

OS ESCOLHOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Victor Paulo Gomes da Silva

E-mail: victor@univ-ab.pt

Felipa Lopes dos Reis

E-mail: felipareis@net.sapo.pt

Mário Carrilho Negas

E-mail: mnegas@univ-ab.pt

Departamentos:

Departamento de Ciências Sociais e de Gestão

Universidade Aberta

Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações

Universidade do Algarve

Resumo

O presente texto constitui uma breve reflexão sobre três assuntos inter-relacionados: (1) as bases/normas para avaliação do desempenho, (2) a subsequente ordenação dos avaliados e, finalmente, (3) os decorrentes prémios de desempenho.

O texto centra-se avaliação do desempenho de trabalhadores do sector terciário, onde se engloba a área da saúde, e foca as subjectividades, limitações e perversidades associadas aos três aspectos supramencionados. Adicionalmente, apresenta a proposta do autor sobre a forma de ordenação dos avaliados.

Palavras-chave: desempenho; resultados; comportamentos; distribuição forçada.

Abstract

The present paper represents a brief reflection concerning the three interrelated subjects: (1) the bases/norms for the performance appraisal, (2) the subsequent rating of the employees and, finally, (3) the consequent merit bonuses.

The paper is focused on the performance appraisal of workers in the tertiary sector, which comprises health services, and displays the subjectivities, the insufficiencies and the perversities that are linked to the three mentioned subjects. Moreover, the paper presents the author's proposal concerning the rating of the employees.

Key Words: performance; results; behaviours; forced distribution.

Introdução

A avaliação do desempenho tem estado na ordem do dia, não só em Portugal mas também em todo o espaço euro-atlântico. Efectivamente, desde a década de 90 que somos confrontados com uma fúria avaliadora do desempenho de organizações, de grupos de trabalho e de indivíduos, que se intensificou na presente década.

Dir-se-ia que, subitamente, os dirigentes organizacionais e políticos descobriram que havia uma grave insuficiência na avaliação do desempenho de organizações e de pessoas, e que consideraram tal facto como um dos grandes responsáveis pela actual crise económica e social.

Ora, é conveniente ter presente o que significa avaliar o desempenho e quais são as respectivas subjectividades, limitações e perversidades, a fim de tentarmos contrapor algum bom senso a toda esta fúria avaliadora. Centrarmos-nos na avaliação do desempenho de indivíduos.

1. O que é o desempenho e as subjectividades na avaliação do desempenho.

Para já, o que é o desempenho do indivíduo?¹

Pode ser o *alcance de resultados*, considerados pelos decisores como benéficos para a organização, num determinado período de tempo. Por exemplo, tais decisores definem que cada médico de família, no seu Centro de Saúde, deve observar entre x e y doentes por semana. De acordo com esta definição, o médico que alcançar tal resultado/tiver tal desempenho estará a contribuir para o bom funcionamento do Serviço Nacional de Saúde.

Pode ser, também, a adopção de determinados *comportamentos*, considerados pelos decisores (uma vez mais, estes) como benéficos para a organização. Por exemplo, tais decisores definem que o enfermeiro, no seu contacto com o doente, deve demonstrar uma boa capacidade de relacionamento e, até, de persuasão. Ter um bom desempenho, neste caso, significa receber uma boa classificação nesta vertente comportamental. Por decorrência, diz-se que o enfermeiro em questão demonstrou *competência*.

Portanto, o resultado ou o comportamento, em abstracto, são entendidos pelos decisores como benéficos para a organização; e ter um bom desempenho significa alcançar um determinado nível de resultado ou de comportamento.

Ora, se é evidente que o médico, por decorrência do respectivo conteúdo funcional, deve observar doentes e indicar a forma de os tratar, já não é tão evidente que deva observar entre x e y doentes por dia. Porquê estes parâmetros? Que possibilidade existe de o médico não se enquadrar nestes parâmetros – por motivos do contexto organizacional - e, no entanto, o seu desempenho ser considerado positivo?

