**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO MOÇAMBICANO: UMA REFLEXÃO SOBRE O PERFIL DO AVALIADOR**

Isabel da Conceição Medala

Cidade de Nampula

Contactos: 848397061/Isamedala@gmail.com

**Resumo**

Esta pesquisa é uma interpretação crítica da revisão de literatura, sobre a avaliação de desempenho no contexto Moçambicano: uma reflexão sobre o perfil do avaliador. O pesquisador, procurou compreender o contributo da avaliação de desempenho sob uma reflexão face ao perfil do avaliador. O que o avaliado tem como expectativa ano pós ano, é que o avaliador seja objectivo e transparente, com vista a eliminar desconfianças, é preciso que o avaliado (colaborador) sinta confiança face o avaliador. A colecta de dados foi realizada na base SCIELO, assim como em sítios académicos (da internet), tendo sido possível encontrar 78 artigos, dos quais foram seleccionados 7, e 28manuais dos quais foram seleccionados 5. Os resultados do estudo indicam que: para que a avaliação de desempenho tenha bons resultados, é necessário que seja executada com responsabilidade, transparência, evitando-se assim, desconfianças decorrentes da inobservância dos princípios, normas que o avaliador deve levar a cabo como: ser responsável, transparente, objectivo, imparcial, humildade, conhecedor do contexto da execução do trabalho, bom ouvinte, entre outros.

**Palavras-Chave**: Avaliação de desempenho, Perfil do avaliador.

**Résumé**

Cette recherche est une révision critique de la litterature concernant l’évaluation de la performance, dans le contexte mozambicain : une réfléction concernant l’évaluateur. Le rechercheur a cherche comprendre la pertinence de l’évaluation de la performance basé sur la réfléction face au profil de l’évaluateur. l’évalué tient à esperer que l’évaluateur soit responsable, objectif et doté de trasparence, envie d’éviter de mécofiences dans le processus, il faut que l’évalué (le colaborateur) ait confiance face à l’évaluateur. Le recueil de donnés a été fait sur la base SCIELO, ansi que dans des sites académiques de l’internet ayant été possible de trouver 78 articles, sur lesqueles ont été selectionés 7, et 28 manuels étant été possible de selectioner 5 manuels. Les résultats de l’étude indiquent que : pour que l’évaluation de la performance ait des bons résultats, il faut de la responsabilité de la part de l’évaluateur, en évitant de méconfiancesderrivées de l’inobservance des critères, principes et normes que lévaluateur doit tenir en compte, comme : la responsabilité, la transparence, l’objectivité, l’imparcialité, l’humildité, être un bon écouteur et connaitre le contexte de l’éxecution du travail évalué.

**Mots-clés**: évaluation de la performance, profil del’évaluateur.

**Introdução**

O presente artigo tem como tema **avaliação de desempenho no contexto moçambicano: uma reflexão sobre o perfil do avaliador**, o intuito deste estudo, centrou-se em fazer uma análise crítica sobre a literatura existente, que aborda sobre a avaliação de desempenho centrada no avaliador, o perfil adequado dum avaliador de desempenho. Assim, pode-se inferir que a avaliação de desempenho sendo uma ferramenta que possibilita a identificação de elementos fortes e insatisfatórios sobre cada colaborador, conduz à tomada de medidas em casos de insatisfação do desempenho do colaborador, com vista a submete-lo num processo de treinamento, para que este aprimore a execução do seu trabalho.

É pertinente que os gestores ou avaliadores identifiquem através da avaliação de desempenho as características de cada colaborador, face ao trabalho que exerce, por outra, o GRH deve conhecer a discrepância referente a cada um dos colaboradores. Este factor joga um importante papel na identificação dos problemas de integração, de supervisão, de motivação, de aproveitamento do seu potencial, entre outros. Por isso, é de extrema importância que a pessoa ou entidade que avalia o desempenho (GRH, o chefe da repartição, responsável do sector, entre outros) seja responsável e transparente, para que a implementação de sistemas de avaliação do desempenho de seu pessoal, seja mais eficiente e os resultados da mesma conduzam ao crescimento não só da empresa mas também do próprio colaborador.

