explicar a atribuição de quotas;
- Identificar/comunicar os benefícios do processo de avaliação de desempenho.

Após a definição do conteúdo da comunicação, segue-se o tipo de abordagem utilizada na transmissão da mensagem aos colaboradores. Em relação à EMX, a comunicação deverá ser feita pelo superior hierárquico, dividida, fundamentalmente, em dois momentos. Por um lado, uma reunião de preparação do processo de avaliação de desempenho, que permite estabelecer o primeiro contacto com os colaboradores abrangidos pelo SIADAP 3. Nesta reunião, o

---

<sup>7</sup> Cada um destes aspectos encontra-se exposto na apresentação descrita no anexo nº 3.



superior hierárquico tem como objectivo falar sobre as principais etapas do SIADAP 3, no sentido de dar a conhecer e familiarizar o sistema aos seus membros da equipa, e suscitar as primeiras questões e dúvidas sobre o mesmo. Por outro lado, o desenvolvimento de quatro sessões de feedback, sob a forma de entrevistas individuais, com o objectivo de incluir a definição e planeamento dos objectivos e competências, monitorização do processo e atribuição da avaliação final. Apesar de serem sessões formais, estas entrevistas terão também um carácter informal e aberto, com o intuito de fomentar o envolvimento dos colaboradores e assegurar a participação e aceitação do sistema. A utilização dos meios tecnológicos, como os emails e a intranet irão reforçar a transmissão das informações referentes ao SIADAP 3, como por exemplo, a definição do calendário do processo, especificando as datas das reuniões e das entrevistas. Para além destes dois momentos, o desenvolvimento de reuniões de grupo trimestrais será a principal fonte para melhorar a comunicação interna na equipa, e estreitar as relações ao nível de colegas e da chefia, bem como dar a conhecer os projectos em cursos desenvolvidos por cada um dos elementos.

Neste sentido, os meios utilizados para o desenvolvimento deste plano de comunicação serão as reuniões e entrevistas, privilegiando o contacto directo entre os intervenientes; a intranet e os emails, para fomentar a circulação rápida da informação e facilitar a comunicação entre a equipa. Todos estes instrumentos permitem desenvolver uma comunicação interaccional, atribuindo um sentido bidireccional à comunicação entre os membros da EMX, sustentada pela definição do calendário abaixo apresentado no quadro nº 5, das diversas fases da comunicação referidas no quadro nº 6.

**QUADRO Nº 5 – CRONOGRAMA DAS FASES DO PLANO DE COMUNICAÇÃO**

Fases da Comunicação	Mês														
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>1. Preparação do processo de avaliação</b>															
<b>2.1. Planeamento</b>															
<b>2.2. Monitorização</b>															
<b>2.3. Avaliação</b>															
<b>3. Validação das avaliações finais</b>															
<b>4. Melhorar a comunicação interna</b>															

**7.2. Fases do Plano de Comunicação**

O plano de comunicação é constituído por um conjunto de fases, que permitem identificar e definir as principais acções necessárias para que a comunicação, durante o processo de avaliação de desempenho na EMX, seja feita de uma forma eficaz e contínua. O quadro nº6 descreve as principais fases do plano de comunicação, consoante o suporte comunicacional, os protagonistas e os resultados esperados.

**QUADRO Nº 6 - FASES DO PLANO DE COMUNICAÇÃO**

<b>FASE</b>	<b>SUPORTE COMUNICACIONAL</b>	<b>PROTAGONISTAS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
<b>1. Preparação do Processo de Avaliação</b>	Reunião de grupo-apresentação em power point das principais etapas do SIADAP;  Disponibilizar na intranet as informações apresentadas nesta reunião.	<b>Emissor</b> Superior hierárquico  <b>Destinatário</b> Colaboradores abrangidos pelo SIADAP 3	Dar a conhecer o processo de avaliação de desempenho;  Explicar sucintamente as etapas;  Envolver e motivar os colaboradores;  Despertar questões.
<b>2. Desenvolvimento do SIADAP</b>			
2.1. Planeamento	Entrevista individual de negociação dos objectivos e competências – preenchimento da ficha de avaliação;  Envio via correio electrónico do calendário do processo de avaliação de desempenho.	<b>Emissor</b> Superior hierárquico  <b>Destinatário</b> Colaboradores abrangidos pelo SIADAP 3	Facilitar a aceitação do SIADAP;  Desenvolver um acompanhamento contínuo e individual;  Estimular o envolvimento dos colaboradores;  Fomentar a motivação e o desempenho individual.
2.2. Monitorização	Entrevista individual para verificar se os resultados alcançados vão ao encontro dos objectivos inicialmente estabelecidos – preenchimento da ficha de monitorização.		
2.3. Avaliação	Entrevista individual – apresentação e discussão da avaliação final; entrega e discussão da auto-avaliação – preenchimento da ponderação final na ficha de avaliação.		