Em relação ao comportamento, se é evidente que o enfermeiro deve ter um bom relacionamento com o doente, já não é tão evidente a avaliação que o superior hierárquico ou o dirigente máximo do serviço lhe atribuir no respeitante a esta vertente comportamental. Efectivamente, que distorções poderão vir a ocorrer no processo de avaliação?

¹ A bibliografia a respeito deste assunto é vastíssima. Caetano (2008), Cowling e Mailer (1990) e Robbins (2005) apresentam bons resumos.

2. As normas para a avaliação do desempenho e as suas limitações.

§.1. Norma quantitativa².

A *norma quantitativa*, muito associada ao *alcance de resultados*, está historicamente associada ao advento da maquinofactura no espaço euro-atlântico. Na origem, o método era aplicado aos trabalhadores industriais de base, geralmente indivíduo a indivíduo, e a avaliação consistia na verificação do alcance dos objectivos quantificados que eram impostos aos trabalhadores pela direcção empresarial. Para o trabalhador, a superação do objectivo traduzia-se no recebimento de um salário mais elevado e o não alcance do objectivo traduzia-se numa penalização salarial e, eventualmente, no despedimento.

Com o desenvolvimento industrial e a cada vez maior relevância do trabalho colectivo, impôs-se a fixação de objectivos quantificados a grupos de trabalho, a secções da organização e, até, à organização globalmente considerada.

Adicionalmente, outras categorias profissionais, além dos trabalhadores das indústrias, foram abrangidas pela norma quantitativa de avaliação do desempenho. O caso dos vendedores tornou-se paradigmático. No Portugal contemporâneo, o SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública) recorre à norma quantitativa para avaliar os resultados da actividade profissional.

A norma quantitativa é objectiva e, assim sendo, é imune à intervenção do avaliador, evitando distorções decorrentes da subjectividade. Se o médico do Centro de Saúde deve observar entre x e y doentes por semana, desde que ele se situe nestes parâmetros o avaliador apenas tem de lhe atribuir uma classificação positiva. Contudo, a norma quantitativa tem várias limitações.

Desde cedo a norma quantitativa revelou a possibilidade de uma aplicação perversa, que ainda hoje interessa considerar. Efectivamente, desde os primórdios da indústria moderna que se tornou notória a tentativa de os dirigentes organizacionais “esticarem” o indicador associado ao objectivo, de forma a aumentar a intensidade do trabalho e, simultaneamente, reduzir o encargo financeiro associado aos prémios de desempenho.

Esta perversidade foi aparentemente anulada por via da contratualização dos objectivos. Efectivamente, a muito divulgada teoria da gestão por objectivos, cuja origem remonta ao teórico organizacional de ascendência austríaca, Peter Drucker (1909-2005), assume que os objectivos devem ser contratualizados, não só enquanto tais mas também em termos do seu indicador quantitativo.

Dizemos “aparentemente anulada” porque a contratualização, tão cara aos pensadores liberais e neo-liberais, parte do princípio falacioso, segundo o qual, há simetria de liberdade entre as partes que firmam o contrato. Assim, por exemplo, afirmam que o contrato individual de trabalho é produto da vontade de duas partes, absolutamente livres; ignorando deliberadamente que o trabalhador e a entidade patronal têm poder muito desigual, o que restringe a liberdade do mais fraco – o trabalhador. Da mesma forma, ignoram que no estabelecimento de objectivos há desigual poder entre o avaliado e os futuros avaliadores.

Este desigual poder no estabelecimento de objectivos pode, inclusive, manifestar-se de forma aparentemente contraditória, o que sucede quando o próprio subordinado toma a iniciativa de “esticar” o indicador associado ao objectivo, a fim de manifestar empenhamento e, por esta via, tentar pôr-se a salvo das consequências negativas de eventuais reestruturações organizacionais.

² A respeito deste assunto veja-se, por exemplo, Silva (2010).