O processo de avaliação deve ser realizado “num clima de clara aceitação e reconhecimento das competências” dos avaliadores pelos avaliados (Fernandes, 2008:24), os quais deverão ser “pessoas credíveis e respeitadas”

Neste estudo, a nossa preocupação incide sobre a entidade que avalia, e logicamente na pessoa que é avaliada. O avaliador por ser uma pessoa de quem se espera total responsabilidade e transparência, joga pertinente papel, para que os resultados da avaliação de desempenho sejam de carácter credível e aceite acima por parte dos envolvidos (empregador e empregado), POIS, O resultado da avaliação de desempenho jogará pertinente papel na tomada de decisões a curto, médio e longo prazo.

A pertinência do papel jogado por quem avalia, é de tão grande valia, que quando escolhido com inobservância dos critérios percebidos como condizentes à expectativa de quem é avaliado, os resultados levarão a tomada de decisões erradas e que colocarão em causa o rumo da organização.

O perfil do avaliador é de tão grande importância, que as organizações deviam cada vez mais preocupar-se em dotar os avaliadores de competências suficientes para proceder uma avaliação de desempenho justa, imparcial, objectiva, onde os resultados serão aceites de forma comumente objectiva entre as partes envolvidas.

Não raras vezes, os resultados da avaliação de desempenho geram discórdia entre os intervenientes, na medida em que os resultados não são vistos como respeitantes as características profissionais do avaliado, daí a motivação do pesquisador em aprofundar a temática, com vista contribuir para uma avaliação de desempenho dinâmica, justa, objectiva e provida de imparcialidade.

O avaliador de desempenho lhe é exigido um perfil adequado à tarefa que vai desempenhar, tal é o caso de, possuir *skills* específicos do labor do avaliado, *skills* transversais condizentes ao diagnóstico de necessidades de melhoria de pontos fracos, exaltar os pontos fortes, conhecer os indicadores de desempenho (Valdés, 2000), para enfatizar a ideia precedente, Rocha e Dantas (2007) apud Casanova (2009), advogam que “os avaliadores de desempenho devem ter em conta critérios de ordem individual, social e os respeitantes a características psicológicas e finalmente e as características de âmbito profissional”.

As asserções acima aliando-as à realidade contextual que o Moçambique vive, onde as atribuições nas avaliações de desempenho são tidas como não respeitantes aos critérios antes enunciados, levam à tomada de decisões que minam o progresso do avaliado entanto que colaborador e a empresa entanto que entidade decisória mediante resultados das avaliações de desempenho.

**REFERENCIAL TEÓRICO**

**I. Avaliação de desempenho no contexto moçambicano: uma reflexão sobre o Perfil do Avaliador**

* 1. **Abordagem conceitual**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta desenvolvida para avaliar o resultado apresentado pelo colaborador que vai identificar necessidades de desenvolvimento e correcção de problemas bem como fornecer dados que auxiliam processos de promoções e adequações salariais. (Chiavenato, 2003).

A avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo e eliminar deficiências de desempenho ou manter seu bom nível de desempenho. (Desser, 2003:172).

Aliada a asserções dos autores acima enunciados, a avaliação de desempenho, pode ser percebida como um processo que visa apreciar o valor, eficiência e a qualidade do sujeito trabalhador, contribuindo para a tomada de melhores decisões para o colaborador em causa, seu grupo de trabalho e para a evolução da organização. Envolve o empregado e o seu superior, além de ser um excelente meio para localizar os pontos fracos e fortes dos colaboradores que por fim perfazem a postura social da organização, principalmente pelo facto de a percepção de justiça nos resultados variarem de pessoa para pessoa, daí, um instrumento bastante importante e que para o estímulo da produtividade da empresa, necessário se versa que seja objectiva, transparente e justa.

A avaliação de desempenho, através de aplicabilidade de seus métodos, pode apontar algumas questões organizacionais, como razões do colaborador que possam estar atrapalhando o seu rendimento, além de temas relacionais existentes na empresa e motivação do empregado. Ainda ressalta que, devido a avaliação de desempenho oferecer várias repostas organizacionais, ela deve ser elaborada com objectivos bem claros, para que se possa dar o direccionamento adequado aos seus resultados.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. (Chiavenato, 2005:223).

A ideia do autor conduz-nos a dizer que é pertinente referenciar que a avaliação de desempenho propicia benefícios tanto para a organização quanto para o colaborador, ao mesmo tempo em que proporciona um feedback para seu funcionário, ajudando-o a ter uma visão crítica de seu desempenho no trabalho, possibilitando assim à organização identificar as habilidades e competências deste, apontando e direcionando a necessidade de treinamento e desenvolvimento.