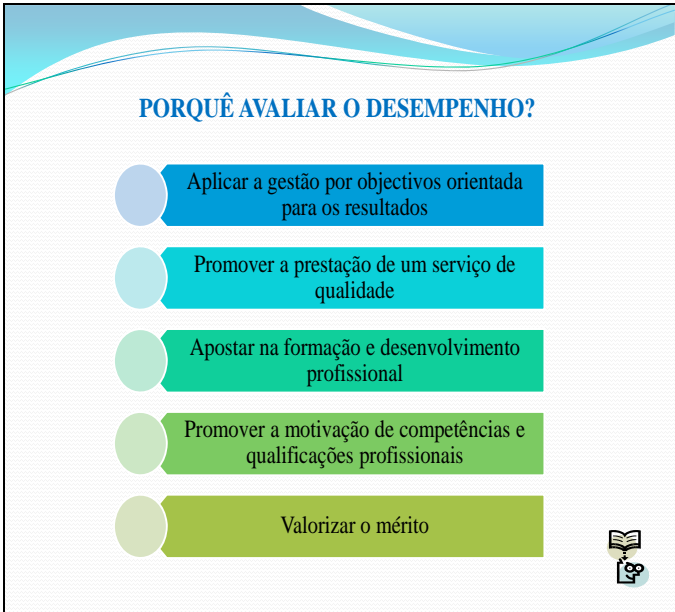
<b>FASE</b>	<b>SUORTE COMUNICACIONAL</b>	<b>PROTAGONISTAS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
<b>3. Validação das Avaliações Finais</b>	Entrevista individual com apresentação do resultado final, após harmonização e validação pelo Conselho Coordenador da Avaliação.	<b>Emissor</b> Superior hierárquico  <b>Destinatário</b> Colaboradores abrangidos pelo SIADAP 3	Dar a conhecer o resultado final;  Perceber se existe sintonia entre as expectativas individuais criadas e a avaliação final.
<b>4. Melhorar a Comunicação Interna</b>	Realização de reuniões trimestrais;  Apresentação dos projectos feita por cada colaborador	Todos os membros da equipa	Dar a conhecer os projectos em cursos de cada colaborador;  Dar a oportunidade para discutir e sugerir melhorias acerca das investigações e do funcionamento do departamento.

### 7.2.1. Preparação do Processo de Avaliação

O início do plano de comunicação do SIADAP 3 verifica-se com a realização de uma reunião de grupo, tendo como suporte comunicacional uma apresentação em power point sobre as etapas do processo de avaliação de desempenho. Esta apresentação será desenvolvida pela chefe de equipa da EMX, tendo como destinatários os colaboradores abrangidos por este processo de avaliação de desempenho. Deverá ser feita na 2ª semana de Setembro, de preferência, numa segunda-feira, no período da manhã, entre as 10 e as 11 horas, na sala de reuniões, com duração máxima de 30 minutos. Como o processo de avaliação começa em Outubro, esta reunião deverá ocorrer antes do seu começo, para que seja possível dar a conhecer e envolver os colaboradores no próprio processo. Com a realização desta reunião, o principal objectivo do superior hierárquico é envolver os seus colaboradores no desenvolvimento do SIADAP 3, fornecendo uma visão alargada e esclarecedora acerca do processo de avaliação, mas também promover o envolvimento e a motivação dos colaboradores no desenvolvimento do processo. A chefia deverá disponibilizar na intranet os documentos de suporte utilizados na reunião, para que todos possam ter acesso e consultar sempre que necessitarem.

Assim sendo, esta apresentação aborda os aspectos fundamentais do sistema da avaliação de desempenho. Começa por definir os principais objectivos da implementação deste sistema na EMX. De seguida, descreve os parâmetros da avaliação de desempenho, ilustrando exemplos do que poderão ser objectivos individuais. Após esta explicação, refere a forma como é feita a ponderação final dos parâmetros - resultados e competências. Também aborda as vantagens relacionadas com o SIADAP 3 na EMX. De seguida, alguns dos handouts serão apresentados, estando a apresentação completa descrita no anexo nº 3.

### QUADRO Nº 7- PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO



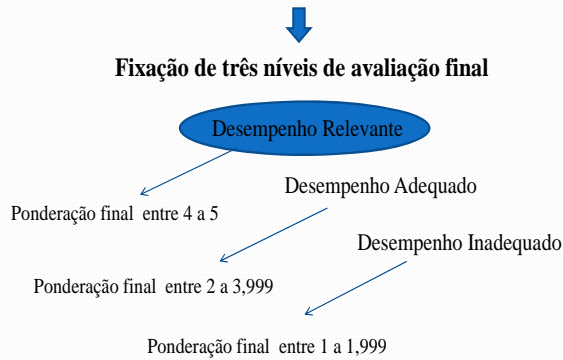
**PORQUÊ AVALIAR O DESEMPENHO?**

- Aplicar a gestão por objectivos orientada para os resultados
- Promover a prestação de um serviço de qualidade
- Apostar na formação e desenvolvimento profissional
- Promover a motivação de competências e qualificações profissionais
- Valorizar o mérito

Com a implementação do SIADAP, os serviços irão apostar na qualidade e melhoria contínua dos seus processos, a partir da aplicação da gestão por objectivos orientada para os resultados. Este tipo de avaliação permite identificar diferentes níveis de desempenho individual e reconhecer e motivar os colaboradores, promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito. Também identifica as necessidades de formação e desenvolvimento profissional.