O uso da quantidade – tão caro aos tecnocratas – como norma para a avaliação do desempenho, tem uma outra limitação. É que, torna-se desajustado face a trabalhadores ou a equipas de trabalho cujas funções são diversificadas, efectuadas de forma atípica ou cujo *output* é difícil ou impossível de quantificar – é o caso dos gestores, dos enfermeiros, dos trabalhadores administrativos e de alguns trabalhadores auxiliares como, por exemplo, o *porteiro*.

Contudo, o tecnocrata convicto, qual descendente pervertido da seita pitagórica, não hesita perante esta limitação da norma quantitativa. Vai daí, resolve o problema forçando a escolha de um número reduzido de objectivos, obrigatoriamente quantificáveis. E é assim que o profissional se sente desmotivado para a execução de outras tarefas que, no seu íntimo, considera que também são importantes ou, até, as fulcrais da sua função; ou, pior do que isso, se vê obrigado a descurar tais tarefas a fim de cumprir os tais objectivos e obter uma classificação positiva.

O nosso médico, anteriormente citado, será penalizado na sua avaliação se não atingir o objectivo que lhe foi atribuído – observar entre x e y doentes por semana. Eventualmente, receberá um prémio de desempenho se atingir esse objectivo. Eventualmente, por causa disso outros aspectos relevantes da sua actividade profissional serão descurados, se não integrarem o núcleo restrito de objectivos a alcançar.

Mas a malfeitoria do método quantitativo já vem de trás: é que os professores que formaram o médico eventualmente não lhe terão dedicado a atenção necessária, já que eram avaliados, de forma mais ou menos explícita, pelo número de publicações anuais em revistas científicas (o que nem sequer tem que ver com a qualidade dessas publicações), e não pela qualidade das suas aulas e pelo trabalho de acompanhamento dos alunos extra-aula.

§.2. Norma qualitativa.

Como o próprio nome indica, neste caso não há nenhum número *a priori*, que servirá de base para a posterior avaliação do desempenho. Há, todavia, parâmetros *a priori* para essa avaliação de desempenho. Frequentemente, para maior facilidade de utilização e para maior uniformidade na avaliação, esta norma corporifica-se por via do uso das seguintes ferramentas:

- Escalas qualitativas (Por exemplo, considerando a vertente comportamental *relação do enfermeiro com os doentes*: A = excelente; B = muito bom; C = bom; D = satisfatório; E = insatisfatório);
- Escalas qualitativas descontínuas (em que há vários textos acerca do mesmo objectivo ou comportamento, cada um com uma classificação, devendo o supervisor escolher o mais adequado para descrever as características do subordinado. Por exemplo, em relação ao nosso médico, suponhamos que a melhor afirmação acerca do objectivo *qualidade* é a seguinte: *Cumpre medianamente os procedimentos definidos para atendimento dos doentes*).

Tal como no caso anterior, também a norma qualitativa tem limitações, neste caso decorrentes da falta de objectividade da mesma, potenciadoras de *distorções* na sua aplicação. Eis as típicas *distorções* na avaliação do desempenho³:

³ A respeito deste assunto veja-se, por exemplo, Caetano (2008) e Silva (2010).

- Dar relevância determinante à avaliação de características pessoais (ele até é boa pessoa...), eventualmente fruto de um conhecimento insuficiente do avaliado (a “primeira impressão”), e não à avaliação do desempenho;
- Beneficiar avaliados cujas características pessoais (carácter, raça, religião, local de origem, ...) são semelhantes às do avaliador, e prejudicar os restantes;
- Utilizar determinadas características do avaliado para classificar o desempenho *global* do mesmo (e o avaliado é beneficiado ou prejudicado por causa de características que o avaliador, inconscientemente ou não, extrapolou injustificadamente);
- Utilizar a avaliação da equipa de trabalho para classificar cada um dos seus membros (a equipa é fraca; logo, os seus membros não prestam ...);
- Não querer criar conflitos e, assim sendo, classificar todos os avaliados de forma muito boa ou de forma intermédia (são todos razoáveis ...);
- Avaliar com base no desempenho recente do avaliado, descurando o restante período de avaliação;
- Ignorar factores contextuais que possam ter interferido no desempenho do avaliado;
- Utilizar a avaliação como forma de castigo do avaliado, nomeadamente por motivos que nada têm que ver com o desempenho, transformando o sistema de avaliação em sistema de repressão.