**1.2 Objectivos da Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho sendo uma actividade essencial à gestão de pessoas, por ter implicações importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários. O processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma organização depende do desempenho de cada pessoa e da actuação dessa pessoa na equipe.

Importa referenciar que da avaliação de desempenho resultam três consequências principais: a identificação de necessidades de qualificação, a determinação de potencial e a gestão de remuneração do funcionário.

A avaliação de desempenho é um construto dinâmico com diferentes abordagens, métodos e técnicas pelas quais pode-se localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do colaborador à organização ou ao cargo que ocupa, permitindo amplitude para a subjectividade.

O colaborador está constantemente sendo avaliado pelos membros da organização em que está inserido. Obviamente, este processo toma formas variadas de acordo com sua finalidade e objectivos dos avaliadores. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade e de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil. Por esta razão, muitas das organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às características peculiares do seu pessoal. (Chiavenato, 1999:195)

Existem diversas maneiras de classificar os indicadores de desempenho numa organização, e cada empresa através de um estudo que seja baseado no objectivo pretendido e através da análise das variáveis pertinentes de seu ramo, deve encontrar a que melhor possa se adaptar a suas necessidades.

**1.3 Aplicações dos Resultados da Avaliação de Desempenho**

* Treinamento e desenvolvimento pessoal, Política de promoções e de transferências de pessoal;
* Orientação funcional através da retroacção;
* Aumentos salariais por mérito;
* Reaproveitamento interno do pessoal devido as mudanças internas;
* Avaliação de metas e resultados alcançados;
* Plano de carreira, planeamento de metas individuais ou de metas departamentais.

Fonte: Chiavenato, 2002:196

Quando a organização vê as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento, e as pessoas pensam o mesmo em relação à organização, a relação varia do controle para o desenvolvimento. A acção e a cooperação das pessoas tornam-se pertinentes para mudar a forma de administrar e como reflexo desta atitude, é preciso reconhecer o papel da cultura organizacional, percebendo os indivíduos como actores que participam e influenciam as mudanças. Chiavenato (2004)

As novas competências pessoais exigidas pelas empresas nos novos ambientes de negócios são: a) Aprender a aprender – flexibilidade, apreensão e inovação;

b) Comunicação e colaboração – trabalho solidário em grupo;

c) Raciocínio criativo e resolução de problemas;

d) Conhecimento tecnológico;

e) Conhecimento de negócios globais;

f) Desenvolvimento da liderança;

g) Autogerenciamento da carreira. (Chiavenato, 2002)

Os colaboradores ou os envolvidos na organização precisam saber como está indo o desenvolvimento de seu trabalho e fazer as devidas correcções. A organização também precisa identificar as potencialidades de cada colaborador.

**Reflexão Crítica:**

A aplicação dos resultados da avaliação do desempenho do funcionário, tem sempre em vista a melhoria dos pontos insatisfatórios do empregado quanto ao seu desempenho, sendo assim, reitera-se, a responsabilidade por parte da entidade avaliadora do desempenho deste funcionário o comprometimento de procedê-lo com sensatez. E o que seria proceder uma avaliação de desempenho com responsabilidade?

Para responder a questão que nos colocamos acima, partiríamos do principio da objectividade no processo da avaliação de desempenho, isto é, uma avaliação de desempenho só torna-se quando avaliador é um individuo ou grupo de indivíduos responsáveis e isentos de condutas alheias ao profissional, ora vejamos, um avaliador de desempenho, que faz julgamentos com base em informações não viáveis, não procede com métodos padronizados de avaliação de desempenho (para evitar favoritismos), é corrupto, avalia segundo o grau de empatia ou proximidade, não reúne o perfil adequado para proceder uma avaliação de desempenho objectiva e responsável.

**1.3 A importância da avaliação de desempenho**

Milkovich e Boudreau (2008) “afirmam que a avaliação de Desempenho é a maneira pela qual a organização pode mensurar o grau de contribuição do colaborador na execução de seus trabalhos, podendo comparar o resultado das acções praticadas pelo mesmo com as expectativas das organizações.”