### COMO É FEITA A PONDERAÇÃO FINAL?

❑ A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações dos dois parâmetros



A avaliação de desempenho é feita consoante os resultados obtidos da média ponderada dos parâmetros – Resultados e Competências. Após a ponderação final, é transmitida uma menção qualitativa que vai desde o *Desempenho Relevante*, passando pelo *Desempenho Adequado*, até ao *Desempenho Inadequado*.

### QUAIS SÃO AS VANTAGENS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO?

- ❑ Avaliar o potencial dos colaboradores em função dos objectivos estratégicos do instituto;
- ❑ Identificar problemas e oportunidades de desenvolvimento relacionados com a gestão dos trabalhadores;
- ❑ Identificar necessidades de formação e melhoria dos postos de trabalho e processos;
- ❑ Proporcionar um ajustamento entre as competências e as exigências da função exercida;
- ❑ Fornecer feedback da actividade dos avaliados;
- ❑ Reconhecimento do mérito e excelência dos desempenhos.



O sistema de avaliação de desempenho apresenta um conjunto de vantagens relacionadas com o desenvolvimento profissional dos colaboradores; identificação de diagnóstico de problemas e necessidades de formação; fornecimento de feedback, no sentido de melhorar a relação entre a chefia e o colaborador; reconhecimento e diferenciação do desempenho individual.

### 7.2.2. Desenvolvimento do SIADAP

O desenvolvimento do SIADAP 3 engloba o planeamento, a monitorização e a avaliação do processo de avaliação de desempenho. Com a realização de entrevistas individuais, este plano de comunicação aposta na transmissão transparente e contínua do feedback, resultando num processo de monitorização e acompanhamento formal. As entrevistas poderão ser efectuadas na sala de reuniões, em que não hajam interrupções e seja possível estabelecer um ambiente formal, mas ao mesmo tempo, descontraído. Podem ser realizadas no período da manhã, mediante acordo prévio com o colaborador, e tendo a duração de 25 minutos. Cada uma delas está dividida em três partes. A primeira descreve o contacto inicial entre o avaliador e o avaliado, começando pela saudação entre ambos. A segunda assenta no desenvolvimento da entrevista, onde o avaliador introduz o principal objectivo da mesma, a partir da realização de algumas questões. A terceira e última parte, tem como objectivo criar um espaço de síntese e esclarecimento de dúvidas. Em relação à entrevista de Planeamento, que deverá ser feita na 2ª semana de Outubro, esta tem como finalidade negociar os objectivos individuais de cada colaborador da EXM, bem como as competências associadas ao desempenho individual. Segue-se a entrevista de Monitorização, prevista para última semana de Novembro, em que o avaliador verifica o desenvolvimento dos objectivos individuais, e percebe se existe ou não a necessidade de reformular alguns dos mesmos inicialmente propostos. Por último, o desenvolvimento do SIADAP 3 engloba a entrevista de avaliação, em que a chefia divulga a proposta de avaliação para o colaborador, sendo importante realizá-la na 2ª semana de Janeiro. Estas entrevistas serão conduzidas com o apoio dos guiões abaixo indicados, dando ao avaliador um suporte comunicacional, que permite fornecer feedback orientado para os resultados pretendidos.

## GUIÃO DE ENTREVISTA

A entrevista de Planeamento tem como finalidade negociar os objectivos individuais de cada colaborador da EXM, bem como as competências associadas ao desempenho individual.

### PLANEAMENTO

#### 1 - Início

Inicie a entrevista com uma saudação ao colaborador: “*Bom dia, como está?*”. Depois opte por saber como estão a correr os projectos de investigação e de consultoria, e se o colaborador tem alguma ideia acerca de novos projectos que gostaria de desenvolver:

- *Como é que estão a correr os seus projectos?*
- *Quais são os pontos fortes dos seus projectos?*
- *Tem algumas ideias acerca de novos projectos que gostaria de desenvolver?*

#### 2 - Desenvolvimento

Comece por fazer uma introdução acerca da definição de objectivos e competências, tendo como suporte comunicacional o documento utilizado na reunião de preparação do SIADAP 3. Após esta breve introdução, segue-se a definição dos objectivos individuais e das competências:

- Definição dos objectivos individuais

- *Quais são os principais objectivos que traduzem os resultados da sua actividade laboral?*
- *Gostaria que me falasse sobre cada um (tema, objectivo, responsabilidades, valor acrescentado para o departamento, etc).*

- Definição das competências

Mostre a listagem das competências ao colaborador.

- *Conforme a listagem definida por lei, quais são as competências que considera estarem mais relacionadas com o desenvolvimento dos seus projectos?*

#### 3 – Conclusão

Pergunte ao colaborador se tem alguma dúvida ou se gostaria de rever algum aspecto discutido na entrevista. Se mesmo assim o colaborador não tiver qualquer questão, faça algumas questões, tais como:

- *Considera-se satisfeito com os objectivos definidos?*
- *Quais são as suas expectativas em relação aos projectos que irá desenvolver?*

Após este espaço, que será de 5 ou 10 minutos, conclua com o preenchimento da Ficha de Avaliação, devidamente assinada e datada por ambos os intervenientes.

## GUIÃO DE ENTREVISTA

A entrevista de Monitorização permite verificar o desenvolvimento dos objectivos individuais, e percebe se existe ou não a necessidade de reformular alguns dos inicialmente propostos.

### MONITORIZAÇÃO

#### 1 - Início

Inicie a entrevista com uma saudação ao colaborador: “*Bom dia, como está?*”. Depois opte por saber como estão a correr os projectos de investigação e de consultoria, e se o colaborador apresenta alguma dificuldade na concretização dos objectivos propostos.

- *Como é que estão a correr os seus projectos?*
- *O que é que o motiva mais nos seus projectos?*
- *Satisfeito com a forma como os seus projectos estão a decorrer?*

#### 2 - Desenvolvimento

Com a monitorização do sistema de avaliação, pretende-se perceber qual é o ponto de situação do colaborador, no que diz respeito à obtenção dos resultados definidos. Por isso deve fazer questões direccionadas para a realização dos projectos em curso, tais como:

- *Quais são as dificuldades que tem sentido no desenrolar dos seus projectos?*
- *Tem tido algumas limitações específicas relacionadas com o desenvolvimento dos projectos? Dê exemplos.*
- *Pode-se dizer que está satisfeito(a) com os objectivos inicialmente propostos? Ou acha que existe necessidade de rever algum dos objectivos?*

#### 3 – Conclusão

Pergunte ao colaborador se têm alguma dúvida ou se gostaria de rever algum aspecto discutido na entrevista. Se mesmo assim o colaborador não tiver qualquer questão, faça algumas questões, tais como:

- *Os seus projectos estão a decorrer como tinha planeado?*
- *Os projectos que está a desenvolver estão a ir de encontro às suas expectativas iniciais?*

Após este espaço, que será de 5 ou 10 minutos, conclua com o preenchimento da Ficha de Monitorização, devidamente assinada e datada por ambos os intervenientes.



## GUIÃO DE ENTREVISTA

A entrevista de Avaliação tem como objectivo divulgar a proposta de avaliação do colaborador, bem como apresentar e discutir a auto-avaliação.

### AVALIAÇÃO

#### 1 - Início

Inicie a entrevista com uma saudação ao colaborador: “Bom dia, como está?”. Depois pergunte como estão a correr os projectos de investigação e de consultoria.

- *Como é que estão a correr os seus projectos?*
- *O que é que o motiva mais nos seus projectos?*
- *Satisfeito com a forma como os seus projectos estão a decorrer?*

#### 2 - Desenvolvimento

A transmissão da avaliação ao colaborador deve ser feita após a apresentação da auto-avaliação. O colaborador faz a apresentação e segue-se um espaço de discussão da sua auto-avaliação.

- Apresentação da auto-avaliação

- *Gostaria que me apresentasse a ficha de auto-avaliação.*
- *Acha que a sua avaliação vem ao encontro da avaliação que será dada por mim? Porquê?*

- Divulgação da avaliação do colaborador

Faça a divulgação da avaliação do colaborador, apresentando as ponderações dadas na Ficha de Avaliação. Após a apresentação, refira que a avaliação será apresentada ao Conselho Coordenador da Avaliação, podendo vir a sofrer alterações.

#### 3 – Conclusão

Pergunte ao colaborador se tem alguma dúvida ou se gostaria de rever algum aspecto discutido na entrevista. Se mesmo assim o colaborador não tiver qualquer questão, faça algumas questões, tais como:

- *Considera que atingiu os objectivos inicialmente propostos?*
- *Sente-se satisfeito com os resultados obtidos?*
- *Acha que a avaliação proposta traduz o o seu desempenho longo deste período?*

Após este espaço, que será de 5 ou 10 minutos, conclua com o preenchimento da Ficha de Avaliação, devidamente assinada e datada por ambos os intervenientes.

### **7.2.3. Validação das Avaliações Finais**

Nesta fase, o avaliador terá de divulgar o resultado final da avaliação, após a harmonização e validação efectuada pelo Conselho Coordenador da Avaliação. Esta entrevista terá, para além deste objectivo, a finalidade de analisar os efeitos da respectiva avaliação do colaborador (ver anexo nº 2). O superior hierárquico deverá realizar esta entrevista, no período da manhã, consoante acordo com o colaborador, na 2ª semana de Fevereiro.

#### **GUIÃO DE ENTREVISTA**

**Nesta entrevista, o objectivo é divulgar o resultado final da avaliação, bem como analisar os efeitos do respectiva avaliação do colaborador.**

#### **VALIDAÇÃO DAS AVALIAÇÕES**

##### **1 - Início**

Inicie a entrevista com uma saudação ao colaborador: *“Bom dia, como está?”*. Depois opte por saber como estão a correr os projectos de investigação e de consultoria.

- *Como é que estão a correr os seus projectos?*
- *Satisfeito com a forma como os seus projectos estão a decorrer?*

##### **2 - Desenvolvimento**

- Divulgação do resultado final após reunião com Conselho Coordenador da Avaliação

No caso do resultado final ser diferente do apresentado na entrevista anterior sobre a avaliação, faça referência às regras sobre as quotas, ao mesmo tempo que valoriza o desempenho do colaborador, no sentido de motivá-lo e incentivá-lo. Podem surgir duas situações. Por um lado, se avaliação for inferior à apresentada deverá motivar o colaborador dizendo, por exemplo, *“O trabalho desenvolvido está bom, mas acredito que pode ser melhorado, com a realização de formação”*. Se, por outro lado, for superior, deverá felicitar o colaborador e aumentar a sua motivação e confiança. *“Parabéns pela avaliação. Espero que continue a desenvolver um bom trabalho!”*

## GUIÃO DE ENTREVISTA

### VALIDAÇÃO DAS AVALIAÇÕES

#### 2 - Desenvolvimento (continuação)

- Efeitos da avaliação

Com a avaliação de desempenho concluída, deverá transmitir ao colaborador o diagnóstico de necessidades de formação, obtido a partir da avaliação efectuada. Antes de referir quais são as necessidades de cada um, comece por realizar algumas questões para perceber qual é a opinião acerca deste ponto, tais como:

- *Sente necessidade de formação em alguma área relacionada com os seus projectos?*
- *Como é que correu o desenvolvimento dos seus projectos de investigação/consultoria?*
- *Considera que as suas expectativas em relação os projectos foram alcançadas?*

Se for o caso do colaborador não necessitar de formação, finalize esta parte da entrevista dando motivação e reconhecimento relativamente ao desempenho realizado, a partir de alguns comentários, como por exemplo:

- *“Espero que continue a apostar no seu desenvolvimento profissional, acrescentado valor ao trabalho desenvolvido neste departamento e contribuindo para o desenvolvimento global da equipa.”*
- *“Tem feito um excelente trabalho neste departamento e espero que continue a contribuir para a concretização dos principais objectivos do departamento e da organização.”*

#### 3 – Conclusão

Pergunte ao colaborador se tem alguma dúvida ou se gostaria de rever algum aspecto discutido na entrevista. Se mesmo assim o colaborador não tiver qualquer questão, faça algumas questões, tais como:

- *Considera que atingiu os objectivos inicialmente propostos?*
- *Sente-se satisfeito com os resultados obtidos?*
- *Acha que a avaliação proposta traduz o seu desempenho longo deste período?*

Após este espaço, que será de 5 ou 10 minutos, conclua com o preenchimento da Ficha de Avaliação, devidamente assinada e datada por ambos os intervenientes.

#### **7.2.4. Melhorar a Comunicação Interna**

Com a implementação das reuniões trimestrais, será possível apostar tanto na comunicação informal, como na comunicação formal. Nestas reuniões, cada colaborador terá a oportunidade de apresentar os seus projectos, bem como aproveitar para expôr dúvidas ou dificuldades encontradas na execução dos trabalhos. Como estes projectos são desenvolvidos por equipas, a apresentação será da responsabilidade do coordenador do projecto, ou de outro elemento do grupo no caso do colaborador coordenar mais do que um projecto. Cada reunião será desenvolvida na sala de reuniões, com a duração máxima de 1 hora. Também neste caso a chefia terá o apoio do guião da reunião abaixo apresentado.

#### **GUIÃO DAS REUNIÕES TRIMESTRAIS**

O superior hierárquico deverá solicitar aos seus colaboradores a apresentação dos projectos em curso, através de uma exposição em power point com os seguintes aspectos:

- Definição dos projectos;
- Principais objectivos;
- Responsabilidades;
- Dificuldades/Limitações.

Cada colaborador irá fazer uma apresentação de 15 minutos, descrevendo os pontos acima mencionados. Após a apresentação, a chefia deverá incentivar a participação dos colaboradores, sob a forma de comentários ou questões sobre os projectos do departamento.

No final da reunião, pergunte se alguém tem alguma coisa acrescentar acerca das diversas apresentações. E, é claro, agradeça a presença e participação de todos os presentes.

## **8. CONCLUSÃO**

A avaliação de desempenho exerce um papel essencial nos processos de diagnóstico e nos planos de acção referentes à optimização do funcionamento de uma dada organização. É um instrumento que visa medir o desempenho de cada indivíduo, promovendo o crescimento individual e profissional. A gestão dos recursos humanos aposta na avaliação de desempenho como um vector central e estratégico ao nível da gestão dos indivíduos.

A gestão do desempenho assume um papel decisivo no sucesso da implementação de qualquer sistema de avaliação de desempenho, sendo conceptualmente definida como o conjunto de actividades necessárias para garantir a concretização dos objectivos e metas definidos. A partir dela, as organizações conseguem capitalizar o potencial dos colaboradores, resultando no envolvimento, responsabilização e reconhecimento de cada um, e também, na melhoria dos resultados individuais e colectivos.

A implementação de sistemas de avaliação de desempenho surge acompanhada pela definição e desenvolvimento de um plano específico de comunicação. O sucesso desta implementação depende da comunicação associada às diversas etapas do processo de avaliação de desempenho. Numa fase inicial, o plano de comunicação permite estabelecer a relação entre os principais objectivos de sistema e a estratégia organizacional; numa fase posterior, realiza um conjunto de acções que divulgam e informam o desenvolvimento do processo e a percepção dos membros; e numa fase final, transmite a concretização do próprio processo. É por estas razões, que as organizações devem assumir a comunicação como uma prioridade, passando a interpretá-la como uma ferramenta estratégica para a obtenção de resultados.

Quando olhamos para o sistema de avaliação de desempenho na EMX, constata-se que o processo de implementação foi desenvolvido de uma forma inesperada, sem preparação prévia, principalmente, dos colaboradores, e também, não existindo planeamento e monitorização, que suportasse a implementação das diversas fases da avaliação. A implementação aconteceu desta forma, porque esta equipa está envolvida na formação e consultoria do SIADAP. No entanto, apenas alguns dos colaboradores tiveram um papel activo e continuam a ter relativamente à formação de dirigentes e consultoria nos diversos organismos públicos. Assim sendo, o facto de não existir um processo de monitorização na

EMX reflecte-se na percepção menos positiva que os colaboradores têm acerca do funcionamento do sistema, e em especial, no que se refere à aplicabilidade do sistema de avaliação, à atribuição da avaliação final e às respectivas consequências relativamente ao desenvolvimento individual e profissional.

Com a concretização e implementação do plano de comunicação do SIADAP 3 na EMX, o principal objectivo é desenvolver um conjunto de acções que permitam colmatar, ou de alguma forma, eliminar as dificuldades sentidas durante o processo de avaliação de desempenho. Com este plano de comunicação, a ideia é estabelecer um equilíbrio entre a comunicação formal e informal dentro da equipa, destacando-se a realização de entrevistas individuais, que irão valorizar a importância do feedback enquanto um processo não só de reconhecimento, mas também de aprendizagem e envolvimento dos principais intervenientes. A institucionalização das entrevistas realça, desta forma, a necessidade de planeamento e monitorização durante todo o período de avaliação, uma vez que o avaliador irá proceder ao acompanhamento do desempenho do colaborador, verificando a situação face aos objectivos estabelecidos no início da avaliação, ao grau de desenvolvimento das competências e à necessidade de desenvolver acções correctivas ou reformular objectivos. Por isso, a implementação deste sistema formal de feedback vai permitir refazer a percepção dos colaboradores sobre o SIADAP, tentando combater sentimentos de insatisfação e a existência de menor comprometimento face à organização. Para além das entrevistas, o feedback traduz-se pela realização de reuniões, tanto ao nível concreto da preparação do SIADAP 3, como ao nível da melhoria da própria comunicação interna entre a equipa. Durante estas fases do plano de comunicação, a utilização de guiões nas entrevistas vai ajudar o avaliador a atenuar a presença de enviesamentos pessoais e erros de cotação, bem como adquirir a confiança e a satisfação por parte do colaborador relativamente ao feedback dado pelo mesmo (Cascio & Aguinis, 2005).

## 9. BIBLIOGRAFIA

- ✓ Aguinis, H. (2005). *Performance Management*. Prentice Hall.
- ✓ Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa. Edições 70.
- ✓ Barnes-Farrell, J. & Lynch, A. (2003). Performance Appraisal and Feedback Programs in *The Human Resources Program-Evaluation Handbook*. Sage Publications.
- ✓ Baker, K. (2002). *Organizational Communication*. Chapter 13. <http://www.wrennetwork.net>
- ✓ Caetano, A. (1991). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa, Editora RH.
- ✓ Camara, P. Guerra, P. e Rodrigues, J. (1997). A comunicação interna in *Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote.
- ✓ Cascio, W. F. & Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resource management*. Prentice Hall.
- ✓ Cunha et al (2003). Liderança in *Manual de comportamento organizacional*. Lisboa, RH Editora.
- ✓ Fernandes, A. & Caetano, A. (2000). A avaliação de desempenho in Caetano, A. & Vala, J. (eds.) *Gestão de recursos humanos - contextos, processos e técnicas*. Edições Lisboa: RH Editores.
- ✓ Hart, L. (1981). Communication in the Organization in Fallon, W. (eds.) *Effective Communication on the job*. Amacon
- ✓ Levy, P. E & Williams, J. R (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30 (6), 881-905.
- ✓ Rego, A. (2007). Comunicação formal e informal. O esqueleto e o sistema central in *Comunicação Pessoal e Organização*. Edições Sílabo.
- ✓ Gilliland, S. W. & Langdon, J. C. (1998). Creating Performance Management Systems That Promote Perceptions of Fairness in Smither, J. (eds.) *Performance appraisal: state of the art in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ✓ Taylor, M. S et al (1995). Due process in performance appraisal. A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495 – 523.
- ✓ Legislação:
  - Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro;
  - Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro;

Portaria nº1633/2007;

Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004 de 21 de Abril;

Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de Julho.



## **ANEXOS**

ANEXO Nº1	CARACTERIZAÇÃO SOCIAL DOS ENTREVISTADOS
ANEXO Nº2	MATRIZ DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS
ANEXO Nº3	PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

**ANEXO Nº 1**

**CARACTERIZAÇÃO SOCIAL DOS ENTREVISTADOS**

**CARACTERIZAÇÃO SOCIAL DOS ENTREVISTADOS**

<b>Entrevistados</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Habilitações literárias</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo no departamento</b>
<b>Entrevistado nº 1 (E1)</b>	65	Casada	Doutoramento em Ciências Económicas	Dirigente intermediário	9 anos
<b>Entrevistado nº 2 (E2)</b>	43	Divorciada	Licenciatura em Geografia e Urbanismo	Téc. Superior	5 anos
<b>Entrevistado nº 3 (E3)</b>	28	Solteiro	Mestrado em Administração e Políticas Públicas	Téc. Superior	6 anos
<b>Entrevistado nº 4 (E4)</b>	57	Casada	Licenciatura em Ciências Sociais e Políticas	Téc. Superior	16 anos
<b>Entrevistado nº 5 (E5)</b>	57	Casada	Licenciatura em Matemáticas	Téc. Superior	9 anos
<b>Entrevistado nº 6 (E6)</b>	35	Solteiro	Licenciatura em Org. e Gestão de Empresas	Téc. Superior	11 anos
<b>Entrevistado nº 7 (E7)</b>	48	Casada	12º ano	Téc. Profissional	9 anos

**ANEXO N° 2**

**MATRIZ DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

MATRIZ DE ANÁLISE

CATEGORIAS		
<p><b>Funcionamento do Sistema de Avaliação de Desempenho</b></p>	<p>Definição dos objectivos do departamento</p> <p>Definição dos objectivos individuais e das métricas</p> <p>Realização de duas reuniões (entrevista de definição dos objectivos individuais e entrevista final - discussão da avaliação, auto-avaliação e apresentação do resultado da avaliação)</p> <p>Reunião com o Conselho Coordenador de Avaliação – definição das quotas dentro do departamento</p>	<p><i>“No início do ano, estabelecem-se os objectivos... nós partíamos sempre dos objectivos do departamento, pronto. E depois em função desses objectivos, nos íamos ver em função do perfil das pessoas. (...) Estabelece-se os objectivos, dá-se as métricas e dá-se o tempo (...) fazemos a entrevista no final quando já está tudo decidido (...) Depois é com base nisso levo as avaliações ao Conselho Coordenado da Avaliação, aí põem-se lá o valor das quotas (...)”. (E1)</i></p> <p><i>“ (...) definimos os objectivos com uma reunião, com a chefia e depois é nos dado a ficha e assinamos. Depois podemos discutir, é nós dado a abertura para discutir durante o ano, mas não tenho a certeza que isso seja na prática, funcione...chamamos a atenção e tal, mas aquilo é...fica sempre na mesma, e depois é nos pedido para fazer a auto-avaliação, fazemos a nossa auto-avaliação e temos uma reunião com a chefia, individual.” (E4)</i></p>
<p><b>Comunicação do SIADAP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição</li> </ul>	<p>Negociação dos objectivos individuais a partir da realização de entrevista inicial</p>	<p><i>“a directora faz um primeiro mapa, digamos assim, dos objectivos que acha que todos devem ter e depois são negociados um a um, traz grande liberdade às pessoas para proporem, renegociarem o que ela propõem. Portanto, há uma grande liberdade, diálogo na definição dos objectivos.” (E6)</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento</li> </ul>	<p>Não se verifica acompanhamento formal do processo de avaliação</p> <p>Conversa informal com os colaboradores</p>	<p>“ (...) a informação resultou muito mais de processos informais, de conversas de café, do interesse que alguns iam tendo, juntando isso ao conhecimento que outros já tinham, e portanto, o conhecimento foi-se difundindo dessa forma. Não houve, como disse anteriormente, uma estratégia institucional.” (E6)</p> <p>“Acho que não há uma política de comunicação. É puramente procedimental. O ano passado ainda fizemos o QUAR e participamos em duas reuniões, mas depois...eu pessoalmente perdi completamente o fio...” (E4)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedback</li> </ul>	<p>Reunião sobre o resultado final</p> <p>Comunicação informal</p>	<p>“Há uma reunião de definição de objectivo, e depois preenche-se a ficha e há uma reunião sobre a nota, individual” (E2)</p> <p>“ (...) Normalmente, a meio do ano, eu costumo fazer uma avaliação para ver se há uma pessoa ou outra que estão a ficar desajustadas, chamar um bocadinho a atenção...e não esperar o fim do ano e dizer como foi, e nesse caso, converso com as pessoas. Tá tudo a correr bem, não vou preocupar-me com isso e depois no final fazemos...eu faço a avaliação.” (E1)</p> <p>“ (...) não se verifica nenhum acompanhamento ao nível do CCA, a comunicação que eventualmente haja, é informal. Eu, por exemplo, no primeiro ano tive avaliação de excelente e não soube...só soube que foi publicado um louvor no Diário da República (...)” (E5)</p>

<p><b>Adequação do Sistema</b></p>	<p>Não é bem aplicado</p> <p>Não permite identificar a evolução profissional dos colaboradores, nem efectuar o diagnóstico de necessidades de formação</p> <p>Durante o ano, não existe acompanhamento, nem monitorização</p>	<p><i>“acho que os dirigentes não fazem o acompanhamento necessário da actividade...ah..mesmo aqui no caso do instituto não há uma monitorização dos objectivos, e quando existe, mesmo para o nível da equipa como um todo, não me parece que haja uma proposta de alteração desses objectivos.” (E3)</i></p> <p><i>“Tenho dúvidas...primeiro, porque as pessoas continuam a não saber definir objectivos. (...) portanto, não tenho a noção de que só assim, por este tipo de ficha se tenha uma ideia da evolução profissional em termos qualitativos. Eu acho que nada substitui uma relação regular chefia-funcionário.” (E4)</i></p> <p><i>“Não existe. É um caso foi o meu (...) não houve ninguém que tivesse avaliado e feito a monitorização, e tivesse viste o meu caso porque foi um caso que eu reclamei na devida altura e que não foi de todo tomado em atenção e tá a dar no que tá a dar, e que eu não vou perder o direito de protestar ...” (E2)</i></p>
<p><b>Justiça percebida</b></p>	<p>Sistema injusto e inadequado</p> <p>Insatisfação das avaliações recebidas</p> <p>Enviezamentos pessoais relativamente à atribuição da avaliação</p>	<p><i>“ (...) as pessoas tem de ser avaliadas por aquilo que fizeram, por aquilo que valem, por aquilo que cumpriram, por aquilo que superaram e não porque fulano teve um trabalho suplementar. As pessoas são avaliadas por aquela bitola e ponto final. Logo ai o sistema de quotas acaba por ser limitativo (...)” (E2)</i></p>

	<p>Regime de quotas</p> <p>Aparecimento da Comissão Paritária para o SIADAP 3 em 2009</p>	<p><i>“Considero que podiam perfeitamente ser...mas não são porque há uma tendência para serem um bocado as mesmas pessoas.” (E4)</i></p> <p><i>“a grande preocupação do CA é o cumprimento das quotas, de resto quanto ao processo em si, de implementação, de justiça relativas, de...os processos de definição de objectivos de forma transversal na instituição, nada disso é acautelado à partida.” (E6)</i></p> <p><i>“só este ano é que começou. Quanto à experiência em si, há dois sentimentos contraditórios. Por um lado, de facto, parece que é importante e entramos, eu entrei com muita vontade de participar e com empenho e as reuniões acabaram por ser também frutíferas, chegamos a conclusões e em termos da discussão, foi interessante, em vários casos. Mas, por outro lado, parece-me que a casa não está a dar o devido valor a esta comissão, e fundamentalmente, mais uma vez, é apenas o cumprimento de uma obrigação legal (...)” (E6)</i></p>
--	---	--




**ANEXO N° 3**

**PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO**



### PORQUÊ AVALIAR O DESEMPENHO?

- Aplicar a gestão por objectivos orientada para os resultados
- Promover a prestação de um serviço de qualidade
- Apostar na formação e desenvolvimento profissional
- Promover a motivação de competências e qualificações profissionais
- Valorizar o mérito



### COMO AVALIAR O DESEMPENHO INDIVIDUAL?

RESULTADOS	COMPETÊNCIAS
<p>Realização de objectivos individuais relacionados com o desenvolvimento da função;</p> <p>Objectivos devem traduzir metas quantificáveis, mensuráveis através de indicadores;</p> <p>Exemplo: N° de estudos realizados na EMX</p> <p>Ponderação de 60%</p>	<p>Avaliação dos conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentos adequados ao desenvolvimento da função;</p> <p>Ponderação de 40%</p>