3. A ordenação dos avaliados e as perversidades da distribuição forçada.

Use-se a norma quantitativa ou a qualitativa, uma vez aplicada a mesma ao desempenho dos trabalhadores, esse facto traduz-se frequentemente numa notação (quantitativa), que se transforma posteriormente numa menção (qualitativa) do tipo:

- *Satisfaz versus Não satisfaz;*
- *Insuficiente, Suficiente, Bom e Muito Bom;*
- *Insuficiente, Adequado, Relevante e Excelente;*
- ...

As menções *Satisfaz, Bom, Muito Bom, Relevante, Excelente, ...* trarão determinados benefícios ao trabalhador, financeiros ou não. Em contrapartida, as menções *Não satisfaz, Insuficiente, ...* implicarão a inexistência de tais benefícios, e poderão ainda implicar a necessidade de formação, a mudança de serviço ou de função, penalizações (financeiras ou não) e, no limite, o despedimento.

Pressionados por insuficiências orçamentais, dirigentes organizacionais dos mais variados tipos e governos do espaço euro-atlântico (entre os quais o português) optaram por estratificar o *Satisfaz* e/ou por limitar a possibi-

lidade de os avaliadores atribuírem as menções mais elevadas (veja-se o caso do SIADAP), limitando assim o volume de benefícios financeiros.

A típica explicação que nos é fornecida para tal atitude é a de que a não limitação das menções mais elevadas levava à atribuição das mesmas em excesso, e no caso do *Satisfaz versus Não satisfaz*, levava à classificação indiferenciada. Ou seja, classificava-se igualmente e exageradamente o que era desigual e, geralmente, não merecia tal classificação.

Parece-nos óbvio que a existências de várias menções, associada à tentativa de os avaliadores evitarem conflitos interpessoais decorrentes da atribuição de classificações menos boas, leva ao excesso das menções mais elevadas. Na melhor das hipóteses, procede-se à concentração das menções no estrato intermédio, evitando discriminar subordinados, positiva ou negativamente, e criando uma falsa mediania.

Contudo, é igualmente verdade que não há qualquer base racional para a atribuição de percentagens máximas às menções mais elevadas, como o faz, por exemplo, o SIADAP. Por que motivo só 25% dos trabalhadores de um dado serviço podem ter *Desempenho relevante* e, destes, só 5% podem atingir o *Desempenho excelente*? Não poderão ser 30 % ou 35% e, subseqüentemente, 7,5% ou 10%?

Além disso, invocar a *Lei normal* para justificar tal distribuição de menções constitui um erro grosseiro ou uma tentativa de enganar alguém. Efectivamente, se está empiricamente demonstrado que uma percentagem muito elevada de fenómenos naturais e sociais se distribui segundo a *Lei normal*, tal só se verifica para números muito elevados de observações. Ora, não é em universos de – vá lá! – trezentos ou quatrocentos profissionais que se pode aplicar validamente tal lei de distribuição dos fenómenos. Tentar fazê-lo é, quase certamente, agravar a injustiça classificativa.

Se é verdade que a limitação da percentagem de menções mais elevadas põe fim ao excesso das mesmas, também é verdade que prejudica significativamente os elos sociais no trabalho e, por decorrência, o trabalho em equipa. Cada trabalhador passa a ver o bom desempenho do colega como uma ameaça a si próprio, mesmo que o sistema também valorize, quer os resultados obtidos pelo colectivo laboral quer os comportamentos de cada trabalhador em relação aos seus colegas.

Instala-se a competição desenfreada entre colegas, e surgem tentativas de prejudicar o outro, a fim de, por contraste, poder brilhar aos olhos das chefias/avaliadores; instala-se a desconfiança, a animosidade e o medo no local de trabalho. Chefias medíocres - ou, amedrontadas pelos seus superiores hierárquicos – estimulam descaradamente este ambiente corrosivo ao abrigo do princípio “dividir para reinar”. No limite, surge a destruição psíquica das pessoas que são mais vulneráveis a este ambiente⁴.

Por tudo isto, nada supera a menção do tipo *Satisfaz versus Não satisfaz*. Não porque seja perfeita - bem longe disso ela está - mas apenas porque é a menos imperfeita de todas as formas de classificar o desempenho. A mesma deve ser complementada com uma *menção de louvor* sempre que o desempenho do trabalhador seja de grande relevância para a organização; sendo que esta menção:

⁴ A respeito deste assunto leia-se o artigo em http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-bruta_1420732.

- Só pode ser atribuída após validação pelo dirigente máximo da organização; no caso do Sector Público Administrativo (SPA), pelo ministro respectivo após consulta de organismo especializado na área da gestão de recursos humanos do SPA;
- Deve ser publicitada, de forma a constituir incentivo a desempenhos semelhantes;
- Finalmente, mas não menos importante, deve traduzir-se em benefícios significativos para o trabalhador louvado.

Então, e as limitações orçamentais? Afinal, excluindo a ignorância, foram elas o motor da utilização deste método classificativo, vulgarmente conhecido como *de distribuição forçada*. Pois bem! Se elas existem, que os dirigentes organizacionais e políticos tenham a coragem de ser frontais e assumir, pura e simplesmente, que até melhoria da situação orçamental a menção *Satisfaz* não terá impacto financeiro.

4. As perversidades dos prémios de desempenho.

É frequente, nos dias que correm, ouvir belos discursos e ler artigos entusiasmados a propósito das vantagens sociais da *meritocracia*. Zurze-se impiedosamente nos sistemas remuneratórios que são acusados de pagar o mesmo a quem trabalha muito e a quem trabalha pouco e defende-se a introdução ou vulgarização de algo que, de forma explícita ou implícita, constitui *prémio de desempenho*, a atribuir aos trabalhadores que, na avaliação, tiverem as menções mais elevadas.

Se a distribuição forçada conduz às perversidades referidas no ponto anterior, logicamente os prémios de desempenho que dela decorrem não conduzirão a bom sítio. Efectivamente, os prémios de desempenho potenciam, em grau elevado, as tensões e os conflitos, pelas seguintes razões principais, algumas delas já afloradas anteriormente⁵:

- Se constituírem um truque para limitar os encargos financeiros da organização;
- Se constituírem fundamento para a existência de um ambiente organizacional conflituoso;
- Se as normas para medir o desempenho e distribuir os consequentes prémios não forem claras, precisas e antecipadamente bem conhecidas pelos trabalhadores;
- Se ocorrerem as distorções no processo de avaliação anteriormente referidas ou quaisquer outras;
- Se o bom desempenho dos trabalhadores, propiciador dos respectivos prémios, tiver como resposta da direcção organizacional um acréscimo da exigência em termos de resultados necessários para que os trabalhadores continuem a obter esses prémios ou, então, implicarem a redução dos mesmos⁶;
- Se os trabalhadores puderem perder os prémios de desempenho por razões externas à sua actividade, como será o caso do médico de família que vimos dando como exemplo, se perder o seu prémio por que o número de doentes na semana não atingiu o valor mínimo *x*.

⁵ A respeito deste assunto veja-se, por exemplo, Silva (2010).

⁶ Pode bem acontecer que, após a verificação do desempenho dos trabalhadores - e do consequente esforço financeiro decorrente do pagamento dos prémios de desempenho - a direcção organizacional se aperceba de que tais prémios vão para além do que era suposto, inicialmente, ser pago. Confrontada com esta situação, uma resposta possível à mesma será a direcção organizacional aumentar, a partir daí, a fasquia de desempenho necessária para continuar a obter os consequentes prémios; ou, então, reduzir o valor destes prémios. Trata-se de medidas potencialmente geradoras de mal-estar e conflito.

Síntese final

Desde a década de 90 que somos confrontados com uma avalanche de publicações, de conferências, de seminários e de cursos de formação sobre a avaliação do desempenho em actividades do sector terciário. Basicamente, a mensagem que nos é transmitida é a seguinte: os sistemas implementados no passado a fim de avaliar e recompensar o desempenho, caracterizados pelo igualitarismo e pelo despesismo, são perniciosos para o funcionamento das organizações e devem ser substituídos por outros que premeiem o mérito.

De permeio são-nos fornecidas umas quantas receitas que, a acreditar no que está escrito ou no que nos dizem, melhorarão o funcionamento das organizações e, no limite, das sociedades euro-atlânticas, trazendo de volta os tempos de bem-estar.

Ora, é indiscutível que não há sistemas perfeitos para avaliar o desempenho e é absolutamente despropositado passar um atestado de incompetência às gerações anteriores por causa dos sistemas de avaliação do desempenho que implementaram. Por exemplo, na Europa ocidental tais sistemas foram perfeitamente compatíveis com sectores públicos administrativos dotados de uma muito expressiva intervenção social – o vulgarmente conhecido *Estado do bem-estar* - e cuja situação financeira estava equilibrada.

Conforme referido no presente texto, os métodos para avaliar e recompensar o desempenho contêm potencialmente determinadas limitações e perversidades, das quais enunciámos:

- A manipulação da norma quantitativa;
- O desajustamento da norma quantitativa face às características das funções profissionais;
- As distorções na aplicação da norma qualitativa;
- O falso igualitarismo criado por métodos de classificação não estratificados;
- A excessiva classificação decorrente da inexistência de limitações percentuais às menções mais elevadas;
- A falta de base científica da *distribuição forçada* e as profundas injustiças e perturbações que a mesma pode provocar;
- As tensões e conflitos organizacionais decorrentes dos prémios de desempenho e os prejuízos daí decorrentes para o bom funcionamento das organizações.

Assim sendo, pretende-se o seguinte de quem define sistemas de avaliação do desempenho:

- Que tais sistemas tenham como objectivo real avaliar o desempenho, não sendo uma capa a coberto da qual se procura atingir outros objectivos;
- Que tais sistemas minimizem o impacto das limitações e perversidades inerentes aos diferentes métodos de avaliação do desempenho.

Finalmente, é indispensável salientar que um sistema de avaliação de indivíduos deve ser ligeiro nos seus procedimentos. Um sistema de avaliação como o SIADAP ocupa um tempo excessivo aos profissionais e, até por este motivo, é pernicioso para o funcionamento do Sector Público Administrativo. Ora, este é exactamente o efeito oposto àquele que simpáticos e competentes formadores nos disseram que iria ser causado pela introdução do SIADAP.

BIBLIOGRAFIA

Caetano, António (2008): “*Avaliação do desempenho – o essencial que avaliadores e avaliados precisam de Saber*”, (“ciências empresariais”), Lisboa, Livros Horizonte, pp. 118;

Cowling, Alan e Mailer, Chloë (1990): “*Gerir os recursos humanos*”, Biblioteca de economia & empresa”, n° 53, Lisboa, Publicações Dom Quixote, pp. 201;

http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal_1420732;

Robbins, Stephen P. (2005): “*Comportamento Organizacional*”, 11ª edição, São Paulo, Pearson Education do Brasil, pp. 536.

Silva, Victor Paulo Gomes da (2010): “*Gestão de Recompensas*”, Texto de apoio à correspondente unidade curricular, em formato digital [<http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/course/view.php?id=4459>].