A avaliação de desempenho deve ser tomada como uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho de equipa e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com resultados esperados. Preocupa-se com e eficiência e com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade. (Chiavenato, 2003:199).

Avaliar o desempenho humano implica para organização como colaboradores saber sobre as potencialidades de seus colaboradores assim como, sobre suas actividades, respectivamente. Assim, um bom programa de avaliação de desempenho deve beneficiar tanto a organização como um todo assim como as pessoas.

Para Chiavenato (2008), as principais razões para avaliar o desempenho são:

a) Recompensas: justificar aumentos de salários ou demissões;

b) Retroação: avaliação do desempenho pelos colegas de trabalho;

c) Desenvolvimento: cada empregado sabe de seus pontos fortes e pontos fracos;

d) Relacionamento: melhora o relacionamento com as pessoas ao seu redor.

**Reflexão Crítica:**

A reflexão que se pode tomar em relação a pertinência da avaliação de desempenho é que esta só será eficiente e trará resultados satisfatórios à empresa e ao funcionário se primeiro: houver transparência no processo (estar definido o que se pretende alcançar com os resultados), se a pessoa que avalia exercer a sua tarefa com responsabilidade. Ora vejamos, no contexto moçambicano, a avaliação de desempenho é feita por inerência de funções, isto é, o superior hierárquico ou responsável do sector.

Este tipo de avaliação de desempenho do funcionário é desvantajoso, por se caracterizar por uma abordagem centralizadora, daí que, uma avaliação de desempenho de carácter centralizador retira por vezes o senso de transparência do processo, envolve empatia no processo. O que se tem notado no contexto moçambicano é que, os chefes dos sectores ou repartições responsáveis pela avaliação, não o procedem com responsabilidade, na medida em que violam os princípios de objectividade e transparência doa avaliação de desempenho, o que pode certamente trazer malefícios a empresa e trazer desmotivação aos avaliados, o que repercute na sua performance logicamente.

**1.4 Perfil do avaliador de desempenho**

Dentre tantas questões relacionadas com o processo de avaliação de desempenho a questão que sempre se coloca é:

Quem meritório da função de avaliar o desempenho dos funcionários da empresa?

Quais atribuições se encaixam às suas funções?

Qual o objecto de avaliação?

Para responder a estas questões, pode-se dizer que, as organizações utilizando diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do colaborador, nota-se que as mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio funcionário a responsabilidade de se auto-avaliar, porém, indica-se um avaliador que reúna requisitos para além de idoneidade, justiça, honestidade e objectividade, os de conhecedor da rotina profissional do avaliado. Outras atribuem a responsabilidade pela avaliação ao chefe/responsável do sector para reforçar a hierarquia. Outras propiciam a integração do gerente e o subordinado no processo de avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Outras atribuem a responsabilidade às equipes, principalmente quando estão estruturadas em equipas auto-suficientes e auto-gerenciadas. Outras ainda adoptam um processo circular de 360 graus na avaliação. Por outro lado, há organizações que centralizam o processo de avaliação numa comissão central. E há outras em que o órgão de GRH centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação. (Rocha e Dantas, 2007).

A avaliação do desempenho de um profissional é um processo complexo e contínuo, que comporta a análise da actividade que desempenha em função dos objectivos previamente definidos com o fim de vencer as dificuldades e "ajustar o trabalho ao quotidiano do mercado cada vez mais concorrente e desafiador.

A sequência em que decorre o processo avaliativo: o antes da avaliação, o durante a avaliação e a prospectiva do futuro (Hadji, 1994) ou tomada de decisão. Pressupomos o avaliador como um gestor intermédio em quem recaem funções de avaliação de desempenho, ou seja do que a pessoa faz no exercício das suas funções e não da sua personalidade.

O avaliador como qualquer pessoa vê a realidade segundo as suas experiências, este é um profissional treinado para observar, descrever, analisar e interpretar. Por outro lado cada avaliador possui a sua história de vida, recheada de valores, crenças, objectivos que condicionam a objectivação da realidade (Casanova, 2005).

É de pertinência muito grande referir que é difícil para um avaliador abstrair-se da personalidade do avaliado mesmo que inconscientemente, o que no nosso entender constitui um dos erros da avaliação de desempenho. Por isso, o avaliador deve esforçar-se para encontrar um equilíbrio entre o estar próximo mas ao mesmo tempo encontrar-se suficientemente distante de forma a evitar a chamada contaminação (Landsheere, 1969).

A avaliação enquanto processo deverá ser planificada adequando-se ao contexto em que se realiza e aos padrões que a fundamentam. O contexto deve ser do conhecimento do avaliador (Rodrigues e Peralta, 2008). Para além da planificação dos tempos em que é realizada a avaliação é necessário planificar cada uma das actividades que compõem o processo avaliativo constituindo o antes da avaliação.

Ao avaliador se recomenda que conheça o contexto com todas as suas implicações e dificuldades que o avaliado sente e vive; conhecer o contexto e situação da execução do trabalho em causa e ainda o Regulamento Interno; conhecer quais os referentes assumidos empresa do profissional avaliado a avaliar assim como os instrumentos por ela criados e assumidos.

No contexto particular da função pública de Moçambique, país em que o pesquisador é nativo e exerce suas funções, debate-se a problemática da formação do avaliador. É necessário que o avaliador possua conhecimento teórico e prático de diferentes técnicas de recolha de dados (observação, entrevistas e inquéritos, notas de campo, incidentes críticos) e de análise de conteúdo para analisar os diferentes documentos apresentados pelo profissional avaliado.

A existência de um vocabulário epistémico pode resolver alguns problemas de análise e interpretação que surjam no exercício de funções avaliativas (Almeida, 2008:16).

Uma formação especializada ou a sua ausência influencia o processo avaliativo positivamente ou negativamente, tornando-o objectivo ou subjectivo. Caetano (2008) referencia que a formação deverá centrar-se nos aspectos críticos da avaliação: os objectivos do sistema; os critérios de avaliação e as dimensões a utilizar; o tipo de medição a utilizar; os erros cognitivos que podem ocorrer; os procedimentos específicos a seguir; a estruturação e condução da entrevista de avaliação de desempenho; a formalização da avaliação e etapas seguintes.

Para uma avaliação de desempenho responsável e eficiente o avaliador, no nosso entender devia possuir um forte poder negocial, capacidade de reflectir com muita delicadeza, respeitar o trabalho e dificuldades das pessoas avaliadas, humildade e aceitação de lacunas e mudanças desejadas ou preconizadas pelo próprio processo avaliativo.

O avaliador deve no entanto assumir a sua função de avaliador e sentir-se bem na sua realização, sabendo de antemão que não pode desvalorizar o processo avaliativo sob pena de desmotivar o profissional avaliado ou de tornar o processo avaliativo num processo vago. O avaliador deve ser uma pessoa aberta para acolher, compreender, ensinar e ajudar o profissional a melhorar os seus conhecimentos, as suas práticas, e os valores que fundamentam o seu modo de estar no exercício de suas funções. O avaliador precisa comumente possuir humildade para aprender com o avaliado a reflectir sobre a prática, gerando novas e úteis formas de saber estar contexto laboral.

**Reflexão Crítica:**

No contexto moçambicano e principalmente na função pública, nota-se o uso desta componente, na avaliação de desempenho dos colaboradores e a questão incessante é: até que ponto a pessoa que nos avalia é objectiva e não é influenciada por factores como corrupção, nepotismo, favoritismo por ai em diante. O nosso raciocínio é dirigido pela ideia de que, deve se prestar maior atenção à pessoa que avalia, para se averiguar se ostenta as qualidades que compõe o perfil de um bom avaliador de desenho.

Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando a avaliação sujeita a correcções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções. (Chiavenato, 1999).

Esta abordagem tradicional é comum na avaliação de desempenho dos funcionários públicos e agentes do estado, porém,  como todo processo centralizador, as regras e normas burocráticas costumam tirar a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema.

Esta avaliação de desempenho clássica, em que o superior hierárquico é que avalia o seus colaboradores ou subordinados, com base no desempenho individualizado e singular de cada pessoa; trabalha no particular. Mais ainda, provoca uma forte tendência à padronização do desempenho das pessoas, tentativa de eliminar suas diferenças individuais. (Chiavenato, 1999).

Esta abordagem, faz-nos perceber, que esta clássica maneira de avaliar o desempenho vem sendo abandonada como acima dissemos, por ter um carácter centralizador e monopolista, o que tem acontecido no contexto moçambicano, é que não se tem prestado muita atenção ao perfil do avaliador o que conduz a avaliações de desempenho não objectivas e baseadas na proximidade, nepotismo, entre outros aspectos, daí que podemos referir que mesmo que o país resolvesse remunerar os colaboradores segundo o desempenho, dificilmente seria um processo eficiente, pelo facto de muitas vezes, o avaliador não ter o perfil ideal ou não exercer com responsabilidade o papel de avaliador de desempenho.

Os resultados da modalidade de avaliação do desempenho do funcionário por competência no contexto moçambicano trariam resultados muitíssimo satisfatórios na medida em que os funcionários avaliados percepcionam que a evolução profissional será benéfica não só para a empresa/organização, mas também para a carreira pessoal deles. No entanto, uma avaliação de desempenho responsável, para nós, seria aquela que procura de forma objectiva, ajudar o funcionário a melhorar o seu desempenho, incutindo nele novas maneiras de poder melhorar a sua performance, através de formações ou capacitações de curto ou médio prazo.

**II. METODOLOGIA**

Quanto a abordagem o estudo é qualitativo, pois não usou métodos e técnicas de mensuração na apresentação dos dados; a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte directa para colecta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. (Gil, 1999)

Neste estudo não houve uso de dados estatísticos na apresentação dos dados referentes a avaliação de desempenho e do perfil do avaliador.

Quanto aos objectivos, o estudo é de carácter descritivo. De acordo com Gil (2002:41), as “pesquisas descritivas destacam a descrição das características de determinada população ou fenómeno”.

Sendo este estudo de natureza *descritiva*, o objectivo foi de fazer uma descrição sobre avaliação de desempenho e a reflexão sobre o perfil do avaliador de desempenho.

O estudo é de natureza bibliográfica. Um estudo bibliográfico visa o levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e electrónicos, como livros, artigos científicos, páginas de Web sites. Qualquer trabalho científico só tem início se tiver um suporte bibliográfico, que conduz o pesquisador a conhecer o que já se publicou sobre o assunto. (Fonseca, 2002).

Este estudo constitui uma revisão bibliográfica de carácter analítico a respeito da avaliação de desempenho numa reflexão sobre o perfil do avaliador.

A colecta de dados foi realizada entre 21de Agosto à 2 de Outubro, e foi definido como critério: artigos publicados entre 2000 à 2018, a opção por este período, deve-se ao facto de se ter verificado maior publicação de artigos relacionados com o perfil do avaliador.

O outro critério a referenciar, diz respeito aos descritores, foram incluídos neste estudo artigos que apresentassem descritores como: avaliação de desempenho, objectivos da avaliação de desempenho, aplicação dos resultados da avaliação de desempenho, perfil do avaliador de desempenho, importância da avaliação de desempenho. Foi limitado como idioma de busca o português e o francês, por se tratar de idiomas em que o pesquisador é mais fluente.

As pesquisas foram essencialmente efectuadas na base SCIELO, tendo sido possível encontrar 78 artigos, dos quais foram seleccionados 7, que melhor se enquadravam com os objectivos da pesquisa em causa. Fora os artigos também foram pesquisadas obras, tendo sido possível achar 28 e das quais seleccionadas 5, que melhor iam ao encontro dos objectivos do estudo.

Feita a selecção dos dados conforme os critérios previamente definidos, foram seguidos, nessa ordem, os seguintes passos: leitura exploratória; leitura selectiva e a escolha do material que se adequou aos objectivos e do tema deste estudo; leitura analítica e análise dos textos, culminando com a realização de leitura interpretativa e redacção do artigo.

Após as etapas acima referenciadas, constituiu-se o corpo do estudo agrupando as seguintes temáticas: considerações conceituais, objectivos da avaliação de desempenho, aplicação dos resultados da avaliação de desempenho, importância da avaliação de desempenho, perfil do avaliador: comissão de avaliação de desempenho, sector de RH e avaliação de competências. Em seguida, foram apresentadas considerações finais decorrentes da nossa reflexão face ao estudo.

**Considerações Finais**

Na elaboração de planos de acção para desempenhos insatisfatórios, o avaliador deve tomar em consideração o ambiente socioeconómico onde a empresa está inserida, as pessoas que fazem parte da organização e os papéis que estas desempenham na empresa. Fazendo-se o levantamento das necessidades, segue-se a programação dos treinamentos e por fim a análise dos resultados alcançados. A importância das chefias no sucesso dos programas de treinamento é bastante importante, daí que deve ser um processo acompanhado de forma pormenorizada.

Para definir o grau de contribuição de cada colaborador para a organização; o avaliador deve de forma cuidadosa e com os instrumentos adequados (avaliação de desempenho) mensurar o contributo de cada um dos colaboradores da organização, portanto, a avaliação de desempenho é o meio através do qual a organização terá feedback em relação ao nível de produtividade do colaborador em causa.

A avaliação de desempenho eficiente é também responsável pela obtenção de subsídios para remuneração e promoção; Feita a avaliação de desempenho, cabe ao avaliador, dar feedback a empresa sobre os resultados da avaliação de desempenho dos funcionários em causa. Nesta ordem de ideias, pode-se inferir que sendo o avaliador um ser responsável e a quem os avaliados depositam enorme confiança, os resultados obtidos podem ditar o aumento do salário e ou subida de cargo.

O nível de eficácia do desempenho dos colaboradores, advém da capacidade do avaliador em identificar nos avaliados, aspectos satisfatórios e por outra diagnosticar necessidades de melhoria, que conduzirão à empresa na tomada de melhores decisões, visto que os colaboradores passam a executar as suas tarefas com eficácia, flexibilizando a produção e consequentemente incrementando a produtividade.

O avaliador deve assim assumir a sua função e inspirar confiança e justiça no avaliado, sob pena de o resultados não serem percepcionados de forma unânime, o que levaria a tomada de decisões não abonatórias as ambas partes. O avaliador deve ser uma pessoa aberta para acolher, compreender, ensinar e ajudar o profissional a melhorar os seus conhecimentos, as suas práticas, e os valores que fundamentam o seu modo de estar no exercício de suas funções.

O avaliador precisa comumente possuir humildade para aprender com o avaliado a reflectir sobre a prática, gerando novas e úteis formas de saber estar no contexto laboral. Note-se que a ineficiência, não objectividade, inobservância de normas de avaliação de desempenho emanadas por lei, a parcialidade, o não preparo psicossocial, o desconhecimento do objecto de avaliação, entre outros aspectos, põe em causa a operacionalização de melhorias e de tomada de melhores decisões na empresa ou organização.

Muito além do objecto de avaliação, o avaliador desempenha indispensável papel, na tomada de decisões, u a vez que através dos resultados objectivos pode-se desenhar acções de treinamento ou intervenções formativas com vista a melhoria de aspectos menos fortes. Daí, a pertinência do perfil do avaliador. O avaliador deve antes de mais, possuir competência instrucional e transversal suficiente ou superior ao avaliado.

**Referências Bibliográficas**

Almeida, O.T. (2008) . Do (re)conhceimento da Ignorancia como Saudável Atitude Fundacional . In V. Trindade, M. Trindade e A. Candeias (coord) . A Unicidade do

Conhecimento . Coimbra: Quarteto.

Caetano, A. (2008) . Avaliação de Desempenho . O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber . Lisboa: Livros Horizonte.

Casanova, 2008 . Avaliação da Profissionalidade Docente . In Pastoral Catequética .Lisboa: Secretariado Nacional da Educação Cristã (vol. 11/12) (pp. 107-122).

Casanova, M. P. (2005) . A Escola como Observatório de Diagnóstico de Necessidadesde Formação Continua: Um estudo de Caso (Texto Policopiado). Évora: Universidade de Évora.

Chiavenato, I. (2004). Gestão das pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª Edição. Rio de janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2008). Recursos Humanos: O capital Humano das organizações. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas

Ensslin, l., Ensslin, s. R., Lacerda, r. T. O. & tasca, j. E. Proknow-c (2010). Knowledge Development Process - Constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil.

Fernandes, D. (2008) . Avaliação do Desempenho Docente . Lisboa: Texto Editores.

Hadji, C. (1994) . Avaliação, Regras do Jogo . Porto: Porto Editora.

Landsheere, G. (1969). Dictionnaires de l'Évaluation et de la Recherche en Éducation .Paris: PUF.

Morgado, Paulo (1994) . O Processo Negocial . Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal.

Rodrigues, A. e Peralta, H. (2008). Algumas Considerações a Propósito da Avaliação do Desempenho dos Professores. . Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal.