

96-AP



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
Faculdade de Letras e Ciências Sociais

**Análise do Processo de Implantação do Sistema de
Avaliação do Desempenho – SAAD
no
Instituto Nacional de Investigação Agronómica
INIA**

**Autor:
Vasco Pedro Nyakada**

Supervisor: Prof. Doutor Sergio P. Ramagem

Maputo, Setembro de 2004

Autor : Vasco Pedro Nyakada

**ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO INIA**

**Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Licenciatura em
Administração Pública na Universidade Eduardo Mondlane
(Faculdade de Letras e Ciências Sociais)**

Supervisor:



Prof. Doutor Sergio P. Ramagem

Maputo, Setembro de 2004

Índice

Declaração do autor.....	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Epígrafe	v

I-CAPITULO

página

1- Introdução.....	
1.1 - Historial sobre avaliação do desempenho.....	3
1.2 - Objecto da Investigação.....	4
1.3 - Objectivo Geral.....	4
1.4 - Objectivos Específicos.....	4

II - CAPÍTULO

2-Justificação e importância.....	5
2.1 - Apresentação do INIA.....	6
2.2 - Problemática e Pergunta de Partida.....	7
2.3 - Hipóteses.....	8
2.4 - Metodologia.....	9
2.5 - Limitações do Estudo.....	9

III - CAPÍTULO

Enquadramento Teórico e Conceptual.....	10
3.1- Validade e Pertinência da Avaliação do Desempenho.....	13
3.2 - Métodos de Avaliação do Desempenho.....	15
3.2.1 - Métodos centrados em traços individuais.....	16
3.2.3 - Métodos centrados em resultados.....	18
3.2.3 - Método de 360º Graus.....	18
3.3 Implantação da Avaliação do Desempenho	
3.4. - Causas do sucesso ou fracasso na Avaliação do Desempenho.....	20

IV - CAPÍTULO

Apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.....	26
4.1.-Características da metodologia de avaliação do desempenho utilizada no INIA.....	26
4.2 - Processo de implantação do SAAD no INIA.....	29
4.3 - Percepções dos funcionários sobre o processo de implantação do SAAD.....	32

V – Capítulo

Análise e interpretação dos resultados	35
5.1 – Sobre características do SAAD.....	35
5.2 – Sobre possibilidades de sucesso ou fracasso.....	37
5.3 – Verificação das hipóteses.....	39
5.4 – Conclusões e Recomendações	40

Referências Bibliográficas

Anexos

Declaração do autor

Declaro que esta dissertação do fim do curso é da minha própria autoria, nunca foi apresentada na sua essência para quaisquer fins, e que ela constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes que utilizei para a sua efectivação.

Maputo, 20 de Setembro de 2004

O autor



Vasco Pedro Nyakada

Dedicatória

Aos meus pais, Pedro Vasco A. Nyakada e Elvira Zeferino que inculcaram em mim a ideia de busca incansável pelo saber.

À meus irmãos Lúcio, Agapito e Márcia, pelo encorajamento e paciência que tiveram ao longo da minha carreira estudantil.

**À Laurinha, por ter sido a minha fonte de inspiração.
Enfim, aos meus avós Vasco, Ntsay, Zeferino (já falecidos) e Carolina**

Agradecimentos

Este trabalho recebeu o valioso apoio de várias pessoas que refiro em reconhecimento.

Ao supervisor, **Prof. Doutor Sergio Ramagem** pela sua confiança e grande presença em todo o processo deste trabalho (seu inestimável empenho), seu carácter filantrópico que se manifestou através do seu apoio material e moral.

Estou igualmente grato ao INIA, na pessoa do **Dr. Alberto Nandja** cuja generosidade e espírito de abertura, concederam facilidades que viabilizaram este estudo.

Aos meus tios, primos em particular a **Laura Raúl, Raimundo Zeferino, António Narciso, Luísa Penicela e Cristiano dos Santos** que forneceram uma contribuição relevante na minha vida académica com apoio material, seus conselhos, respostas a questões e sugestões ou esclarecimentos.

Ao meu colega Teófilo, meu companheiro de batalha.

Um agradecimento muito especial aos meus familiares que tiveram que passar privações para diligenciar condições para que eu progredisse academicamente.

E por fim, a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho fosse uma realidade.

Resumo

O presente trabalho foi realizado no INIA, com o objectivo principal de analisar o processo de implantação do sistema de avaliação do desempenho, dando particular ênfase aos aspectos metodológicos, culturais e gerenciais. Para tal recorreu-se a uma pesquisa bibliográfica e trabalho de campo, onde foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com funcionários da instituição.

Dos resultados obtidos foi possível constatar que parece haver um envolvimento dos funcionários, apesar de existir alguns chefes/supervisores que não estão se empenhando de maneira adequada para garantir a efectividade do SAAD, propiciando lacunas ao processo de implantação. O Sistema tem probabilidade de alcançar o sucesso caso sejam observados os procedimentos preconizados pelo mesmo.

Deste modo, são sugeridas algumas recomendações tendentes a suprimir as lacunas prevaletentes no processo para garantir a sua efectividade.

Epígrafe

"Um gerente ao administrar tem que planejar, organizar, liderar e controlar. Grande parte do controle é a garantia do desempenho eficiente dos indivíduos que estão sob a sua subordinação, o que é feito através da avaliação do empregado"

Pontes (1991) in Psicologia da Avaliação do Desempenho

Introdução

Os teóricos das organizações assumem posições divergentes no que concerne a maneira como estas devem ser concebidas e como devem ser administradas por forma a atingirem altos níveis de desempenho.

A partir desta constatação se propõe, neste estudo, reflectir em torno da Administração dos Recursos Humanos nas organizações modernas dando maior relevância ao subsistema de avaliação de desempenho.

Considerando que os gestores são os principais agentes para o funcionamento das organizações independentemente de sua natureza, pode-se afirmar que eles devem ser portadores de capacidades e habilidades de utilizar todas as ferramentas disponíveis para motivar os recursos humanos de modo a elevar a qualidade dos serviços prestados ao público. Contar com recursos humanos motivados, qualificados e capazes de desempenhar as suas funções com eficiência e qualidade, torna-se, portanto, imprescindível para que as organizações possam cumprir sua missão e objectivos.

Segundo o artigo escrito por Celestino Vaz¹ e publicado no Jornal Noticias de 28.06.2004:

"A motivação é o factor chave para impulsionar os funcionários a assumirem o projecto como actores participantes e não como colaboradores externos. Mas, quando não houver mecanismos que motivem e avaliem a produtividade, quer a nível individual, quer institucional, todo o esforço de integração em rede de trabalho pode resvalar-se."

Por essa razão, prossegue o autor "É fundamental que se criem métodos de avaliação para alcançar os objectivos, quer a nível individual quer global como

¹ Celestino Vaz é investigador e colaborador do Centro de Estudos Africanos da Universidade do Porto, Portugal.

forma de poder atribuir méritos a quem merece, evitar promoções de carreiras de maneira automática e arbitrária.”

O presente trabalho de investigação circunscreve-se num dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública. A orientação desta pesquisa visa conciliar as diversas variáveis que interagem ou afectam o desempenho.

O INIA foi a instituição escolhida para a realização deste estudo uma vez que não dispõe de qualquer sistema de Avaliação de Desempenho – AD voltado para atender as necessidades específicas de uma instituição desta natureza.

A pesquisa vai analisar o processo de implantação de um sistema de Avaliação de Desempenho dos funcionários adaptado de um sistema utilizado com sucesso numa organização de investigação congénere no Brasil denominada Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMPRAPA.

A estratégia adoptada para a pesquisa proposta visa apresentar, para além da introdução, uma estrutura subdividida em cinco CAPÍTULOS.

O **CAPÍTULO I** apresenta um breve historial sobre a avaliação de desempenho, realçando os principais marcos ou momentos da sua evolução. Apresenta ainda o objecto da pesquisa e seus objectivos.

O **CAPÍTULO II** é reservado a justificação do tema, a apresentação do Instituto Nacional de Investigação Agronómica - INIA, a problemática e a questão de partida, as hipóteses de trabalho, a metodologia e as limitações do estudo.

O **CAPÍTULO III** corresponde ao enquadramento teórico e conceptual, ligado a gestão dos recursos humanos, focalizando a avaliação de desempenho.

O **CAPITULO IV** vai ~~se~~ proceder a apresentação e descrição dos dados e informações obtidas através da pesquisa.

O **CAPÍTULO V** é onde vai proceder-se a confrontação dos resultados da pesquisa com as teorias anteriormente concebidas bem como a verificação das hipóteses. Este Capítulo apresenta, ainda, conclusões e recomendações.

CAPÍTULO I

Breve historial sobre a Avaliação de Desempenho

Chiavenato (2002:323), considera que "as práticas de avaliação de desempenho não são novas," elas existem desde que surgiu o emprego.

Entretanto, os sistemas formais surgem na Idade Média . "A história registra como uma das primeiras experiências de uso de avaliação de desempenho como um sistema formal a que era feita na China Imperial (Dinastia Wei), para se julgar o comportamento dos membros da corte. Existia na época a figura de *jugador imperial* (**Chiavenato et al 1979 Apud Vargas e Paz, 1996: 4**)

Os jesuítas , no mesmo período, já faziam o uso de um sistema combinado de relatórios e notas de actividades e de potencial de cada jesuíta. "O sistema consistia em auto classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas, às quais o superior poderia não ter acesso de outra maneira." (**Chiavenato 2002:323**)

Por volta de 1842, nos Estados Unidos dá-se a primeira experiência de uso formal da avaliação de desempenho, com o objectivo de avaliar os funcionários do governo, e em 1881 o governo institui relatórios para avaliar o desempenho de oficiais.

A General Motors desenvolveu, em 1918, um sistema para a avaliação dos seus executivos. Mas, só depois da 1ª Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho se expandiram pelas organizações. Não obstante, a preocupação estar exclusivamente voltada para a eficiência da máquina para aumentar a produtividade da organização, mais tarde surge a Escola das Relações Humanas defensora de princípios com uma preocupação focalizada no

homem. (idem). A partir da 2ª Guerra Mundial os sistemas tradicionais começam a ser difundidos.

Nas décadas de 60 e 70, o serviço público americano adota plenamente sistemas formais de avaliação de desempenho (**Chiavenato et al 1979 Apud Vargas e Paz 1996: 4**).

1 - Objecto da Pesquisa

O Objecto deste trabalho de investigação é discutir a problemática da gestão dos recursos humanos no INIA, dando particular ênfase ao processo de implantação de um sistema de Avaliação de Desempenho dos funcionários da instituição.

O estudo será realizado no INIA que é um órgão subordinado ao Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural – MADER.

Em termos de demarcação temporal, o estudo abará o período que se estende desde a altura da implantação do sistema de Avaliação de Desempenho até ao início da fase do planeamento das actividades a serem desenvolvidas.

1.1. Objectivo geral do Estudo

Analisar o processo de implantação do sistema de Avaliação de Desempenho no INIA, suas principais características e peculiaridades.

1.2. Objectivos Específicos

- Analisar a metodologia proposta para a efectivação da avaliação de desempenho "vis a vis" com as condições existentes para a sua implantação.
- Estimar até que ponto o sistema de Avaliação de Desempenho em implementação poderá ser eficazmente implantado.
- Saber qual é a percepção dos funcionários sobre a adaptabilidade do sistema em implantação.

CAPÍTULO II

Justificação e Importância do Tema

O mundo actual exige inovações e mudanças constantes tanto em serviços quanto na gestão e organização do trabalho. A gestão de mudança é vista como uma área complexa que no entanto merece ser estudada. Nenhum indivíduo que almeja aperfeiçoar as suas capacidades de gestão pode pôr de lado a possibilidade de obter um maior conhecimento sobre a temática em análise, pois poderá ter à sua disposição um naipe de alternativas para agir dentro de uma situação concreta.

A pesquisa foi levada a efeito com o objectivo de obter uma melhor compreensão da dinâmica existente nas interações dos actores organizacionais (funcionários do INIA), das estratégias adoptadas para a implantação do sistema de Avaliação de Desempenho como instrumento de apoio para a melhorar a qualidade na prestação de serviços prestados pela instituição à sociedade.

O INIA tem como missão realizar e coordenar a investigação agronómica, em Moçambique numa altura em que uma grande percentagem da população activa do País se dedica a actividades agrícolas. Este facto reforça a necessidade de se estudar uma ferramenta de gestão – a avaliação de desempenho - que poderá contribuir para melhoria da performance ocupacional dos funcionários da instituição, principalmente aqueles virados para encontrar soluções tecnológicas para o desenvolvimento do sector agrícola.

O estudo é ainda relevante para consolidar conhecimentos e desenvolver competências práticas no que concerne a gestão dos recursos humanos, perspectivando a actuação no contexto organizacional.

Por outro lado a literatura existente na área de ~~área de~~ gestão de recursos humanos indica que toda a organização necessita de dispor de mecanismos de

avaliação de desempenho uma vez que através destes a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se em ambientes turbulentos e mutáveis (Ramagem et al, 1997:1)

2.1. Apresentação do INIA

O INIA foi criado pelo Diploma Ministerial n.º 41/87, de 25 de Março publicado no Boletim da República, primeira série é uma instituição com autonomia jurídica, financeira e administrativa.

A organização conta com cerca de 600 funcionários distribuídos em sua estrutura organizacional conforme se pode observar no **Anexo I**.

O Diploma citado realça que, o Decreto Presidencial n.º 79/83, de 29 de Dezembro, determina as acções que devem ser realizadas no sentido de desenvolver a experimentação e investigação agrícolas com vista à definição de variedades adaptadas à diferentes regiões, promovendo a introdução progressiva de tecnologias à realidade do país que contribuam para o aumento da produção e elevação dos rendimentos.

O INIA tem como missão principal a contribuição para o aumento da produção, produtividade e diversificação agrária, através da geração, teste, disseminação de tecnologia e gestão sustentável de recursos naturais.

As pesquisas desenvolvidas pelo INIA, através das diversas unidades Experimentais distribuídas pelo País concentram-se nas seguintes áreas: pedologia e avaliação de terras; agro-hidrologia; agronomia; manejo de fertilidade de solos; melhoramento genético; conservação e uso sustentável de recursos botânicos.

O INIA possui a seguinte estrutura orgânica:

- Direcção Central;
- Secretariado Técnico Científico;
- Conselho Administrativo;
- Departamento de Agricultura e Sistema de Produção - DASP;
- Departamento de Terras e Água - DTA;
- Departamento de Botânica - DBO; e
- Departamento de Administração e Finanças – DAF

No que diz respeito às principais áreas de serviço debruça-se sobre o levantamento de solos, estudos de aptidão de terras; análise físico-química de solos, plantas, água; Identificação e classificação de plantas; Pesquisa sob controlo; Treino/capacitação profissional; Consultoria em agricultura.

Para a execução de suas actividades o INIA conta com o apoio de vários parceiros tanto nacionais como internacionais de natureza pública e privada, destacando-se, entre estes, os seguintes: International Center for Research in Semi-Arid Tropics – ICRISAT, International Institute for Tropical Agriculture – IITA, Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO/UN, European Union – UN, United States Agency for International Development – USAID, Sementes de Moçambique – SEMOC; União Nacional de Camponeses – UNAC, Universidade Eduardo Mondlane – UEM.

2.2. Problemática e Pergunta de Partida

A literatura mostra que as metodologias de avaliação de desempenho têm uma história cheia de obstáculos quanto a sua aceitação, implementação e manutenção nas organizações. O grande problema reside na dificuldade de se encontrar uma metodologia de avaliação que cause mais benefícios do que danos.

Também, constituem problemas as dificuldades de ordem cultural e gerencial que se manifestam em resistências e descrédito por parte do corpo gerencial e de empregados em geral, assim como a complexidade dos procedimentos e instrumentos propostos para a avaliação.

Nesta ordem de ideias importa saber até que ponto o processo de implantação do sistema de Avaliação de Desempenho no INIA obedece aos condicionalismos impostos para o sucesso de qualquer metodologia de avaliação.

2.3. Metodologia da Pesquisa

No tocante aos aspectos metodológicos vários procedimentos foram adoptados para a concretização deste estudo e dos objectivos acima referenciados. Sabe-se que não existe um método ou técnica para todas as situações. Assim, a pesquisa bibliográfica, constituiu um dos principais procedimentos adoptados para a consecução do estudo uma vez que proporciona a base teórica desenvolvida por vários investigadores (autores) que se debruçaram sobre o assunto estudado.

Outra abordagem utilizada foi o trabalho de campo (recolha de dados), efectuado no INIA, realizado através de entrevistas semi-estruturadas, visto que esta técnica permite obter informações e dados primários necessários a consecução do estudo. Foram ainda analisados relatórios e outros documentos sobre o assunto.

Foram conduzidas entrevistas com base numa amostra de 10 funcionários, incluindo chefes e supervisores levando-se em conta a disponibilidade e acessibilidade, segundo o qual o investigador selecciona os elementos a que tem acesso, considerando que tais elementos possam representar o universo como um todo (Gil, 1994)

Visto que o estudo é uma avaliação qualitativa procurou-se entrevistar pessoas chaves/detentoras de informações relevantes daí o n.º reduzido da amostra. **Pires e Santos (1999:64)** caracterizam a avaliação qualitativa "...pela menor dimensão das amostras e pela capacidade de responder a questões do tipo "como" ou "porquê."

2.4. Hipóteses da Pesquisa

- A implantação efectiva de um sistema de Avaliação de Desempenho inicia-se com o envolvimento dos empregados e o seu sucesso depende da maneira de construir e de implantá-lo.
- Há uma necessidade de se criar e melhorar as condições de trabalho para um acompanhamento adequado às exigências que o novo sistema da Avaliação de Desempenho acarreta consigo.

2.5. Limitações do Estudo

Alguns constrangimentos se fizeram presentes durante o processo de recolha de dados, nomeadamente o facto de não ser funcionário do INIA criou certo receio por parte dos entrevistados que nem sempre facilitou o trabalho.

A dificuldade de encontrar um docente disponível para se ocupar com a supervisão do trabalho.

Limitações de ordem material e financeira não permitiram que a pesquisa tivesse sido exhaustiva por isto o trabalho não é um estudo acabado.

CAPITULO III

Enquadramento Teórico e Conceptual

O substrato teórico que servirá de base para orientar a pesquisa terá como fundamento a reflexão feita por vários autores sobre os seguintes conceitos: Avaliação de Desempenho, Cultura Organizacional e Recursos Humanos.

Lucena (1992) afirma que a ideia de avaliação é entendida como forma de julgamento desde o surgimento do Homem, a concepção de avaliação é tão antiga quanto a civilização. Ela adianta ainda que, por via de registos escritos, os Sumérios², realizavam avaliações com frequência de modo a saber o valor das coisas que transaccionavam como metas e ferramentas.

Segundo **Rossi, Freeman & Lipsey** (1999:4) a avaliação é algo que "...consiste no uso de procedimentos de investigação social de forma sistemática, de modo a diagnosticar a efectividade de programas sociais."

Baptista (1981:62), considera que a avaliação "..., corresponde à fase que o desempenho e os resultados da ação são examinados a partir de critérios determinados com vista a formulação de juízos de valor."

Na óptica de Marras desempenho é "o acto ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente desenhada" (Marras, 2000:173). Este termo é também visto entanto que eficácia (qualidade do trabalho), eficiência (cumprimento de metas e prazos, dinamismo, relações interpessoais saudáveis, sociabilidade, etc.) e efectividade (algo tangível ou impactos a nível dos propósitos organizacionais).

² Sociedade que floresceu no Vale Eufrates há aproximadamente 6000 anos.

Assim, "desempenho é uma atuação orientada para resultados. É uma realidade observável, mensurável e dinâmica" (Vargas e Paz, 1996:35)

Aliás, segundo Vargas (1996), Toro com base em Arzen & Fishbein, afirma que "O desempenho é uma ação (ou conjunto de ações) de uma pessoa, dirigida à obtenção de um resultado específico (ou conjunto de resultados), que tem lugar em um determinado momento e está condicionado por um conjunto de fatores que conformam o seu contexto."

Desempenho é o comportamento do avaliado no sentido de efectivar o alcance dos objectivos formulados. Aqui reside o aspecto central do sistema. O desempenho constitui a estratégia individual para alcançar os objectivos pretendidos." (Chiavenato, 2002:327)

Avaliação de Desempenho³ é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa" (Chiavenato 2002:325).

Esta ideia é consubstanciada por Hampton (1983) quando afirma que a avaliação de desempenho é uma forma de avaliação sistemática e formal da performance e desempenho do funcionário, e serve a dois fins amplos que são o julgamento que corresponde a tomada de decisões atribuindo aumento de salário e promoção dos subordinados e o desenvolvimento que significa o auxílio prestado aos seus subordinados para que melhorem o seu desempenho e adquirirem novas habilidades.

Avaliação de Desempenho "É a técnica que busca avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, levando em conta seus comportamentos expressos em

³ Chiavenato (2002), adverte-nos que a avaliação dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de várias abordagens que recebem denominações como Avaliação de Desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos empregados, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional, etc.

termos técnico – profissionais, de estilo de desempenho, de resultado de trabalho e características pessoais (Toledo & Milioni, 1979, em Xavier e ali, 1988 citados por Vargas; dicionário de *management*, 1983)

A Avaliação de Desempenho é comumente concebida como um instrumento fundamental na gestão dos recursos humanos, visto que "permite reunir informações necessárias para construir os vários programas (de promoção, remuneração, formação e fundamentar as decisões que dizem respeito as carreiras dos colaboradores. (Perreti, 1997:234)

A Avaliação de Desempenho exerce um papel fundamental no conjunto de outras funções na medida em que permite visualizar se os métodos de recrutamento foram bem aplicados, medir o desempenho individual como colectivo, comparar o contributo de cada funcionário nos objectivos da instituição, assim como traçar o sistema de compensação a cada funcionário segundo o seu contributo.

De acordo com Vargas e Paz (1996) a avaliação de desempenho visa acompanhar o trabalho e objectivos propostos aos indivíduos, dando feedback a essas pessoas com vista a torná-los motivados e produtivos.

Cultura organizacional

Em todas as organizações existe uma cultura própria cercada numa determinada história e num património construído a partir de sistemas de valores, representações sociais e práticas de actuação – cultura organizacional.

Sadler & Milmer (1993), definem cultura organizacional como sendo "um conjunto partilhado de valores a cerca de como as pessoas devem comportar-se no trabalho, é uma forma de estar partilhada, que influencia grandemente a forma como estas interpretam o ambiente."

Numa outra perspectiva, **Stoner & Freeman (1995)** sustentam que cultura organizacional "é um conjunto de conhecimentos importantes como normas, valores, atitudes e crenças, compartilhados pelos membros da organização."

Ferreira et al (1996:54) trazem uma outra ideia sobre esse conceito afirmando que, cultura organizacional é o modo tradicional de pensamento e acção que é partilhado pelos seus membros. É um conjunto de símbolos e significados interiorizados pelos indivíduos e grupos que se manifestam em comportamentos relacionados com os métodos de produção, especialização e conhecimentos técnicos, atitudes perante a disciplina e as sanções, objectivos da organização, métodos de remuneração, valores sobre o trabalho, etc."

No entanto, **Shrivastava**, citada por **Freitas (1991)** é mais lacónica quando afirma que cultura organizacional "é um conjunto de produtos concretos através das quais o sistema é estabilizado e perpetuado."

Recursos humanos

Segundo **Chiavenato (1995:103)**, recursos humanos são "as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização independentemente do seu nível hierárquico ou tarefa", adianta ainda que estes atravessam toda a estrutura da organização, integrando o nível estratégico ou institucional, o nível intermediário e o nível operacional.

3.1. Validade e a Pertinência da Avaliação de Desempenho

As várias abordagens existentes sobre a Avaliação de Desempenho, embora com enfoques diferentes, consideram a motivação como um factor importante e crucial para o aumento do processo que governa escolhas entre comportamentos.

Na tentativa de fundamentar a discussão sobre a validade e a pertinência da Avaliação de Desempenho como instrumento aplicável às organizações contemporâneas, **Tonet (1995)** resgata o pensamento de autores como **Deming (1990:76)** que considera que a "Avaliação de Desempenho alimenta o medo.

Segundo **Tonet (1995)**, uma análise detalhada do pensamento de **Deming, (1990)** permite descobrir que a resistência do autor se refere aos sistemas tradicionais usados para avaliar o desempenho, o que "é diferente."

William (1990:51) citado por **Tonet (1995)** diz que as "avaliações do desempenho são ineficazes, imprecisas, desnecessárias e frequentemente embaraçosas". Este autor adianta ainda que "...uma falha importante das revisões do desempenho é a incapacidade dos gerentes conversarem com os subordinados sobre seus pontos fortes e fracos."

Considera que os sistemas de Avaliação de Desempenho " é o maior inibidor da melhoria contínua da empresa. Onde quer que seja usado, existem pelo menos cinco motivos principais para considerarmos a Avaliação de Desempenho tradicional como inibidora do aperfeiçoamento contínuo. Ela destrói o trabalho em equipe, promove a mediocridade, aumenta a variabilidade; confunde as pessoas com outros recursos de entrada, e se concentra no curto prazo."

Para **Tonet (1995)** " os métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho se mostraram inadequados ou inócuos, na maioria das vezes. Em muitas situações, a introdução de tais sistemas serviu para reduzir do que para estimular o desempenho das pessoas."

Tonet (ibidem) conclui que **William (1990)** e **Deming (1990)** consideram importantes as informações sobre o desempenho das pessoas e das organizações, eles são da opinião de que os gestores devem empreender acções voltadas para induzir desempenhos de melhor qualidade. Ambos condenam a forma de realizar a avaliação, pois a Avaliação de Desempenho

gera problemas que são derivados da maneira de colocar os sistemas em prática e de alguns métodos adoptados indevidamente.

A Avaliação de Desempenho é vista como algo paradoxal. É considerada como sendo causa de conflitos e provocadora de injustiças e desmotivação, e consequentemente responsável por resultados de baixa qualidade e produtividade. É também, entendida como um caminho para gerar comprometimento do funcionário com a organização para a qual trabalha.

Não obstante, as críticas em torno da Avaliação de Desempenho, ela é de grande importância no contexto organizacional moderno, por isso que a Avaliação de Desempenho deve adequar-se à realidade presente através de alterações drásticas na construção de sistemas e na maneira de utilizá-los.

3.2. Métodos de avaliação de desempenho.

Existem segundo a literatura consultada três grandes vertentes de Avaliação de Desempenho, nomeadamente, métodos centrados em traços individuais, métodos centrados em resultados, método de 360º graus.

Lobos (1979) citados por Vargas e Paz (1996:9), advoga que o foco da avaliação (este pode ser por traços individuais ou resultados) constitui o único critério capaz de caracterizar precisamente o método de avaliação de desempenho. O foco é fundamental na determinação das informações a serem colectadas, da forma como serão interpretadas e avaliadas.

Na abordagem de traços individuais⁴ "o empregado tem seu nível de desempenho comparado com os níveis de desempenho apresentados por outros integrantes do seu sector organizacional". E na de resultados, o nível de

⁴ Estas autoras chamam atenção para o facto de ser possível encontrar na literatura diversas classificações para os métodos de avaliação de desempenho. As classificações mais citadas e que fazem parte dos métodos centrados em traços individuais são: Comparação Simples ou atribuição de Graus, Comparação Binaria, Escolha Forçada, Escala Gráfica, Pesquisa de Campo e Escalas de Incidentes Críticos. No que se refere aos métodos centrados em resultados existe a Avaliação de Desempenho por Objectivos.

desempenho do empregado é determinado objectivamente com base em uma comparação de resultados esperados e atingidos.”

Lobos (1979), ainda de acordo com Vargas e Paz (1996), realçam a importância da ligação entre método e processo. Cada método de avaliação de desempenho corresponde a um certo processo de avaliação, por meio do qual as informações são colectadas e avaliadas.

3.2.1. Métodos Centrados em Traços Individuais

De acordo com Lobos (1979) citado por Vargas e Paz (1996:10), os métodos de avaliação de desempenho centrados em traços individuais baseiam-se na “suposição de que a presença de certos traços de personalidade ou certos comportamentos *garantem* ou pelo *menos* sugerem um bom nível de desempenho por parte dos empregados.”

Vargas e Paz (op. cit.) , prosseguem afirmando que, uma crítica geral destes métodos deriva do facto de nenhum deles explorar “devidamente o potencial motivacional implícito no ato de se avaliar o desempenho de um empregado.” Elas adiantam que, uma das principais críticas a este tipo de metodologia de avaliação de desempenho, exceptuando o método das escalas de incidentes críticos, “é o facto de eles produzirem avaliações que, embora aparentando objectividade, não são suficientemente válidos para inspirar boas medidas, sejam compensatórias ou corretivas. Além disso, a própria natureza das informações levantadas não permite, nem ao empregado avaliado, nem ao superior, diagnosticar seriamente as necessidades de desenvolvimento individual.”

3.2.2. Métodos Centrados em Resultados ou por Objectivos

A avaliação por objectivos, traz uma nova filosofia gerencial pregada por Peter Drucker, este método “ consiste em comparar o desempenho do empregado

tanto com objectivos preestabelecidos quanto com sua própria história de desempenho.”

Esta é uma outra forma de avaliar o desempenho de pessoas em ambiente de trabalho que considera a avaliação individual como parte de um processo mais amplo de avaliação da organização. O trabalho feito pelo empregado para o atendimento de objectivos e metas organizacionais passa a ser objecto de avaliação (Ramagem et ali 1997:2).

“Modernamente, a tendência é deslocar a responsabilidade pela avaliação de desempenho para o próprio indivíduo com a participação gerencial no estabelecimento consensual de objetivos a serem perseguidos.” (Chiavenato, 2002:329).

Este método, contrariamente aos métodos centrados em traços individuais, vê a organização como um sistema motivacional aberto onde a maioria dos empregados acha que têm condições de contribuir para o progresso da organização e beneficiar-se com isso.

Os métodos centrados em resultados, tem a peculiaridade de ser parte de uma filosofia administrativa definida de forma participativa, conferindo maiores possibilidades de aplicação do método.

Ele acarreta consigo a necessidade de planeamento por objectivos, assim como das recompensas a ele associadas. Vargas e Paz (1996) consideram que o método centrado em resultados é vantajoso, na medida em que “é autocorretivo, envolvendo intensamente supervisor e subordinado na questão de desenvolvimento individual deste último.” A comparação entre o desempenho planeado e o desempenho real, facilita ao supervisor e ao subordinado na identificação dos desvios, para dimensioná-los e detectar suas causas.

A outra vantagem deste método sobre o centrado em traços individuais é que neste último, há dificuldade na interpretação das informações sobre o desempenho que emana do facto de elas se referirem a "factores de desempenho" e não a medidas directas de "desempenho ocupacional". A avaliação centrada em resultados compara directamente o desempenho real do empregado com o desempenho previsto por ele.

3.2.3. Método 360° graus⁵

A avaliação de desempenho segundo este método consiste em avaliar de modo circular todos os elementos que de alguma forma interagem com o avaliado. Deste modo, "participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°." Este tipo de avaliação produz diferentes tipos de informações provenientes de todos os lados. Também proporciona condições para que o funcionário se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros.

Este método minimiza o "efeito halo"⁶ tornando-se menos subjectivo. Mas, é necessário que se crie padrões de avaliação pela organização para que tenha sucesso

3.3. Implantação da Avaliação de Desempenho

Vários autores avançaram inúmeros argumentos sobre a necessidade da criação de um sistema de Avaliação de Desempenho a nível organizacional.

⁵ Reis (2000:2), lembra que este método é também conhecido como Feedback 360° Graus, Feedback com múltiplas fontes, Avaliação multivisão e outros nomes.

⁶ "Tendência de formar um conceito sobre a pessoa apenas pelas suas características mais marcantes, em detrimento de outras igualmente mais relevantes, passando esse julgamento a ser transferido aos demais indicadores de desempenho. Ele decorre da inabilidade do avaliador para fazer discriminações entre as diferentes dimensões de um posto de trabalho, de forma independente de impressos globais sobre o avaliado." (Vargas e Paz; 1996: 71)

É fundamental que uma organização conheça muito bem e em profundidade onde pretende chegar, que metas deseja alcançar, envolvendo e conferindo importância a cada elemento e ao seu contributo para o objectivo comum.

No entanto, segundo **Vargas e Paz (1996)** debruçando-se sobre a psicologia da avaliação de desempenho advoga que antes de se conceber um sistema de AD, deve-se observar obstáculos e fazer-se reflexões iniciais, respondendo a perguntas como:

- como começar um programa de avaliação de desempenho?;
- que tipo de modelo deve ser usado?;
- como o sistema deve ser implantado?;
- como assegurar que o programa será seguido?; e
- como fazer com que ele não fracasse?

Ainda de acordo com estas autoras, "...as causas que colocam em risco o sucesso de um programa de avaliação de desempenho podem ir desde a falta de discussão ou assimilação da ideia por toda a organização, até as relacionadas à falta de acompanhamento e avaliação do programa." E adianta que os outros factores que podem concorrer para o fracasso do programa são "os erros decorrentes da avaliação"; "uso de sistemas importados e a falta de adaptabilidade à cultura da organização"; "resistência dos empregados a implantação do Programa."

Segundo **Ramagem e al (1997:1-2)** "A Avaliação de Desempenho pessoal deve ser entendida como um processo, que se inicia com o planeamento e termina com a comparação entre o executado e o planeado."

A análise do ambiente organizacional é essencial na formação de uma estratégia para a implantação do processo de Avaliação de Desempenho, pois a "organização dimensiona um ambiente dinâmico em suas múltiplas e complexas relações e interdependências, que lhe imprime uma cultura organizacional particular" (**Vargas e Paz, 1996:72-73**)

Segundo **Tonet (1995)** "os dirigentes, por sua vez, preocupados em obter resultados, buscam instrumentos que estimulem o desempenho das pessoas e distingam quem apresenta maior potencial e está mais propicio a colaborar e a se comprometer com os objectivos da organização."

Para que se consiga atingir sucessos é fundamental que se conheçam (1) os objectivos; (2) os instrumentos; (3) os princípios e (4) os erros de cotação ou vícios de avaliação (**Bergamini e ali 1988:46**)

Na óptica de **Nacfur et al (1991)**, "a experiência tem demonstrado que a fixação de objectivos para a Avaliação de Desempenho, quando feita de forma leviana e arbitrária, ocasiona na maioria dos casos a falência do sistema, com graves consequências para o clima e cultura da organização."

Para **Ramagem et al (1997:9)** a eficácia de um sistema de Avaliação de Desempenho aumenta quando é um elemento componente dos processos de planeamento e controle do trabalho da organização assim como quando fornece informações necessárias a outros processos de gestão de pessoas. Eles advertem ainda que, "as organizações devem antes e durante o processo de implantação de metodologias de Avaliação de Desempenho de pessoal, identificar as dificuldades a elas associadas e accionar os mecanismos administrativos para minimizar os efeitos indesejados causados pelas referidas dificuldades."

3.4. Causas de sucesso ou fracasso de um sistema de AD

Tonet (1995) considera que as causas que levam um sistema de avaliação de desempenho a ter sucesso ou fracasso podem estar localizadas tanto na construção como na utilização do mesmo, conforme se apresenta abaixo:

Causas relacionadas com a construção dos sistemas

- a) **Cenários que impactam a organização** – a não consideração dos cenários que interferem com a organização e que criam demandas que devem ser atendidas poderá resultar em conflitos e perda de eficiência. “Os princípios que norteiam a administração de desempenho devem, por exemplo, considerar o ritmo e os valores que predominam nos cenários externo e interno.”
- b) **Metodologias e instrumentos** – o uso de sistemas de avaliação de desempenho que não tem nada a ver com a realidade das organizações induzem ao fracasso do sistema pois as medidas adotadas incorporam procedimentos que agredem a cultura interna.
A aplicação de critérios ou padrões de desempenho deve ser conhecida e aceite por todos, através da participação dos interessados na identificação e escolha dos mesmos.
- c) **Padrões de desempenho** – há uma correlação entre os padrões definidos para o desempenho e os resultados de qualquer sistema de avaliação de desempenho. Padrões com pequeno grau de desafio, facilmente atingíveis, não conseguem manter o interesse das pessoas. O mesmo acontece com padrões com grande desafio muito acima da capacitação das pessoas, visto que percebem a inabilidade do sucesso na tarefa. Em tempos de mudanças aceleradas, o passado serve pouco como referencial para a definição de padrões, e o futuro aparece nebuloso, incerto. Isso aumenta a complexidade da escolha de padrões acertados
- d) **Singularidade das situações** – Pessoas que estão em diferentes posições e situações devem ser avaliadas com base em padrões diferentes. Padrões genéricos trazem alienação das pessoas relativamente à sua obrigação organizacional reduzindo o nível de desempenho.

- e) **Multiplicidade de objectivos** – Quanto maior for o rol de objectivos a alcançar maior será a complexidade e a exigência de cuidados na construção e manutenção do sistema. Dai a maior probabilidade de fracasso. Mas quando os objectivos são poucos, definidos e explicitados para todos os envolvidos tende a fazer com que o sistema funcione melhor.

Causas relacionadas com a utilização dos sistemas

- a) **Finalidade da avaliação** – A aplicação prática de sistemas de avaliação precisa ser acompanhada e revista continuamente de forma a garantir que a avaliação atenda as finalidades para as quais foi planejada, e que não ocorram desvios indesejados.
- b) **Perseverança no cumprimento dos objectivos** – O sistema fracassa quando a avaliação é feita somente para cumprir normas estabelecidas para atender os dispositivos formais, sem quaisquer poder para alterar a realidade do desempenho apresentado.
- c) **Decodificação dos padrões** – O avaliador e o avaliado precisam dispor de um referencial de comunicação que facilite o entendimento entre ambos e que permite direccionar o desempenho. Os empregados são os maiores interessados em conhecer profundamente os critérios sobre os quais terão o desempenho avaliado. Por isso, devem participar dos programas de treinamento de avaliadores já que deverão estar a relacionar o próprio desempenho com os padrões estabelecidos. O conhecimento dos critérios irá permitir que direccionem suas acções de trabalho e critérios na busca de escores mais altos. A ausência de treinamento adequado impossibilita a obtenção de uma linguagem comum, que leve o avaliador e o avaliado a interpretarem de forma única os padrões e procedimentos definidos no sistema.

Ramagem et al (1997:10) sustenta que o sucesso de qualquer metodologia de Avaliação de Desempenho de pessoas passa pelo atendimento das seguintes condições:

- Decisão política da alta direcção da organização, que a transforme em prioridade organizacional e determine claramente seus usos;
- Simplicidade e facilidade de operacionalização – metodologias de avaliação complexas e com múltiplos objectivos encontram barreiras no seu uso, que comprometem sua efectividade;
- Comprometimento dos gerentes e supervisores em geral - eles são os responsáveis pela aplicação e uso da avaliação.
- Uso adequado das informações geradas pela avaliação para alimentar outros sistemas de administração e o desenvolvimento dos recursos humanos, os demais sistemas de recursos humanos (treinamento por exemplo) sobrevivem sem a avaliação; no entanto, a avaliação só tem sentido como meio de fornecimento de informações para outros sistemas e processos de trabalho; ela não sobrevive por si só.

Ainda, segundo **Ramagem et al (1997:13)** podem ser encontradas dificuldades ou razões explicativas do fracasso das metodologias de Avaliação de Desempenho nos seguintes aspectos:

- **Culturais** – manifesta-se quando há ausência de uma cultura que valorize o planejamento do trabalho e avaliação do resultado. A passagem do nível do planejamento operacional (projecto de pesquisa) para o individual (actividades e tarefas) não tem sido fácil, associado a descrença e desmotivação entre os gerentes e empregados em geral com sistemas de controle e avaliação da sua produção, este sentimento parece estar associado com a não implantação efectiva e duradoira de metodologia de avaliação, faltando por conseguinte, a adopção de medidas administrativas dela decorrente.

- **Gerenciais** – ocorre quando os detentores de cargos directivos não exercitam de forma adequada, o papel de planeadores e avaliadores do trabalho de seus subordinados, além disso, e talvez por causa disso, os gerentes geralmente resistem a priorizar actividades de planeamento, acompanhamento e avaliação do trabalho individual. As dificuldades no uso de metodologias de avaliação parecem recair mais sobre a ausência de habilidades de gerentes para avaliar o desempenho dos empregados do que em resistências destes em serem avaliados, neste sentido falta ao gerente um conhecimento suficientemente objectivo do trabalho do empregado e falta a este uma informação clara sobre as obrigações que a organização espera que ele cumpra e sobre os requisitos de resultados que deve apresentar.
- **Metodológicos** – as dificuldades metodológicas relacionam-se com a complexidade dos procedimentos e instrumentos propostos para a avaliação. Dentre elas se desta o facto de não haver conexão clara entre indicadores de Desempenho no cargo ocupado pelo empregado – genérico por natureza – e o seu trabalho. Pode se aliar a esta dificuldade a multiplicidade de formulários utilizados e a curta periodização de cada ciclo formal de acompanhamento.

Advertem ainda que tais factores críticos de sucesso são simultaneamente, obstáculos a implantação de sistema de controle do trabalho.

Por seu turno, Petrelli⁷ avança alguns pontos-chave para a adaptação e efectivação do Programa de AD, dentre eles destacam-se os seguintes:

- é aconselhável a escolha de um sistema simples e com poucos itens para as empresas iniciando com a aplicação de técnicas de avaliação, pois optar por um sistema muito trabalhoso é arriscar-se a não poder dar total

⁷ Petreli, Lúcia – Brochura – Avaliação de Desempenho – sem data.

execução e a desmoralizar a técnica diante das chefias e dos próprios funcionários;

- os itens de avaliação a incluir devem ser aqueles que são especificamente importantes para a empresa de acordo com o tipo de actividade⁸. Em tais itens convém sempre existir a quantidade do trabalho, a qualidade do trabalho e a cooperação, por serem universalmente úteis e versáteis; e
- divulgar a ideia aos chefes interessados, antes de qualquer experiência de aplicação. Da cooperação das chefias dependerá o sucesso do programa.

⁸ Vargas e Paz (1996:27) defendem a ideia de que a avaliação centrada em traços individuais prevalece em empresas manufactureiras e de serviços que utilizam tecnologia rotineira, enquanto que a centrada em resultados é praticada em instituições de ensino superior, empresas de consultoria e engenharia de projectos, laboratório, etc., onde as condições de trabalho são menos estruturadas em relação às anteriores.

CAPÍTULO IV

Apresentação dos Resultados da Pesquisa

4.1. Características da metodologia de avaliação de desempenho utilizada no INIA.

O INIA iniciou a implantação em Agosto de 2004 de um Programa Piloto de Avaliação de Desempenho (PPAD), com o objectivo de implementar o Sistema de Planeamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual - SAAD. Com este processo pretende-se promover mudanças necessárias para que as pessoas se esforcem para a prestação de serviços de boa qualidade.

Através de negociações entre o supervisor e o funcionário, e de acompanhamento sistemático, será definido, ao final da aplicação do Sistema, um escore de avaliação que irá determinar até que ponto o que foi planeado foi alcançado.

O SAAD caracteriza-se como:

- uma ferramenta de gestão do trabalho no INIA, baseado em um acordo entre o funcionário e seu supervisor. Deste acordo, resulta sempre, um trabalho que orienta a execução das actividades, o acompanhamento e avaliação dos resultados; e
- um instrumento que será utilizado na identificação de funcionários e supervisores a receberem premiação, pelo desempenho alcançado segundo normas estabelecidas.

No entanto, o SAAD não:

- dá conta de resolver problemas de formação e capacitação de supervisores como: saber planear, acompanhar e avaliar o trabalho dos outros. Ele exige o compromisso dos supervisores com o aperfeiçoamento constante de suas próprias habilidades; e
- é um instrumento de promoção ou progressão na carreira. Ele pode ser usado para fornecer informações úteis sobre o desempenho dos funcionários que poderão ser utilizados para o efeito.

O SAAD serve para fornecer aos funcionários do INIA informações sobre:

- o que fazer;
- como fazer;
- para quem fazer;
- quando fazer; e
- com quais critérios de desempenho.

Este sistema também pode ser usado para:

- fornecer subsídios ao INIA para uma melhor gestão dos seus recursos humanos;
- facilitar a comunicação entre funcionários e supervisores sobre a execução do trabalho planeado, por meio de retro alimentação (feedback);
- estimular e reconhecer os esforços realizados pelos funcionários, individualmente para a obtenção dos resultados esperados;
- indicar acções para melhorar o nível de realização das actividades e dos métodos assim como o de obtenção dos meios (recursos humanos, materiais, financeiros, conhecimentos e informações) necessários à execução do trabalho;

- fornecer informações para acções de formação e desenvolvimento dos funcionários.

O SAAD beneficia o funcionário, o supervisor e o INIA. Com o SAAD pode-se organizar melhor o uso do tempo e dos meios de execução. Ao utilizar o SAAD, o supervisor e funcionário têm a oportunidade de exercitar as habilidades de

- Comunicação
- Relacionamento
- Negociação
- Retro alimentação.

Além disso, o SAAD é uma ferramenta para ser usada no dia a dia, tanto pelo funcionário quanto pelo supervisor. É a programação do trabalho, o cronograma de entrega de resultados, um mapa de produção.

Através do SAAD são exercidas três grandes acções.

- **Planeamento** – que deve resultar num plano de trabalho a ser executado pelo funcionário, isto é, actividades programadas e resultados esperados.
- **Acompanhamento** – que é uma troca de informações entre o supervisor e o funcionário, visando identificar problemas de execução ou ausência de meios que estejam interferindo na obtenção do resultado. Cabe a ambos identificar as acções correctivas a serem adoptadas.
- **Avaliação** – que é o acto de comparar o executado com o planeado, dando e recebendo informações sobre a execução da actividade e o resultado obtido.

O planeamento é o registo sistematizado do que o empregado deve realizar num determinado período de tempo, considerando o que deve ser feito, como e em quanto tempo.

O acompanhamento é a observação continua do trabalho que está sendo executado pelo funcionário. É uma actividade típica de gestão. Cabe ao supervisor (es) a responsabilidade pelo acompanhamento.

A avaliação é o julgamento do trabalho realizado pelo funcionário. Essa fase tem a finalidade de comparar o **EXECUTADO** com o **PLANEADO**, tomando por base os critérios de desempenho especificados nos resultados esperados descritos no Plano de Trabalho.

Para facilitar o diálogo, a coordenação do PPAD divulgou junto a cada departamento do INIA um cronograma de reuniões periódicas com o objectivo de criar a oportunidade para que o acompanhamento seja realizado. Este mecanismo permitirá um monitoramento da fase de acompanhamento que é considerado **indispensável** e crucial para o sucesso do SAAD.

Seguidamente vai se proceder o preenchimento da ficha PARTI – Planeamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho, onde se faz a programação das actividades, a identificação dos funcionários, o plano de trabalho e itens de avaliação: limite do tempo e periodicidade (período de realização ou frequência de uma actividade); Qualidade (sem erros); Quantidade (volume, unidades produzidas, tempo de produção, etc.); Condição (critério normativo); Complemento de acção (tema, área, produto, etc.).

O preenchimento da Ficha de Avaliação Complementar, anexo ao Manual do SAAD (vide **Anexo II**) visa avaliar os comportamentos observados na execução das actividades planeadas. De acordo com o preceituado, o comportamento será avaliado em três dimensões a saber: execução e relação Interpessoal, comprometimento.

4.2. Processo de implantação do SAAD no INIA

Com vista a efectivação do processo de implantação do SAAD, foi criada uma Comissão Interna de Implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho - CISAD e esta se reuniu pela primeira vez a 18 de Novembro de 2003. A

comissão é composta por nove elementos sendo seis do INIA, dois da Direcção dos Recursos Humanos do MADER e um representante do Centro de Formação de Agricultura e Desenvolvimento Rural (CFA). A CISAD é coordenada pelo chefe do DAF e apoiada tecnicamente por um Especialista em Desenvolvimento de Recursos Humanos do Projecto do Fortalecimento da Capacidade Técnica da DRH do MADER, financiado com fundos do Programa de Desenvolvimento Agrário do Ministério da Agricultura, através da FAO.

Um dos pontos da agenda de trabalho da 1ª. Reunião enquadrava os assuntos a serem discutidas nas demais reuniões, designadamente:

- Discussão do Modelo do Sistema de AD a ser utilizado;
- Identificação dos participantes no PPAD;
- Elaboração do Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho⁹ incluindo exemplos de preenchimento das fichas de avaliação;
- Validação do Manual de AD;
- Sistema de premiação e critérios a serem utilizados;
- Elaboração, apresentação e discussão dos Termos de Adesão para a participação do Programa;
- Estratégia de divulgação a ser utilizada;
- Formação dos supervisores/avaliadores;
- Acompanhamento do Programa;
- Avaliação da AD.

Um outro ponto levantado relacionava-se com a participação dos funcionários de nível básico no Programa. Considerando a natureza experimental do mesmo, argumentou-se que estes não deveriam ser envolvidos no Programa.

Na segunda reunião, realizada a 26 de Novembro de 2003, após uma discussão sobre o método de avaliação a ser utilizado pelo PPAD, chegou-se a conclusão

⁹ O Manual de Avaliação de Desempenho é um documento orientador através do qual funcionários e supervisor encontram explicações necessárias sobre o funcionamento do mesmo.

unânime que o mais recomendável seria a combinação dos métodos centrados em traços individuais e o centrado em resultados, conferindo ao último um peso maior relativamente ao primeiro.

Decidiu-se ainda, no tocante aos participantes do PPAD, que devia ser aberta a todos os funcionários de nível médio e superior da Sede do INIA e do Posto Agronómico de Nampula e alguns funcionários cujas funções e tarefas fossem importantes para o fortalecimento dos meios necessários à consecução das actividades do posto. O total dos participantes do PPAD foi estimado em cerca de 100 funcionários.

É de realçar que, a participação de funcionários e trabalhadores do INIA no Programa é inteiramente voluntária e é consubstanciada mediante a assinatura do documento *Termos de Adesão (ver Anexo III)* onde se encontram estabelecidas as regras de participação, deveres e obrigações para o efeito.

Ainda neste encontro, foram discutidas as datas de início e de término do PPAD; a questão da premiação que por unanimidade decidiu-se que todos aqueles que viessem a participar do Programa receberiam uma quantia a ser determinada, não como prémio mas como incentivo a participação.

A comissão concordou em conceder prémios¹⁰ aos que obtiverem melhores desempenhos, independentemente da carreira ou função dos participantes do Programa. Portanto, todos os participantes receberão uma retribuição financeira pela simples participação no mesmo, desde que cumpram as normas e procedimentos estabelecidos pela comissão.

Nesta primeira reunião abordou-se ainda o ponto de situação das descrições de cargos ou funções existentes nas unidades organizacionais do INIA, ferramenta

¹⁰ Os recursos financeiros disponíveis resultam da assinatura de um Letter of Agreement (carta de compromisso) firmado pelo Director Geral do INIA, o Representante da FAO em Moçambique com a interveniência do Director dos Recursos Humanos e Coordenador Nacional do referido Projecto.

indispensável para facilitar o processo de planeamento das actividades e resultados esperados. Foram ainda discutidos os Termos de Referências para os membros da Comissão; o Manual do SAAD Passo a Passo; a primeira versão da Ficha de Avaliação Complementar do SAAD; as propostas de premiação; e as etapas para a implantação do SAAD.

4.3. Percepções dos funcionários sobre o processo de implantação do SAAD e suas expectativas.

De acordo com os dados e informações obtidas através das entrevistas realizadas com base nas perguntas do questionário contido no **Anexo IV**, os funcionários entrevistados convergem no que concerne a necessidade de existir um sistema de AD que permita o estabelecimento de objectivos a serem alcançados acoplado a um sistema de concessão de prémios e recompensas monetárias. Tal facto, é claramente sustentado pelo seguinte depoimento prestado por um dos funcionários:

"Olha para lhe ser sincero, ninguém gosta de ser avaliado, o que está motivando a muitos como eu a participar é a possibilidade de obter prémio que vai ser acrescido ao salário por isso é importante e de certeza vai satisfazer o meu ego. Bom, qual é a coisa nova que não atrai muita gente?"

Os funcionários reconhecem que alguns critérios estão claramente redigidos no Manual de AD, mas há aspectos que não foram clarificados no decurso das sessões, como se pode constatar nos pronunciamentos a seguir:

"Para além da explicação do facilitador, eu li o manual percebi que a maneira de operacionalizar este sistema, mas o grande problema que encontrei foi a interpretação da fórmula designada Índice de Resultados Alcançados (IRA), mesmo na apresentação o facilitador não explicou claramente isto passando a falar de outros aspectos."

Questionados sobre o comprometimento das chefias, parte dos entrevistados criticou a atitude de certos chefes de departamento, afirmando que estes tratam

o processo como se fosse uma "fantochada" como se pode depreender a partir deste pronunciamento:

"Nós ficamos desiludidos quando vemos alguns chefes de departamento ausentes nas reuniões, apenas delegam os seus sequazes para que escrevam os seus nomes na lista de presenças, certo que a participação é voluntária, mas onde é que está a seriedade de quem nos vais avaliar futuramente, como é que vão nos acompanhar no processo de implantação se agora que todos nós devíamos conhecer melhor o sistema eles pautam pela ausência, isto poderá causar desentendimentos com repercussões para o SAAD e para a instituição."

Ainda foi possível ouvir através de um funcionário que há:

"ausência de uma liderança forte (não autoritária) no sentido de fazer com que toda a gente olhe para o SAAD como um meio capaz de satisfazer as necessidades ou objectivos individuais e organizacionais."

As respostas permitiram constatar que os funcionários almejam um sistema de avaliação justo que permita obter recompensas pelo trabalho empreendido causando satisfação própria e que estimule as pessoas a cooperar na consecução dos objectivos do INIA.

A maior parte dos entrevistados revelou que o sistema em implantação é melhor na medida em que os resultados de suas classificações, obtidos pela avaliação serão recompensados colmatando as lacunas ou tendências existentes na forma de classificar os funcionários.

Foi possível perceber que no INIA não realiza uma avaliação de desempenho voltada a resultados do trabalho mas sim uma classificação do pessoal com base no instrumento, utilizado para avaliar os funcionários do Aparelho do Estado onde a questão comportamental é a tônica dominante, conforme informou o responsável do DAF.

Por outro lado um dos funcionários entrevistados afirmou que:

"Anualmente tem sido feita uma classificação, mas quem conhece os critérios que norteiam tal classificação é só o chefe, ele pode até não seguir os critérios estabelecidos baseando-se em aspectos subjectivos, assim como é que o funcionário pode reclamar ou contestar o resultado sem conhecer o que define serviço de boa qualidade, profissionalismo, etc"

Alguns investigadores indagados afirmaram que é preciso proporcionar condições adequadas porque para se atingir resultados tem que haver meios, os pronunciamentos abaixo ilustram melhor esta inquietação:

"Em função das exigências do SAAD, particularmente nos resultados há uma necessidade de se criar e melhorar as infra-estruturas para se poder acompanhar adequadamente o desenvolvimento deste Projecto, dando uma significativa contribuição, em termos de material que o INIA dispõe para nós, anda a volta de 50 por cento do necessário é preciso garantir mais recursos."

CAPÍTULO V

Análise e Interpretação dos Resultados

5.1. Sobre características do SAAD

O SAAD é uma ferramenta de gestão do trabalho baseado em um acordo entre o funcionário e seu supervisor. Deste acordo, resulta sempre, um trabalho que orienta a execução das actividades, o acompanhamento e a avaliação dos resultados.

O avaliador e o avaliado conversam (discussão formal) sobre o seu desempenho e preenchem conjuntamente a ficha de avaliação de desempenho.

Estas constatações corroboram a ideia defendida por **Chiavenato e Bergamini** em que a avaliação de desempenho não pode restringir-se ao julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado. A avaliação conjunta é o método que traz intrinsecamente a possibilidade de participação, uma vez que o avaliador e o avaliado conversam sobre o desempenho alcançado.

De acordo com o Manual do SAAD um dos objectivos da avaliação de desempenho é facilitar a comunicação entre o funcionário e supervisores sobre a execução do trabalho planeado, por meio de retro alimentação (feedback). O Sistema, portanto, privilegia as relações interpessoais e a construção do espírito de equipa. Neste contexto, a Avaliação de Desempenho adquire um sentido amplo e abrangente reforçando assim o entendimento de Chiavenato sobre esta questão.

Um outro objectivo é o de estimular e reconhecer os esforços realizados pelos funcionários, individualmente, para a obtenção dos resultados esperados, o que novamente está de acordo com o referido autor quando afirma que a ênfase nos

resultados, nas metas e nos objectivos estabelecidos de maneira clara, unívoca e simples permite alcançar três vertentes extremamente interessantes: a desburocratização, a evolução para cima e a auto-avaliação

O SAAD tem a particularidade de ser uma combinação dos métodos centrados em traços individuais e o centrado em resultados, conferindo ao último um peso maior relativamente ao primeiro. Esse é um outro importante aspecto do Sistema que segundo **Chiavenato** e outros autores pensam a respeito desta questão ou seja que a AD está enfatizando cada vez mais os resultados, as metas e os objectivos do que o próprio comportamento do funcionário no trabalho.

Os meios estão cedendo lugar aos fins a serem alcançados ou que se pretende alcançar cabendo as pessoas identificar a forma adequada e mais eficiente de alcança-los. Assim, os fins ou resultados passam a ser o parâmetro da avaliação para recompensar o trabalho realizado com qualidade e excelência.

Com relação a questão da comparação entre o executado e o planeado é um aspecto tido em conta pelo SAAD baseando-se em critérios de desempenho especificados nos resultados esperados descritos no Plano de Trabalho. Neste aspecto a literatura consultada para a realização deste trabalho, informa que o método centrado em resultados, como é o caso do SAAD, é vantajoso na medida em que permite correcções ao longo de sua aplicação. Além disso, este Sistema estabelece uma interacção constante entre supervisor e subordinado no que concerne ao desenvolvimento individual deste último. A comparação entre o desempenho planeado e o desempenho real, facilita ao supervisor e ao subordinado na identificação dos eventuais desvios ocorridos durante a fase de acompanhamento das actividades planeadas.

Outro mérito é o facto de poder reunir informações sobre (do ponto de vista das relações interpessoais) como são atingidos os resultados por parte do funcionário, se é de forma cooperativa e harmónica, obtendo-se um efeito sinérgico com seus colegas de trabalho em prol do espírito de equipa.

Brevemente será promulgado o Novo Estatuto dos Funcionários Aparente do Estado¹¹ que introduz na folha de avaliação de desempenho uma forma semelhante a que estabelece o SAAD como objectivos a serem alcançados num certo período. Portanto, o PPAD está se antecipando na introdução de mecanismos de avaliação a serem aplicados aos funcionários daqui há algum tempo.

Enfim, o SAAD reúne todas as características estruturais consideradas imprescindíveis para um Sistema de gestão de desempenho no trabalho: baseia-se em critérios de resultados; negocia as metas de produção entre o supervisor e o empregado; sistematiza as actividades típicas de gerência; tem como referencia os padrões de desempenho.

5.2. Sobre possibilidades de sucesso ou fracasso do SAAD

A participação de funcionários e trabalhadores do INIA no PPAD é inteiramente voluntária e é consubstanciada mediante a assinatura dos Termos de Adesão onde se encontram estabelecidas as regras de participação, deveres e obrigações para o efeito.

Bergamini e ali (1988:46) alertam que para que se consiga atingir sucessos é fundamental que se conheçam os objectivos; os instrumentos; os princípios etc.

Foram feitas reuniões com o intuito de se apresentar e discutir o sistema de AD a ser utilizado; identificação do grupo alvo; elaboração do manual do sistema de AD (incluindo exemplos de preenchimento das fichas de avaliação); validação do manual de AD; sistema de premiação e critérios a serem utilizados; formação de avaliadores; acompanhamento de programas; e avaliação da AD.

Estes procedimentos são fundamentais se for tomado em conta o que **Vargas e Paz** lançam como advertência, pois acham que "as causas que colocam em risco

11 Documento ainda não publicado, aguardando a aprovação pelo Conselho de Ministros.

o sucesso de um programa de avaliação de desempenho podem ir desde a falta de discussão ou assimilação da ideia por toda a organização, até as relacionadas à falta de acompanhamento e avaliação do programa.”

Esta posição é complementada por **Tonet (1995)** ao referir que o uso de sistemas de avaliação de desempenho que não tem nada a ver com a realidade das organizações induzem ao fracasso do sistema, pois as medidas adoptadas incorporam procedimentos que agridem a cultura interna.

Diz ainda que, a aplicação de critérios ou padrões do desempenho deve ser conhecido por todos, através da participação dos interessados na identificação e escolha dos mesmos.

Para além dos encontros ocorridos, os Termos de Adesão permitem que os funcionários possam perceber os pontos fortes e fracos do SAAD. Este sistema visa, essencialmente, fornecer aos funcionários do INIA informações sobre: o que fazer; como fazer; para quem fazer; quando fazer e com quais critérios de desempenho.

Portanto, pode-se notar, a partir da leitura dos objectivos do SAAD ou outros elementos a ele inerentes, que a simplicidade desta metodologia de avaliação e algo que **Petrelli** aconselha na escolha de um sistema desta natureza. Segundo a mesma, um sistema simples com poucos itens deve ser utilizado por empresas que iniciam a aplicação de técnicas de avaliação. Optar por um sistema muito complexo é arriscar-se a não implementá-lo adequadamente resultando na desmoralização desta técnica diante das chefias e dos próprios funcionários.

Ramagem et ali (1997:10) corroboram com esta ideia quando afirmam que qualquer metodologia tem que ter simplicidade e facilidade de operacionalização – metodologia de avaliação complexas e com múltiplos objectivos encontram barreiras no seu uso, que comprometem sua efectividade.

Petrelli sugere em seguida que os itens de avaliação a incluir devem ser aqueles que são especificamente importantes para a empresa de acordo com o tipo de actividade desenvolvida. Em tais itens convém sempre existir a quantidade de trabalho, qualidade de trabalho e a cooperação.

O SAAD preconiza o planeamento que é o registo sistematizado do que o empregado deve realizar num determinado período de tempo, considerando o que deve ser feito, como e em quanto tempo, ele exige o compromisso dos supervisores com o aperfeiçoamento constante de suas habilidades e a cooperação através das habilidades de comunicação, relacionamento negociação e retro alimentação.

Tonet (1995) sintetiza o que foi referido acima, dizendo que quanto maior for o rol de objectivos a alcançar maior será a complexidade e exigência de cuidados na construção e manutenção do sistema. Dai a maior probabilidade de fracasso. Mas quando os objectivos são poucos, definidos e explicitados para todos os envolvidos tende a fazer com que o sistema funcione.

Vargas e Paz (1996:58) afirmam que "...a ideia de que a relação entre desempenho da pessoa e os resultados organizacionais está afectada directamente pela presença, ausência, grau e qualidade com que se fazem presentes os recursos necessários para a produtividade." Parte dos entrevistados considera importante a mobilização de recursos para o alcance de "bons" resultados confirmando assim a posição assumida por **Chiavenato (1999:39)**, quando afirma que, "administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, através de recursos disponíveis, a fim de conseguir atingir os benefícios não só organizacionais mas também dos que exercem as actividades.

5.3. Verificação das hipóteses

As análises efectuadas e nas entrevistas levadas a efeito, as pessoas directamente envolvidas no processo de implantação do SAAD confirmaram a

hipótese de que a implantação efectiva de um sistema de AD começa com o envolvimento dos empregados e que para o seu sucesso depende da maneira de conceber ou construir a metodologia, assim como a forma de implantá-la.

No que tange a segunda hipótese os resultados obtidos confirmam que é necessário criar melhores condições de trabalho, principalmente através do fornecimento de meios necessários (recursos humanos, financeiros e materiais) para que haja um efectivo acompanhamento das actividades planeadas e dos resultados esperados.

5.4. Conclusões e Recomendações

O SAAD permite uma avaliação de desempenho voltada para o atendimento dos objectivos do INIA, permitindo seu redireccionamento, propiciando um clima de elevada satisfação, *minimizando a subjectividade exercida pelos supervisores encarregues de avaliar os subordinados*, fornece informações precisas para auxiliar a tomada de decisões permitindo aos funcionários conhecer as expectativas do seu supervisor e identificando seus os pontos fortes e fracos passíveis de melhoria.

Os depoimentos fornecidos por pessoas directamente envolvidos na implantação do PPAD indicam que o SAAD deverá auxiliar os gestores a planejar e organizar melhor o trabalho, *possibilitando assim obter maiores e melhores resultados*.

O SAAD reúne, aparentemente, as condições necessárias para ter sucesso, visto ter havido uma firme decisão da Direcção do INIA em implantá-lo. Isto criou condições necessárias para iniciar um processo de mudança orientada ao planeamento e obtenção de resultados, apesar da atitude observada de determinados chefes de departamento que parecem não estar comprometidos e acreditar no sucesso do Sistema.

A metodologia de AD tem como característica principal a simplicidade de utilização, tanto pelos funcionários como pelos supervisores. Por outro lado o facto de ter poucos objectivos facilita sua compreensão e operacionalização aumentando a probabilidade de sucesso do Sistema.

Os critérios ou padrões de desempenho que servem para o planeamento de actividades parecem ter sido devidamente compreendidos pelos funcionários e chefes uma vez que houve discussão e assimilação da ideia por toda a organização.

O sucesso do SAAD dependerá do desenvolvimento de valores compartilhados pelos funcionários e chefes na medida em que o Sistema seja adequadamente utilizado.

A cultura organizacional da Instituição deve ser observada por supervisores e funcionários na medida que esta baseada num sistema de crenças, valores, tradições, modos e comportamentos que prevaleçam na Instituição. Entretanto, estes elementos que integram a referida cultura não podem ser utilizados, principalmente pelos supervisores para justificar comportamentos incompatíveis com os objectivos do Sistema tais como recusa em planear actividades e avaliar resultados. Isto significa que a cultura organizacional, apesar de ser importante, não é estática e sofre, naturalmente, alterações com a introdução de algo novo como um sistema de avaliação de desempenho como o SAAD.

Não basta dispor de um sistema de AD para assegurar seu sucesso, se o mesmo não for sustentado por uma liderança capaz de influenciar os funcionários a se comprometerem com a sua implementação. Deste modo torna-se imprescindível que os chefes e supervisores saibam comunicar, motivar e inspirar confiança nos funcionários para que ambos possam usufruir dos benefícios e vantagens do Sistema.

Cada chefe de departamento e/ou supervisores devem se consciencializar sobre o papel importante que jogam para que as acções preconizadas pelo Sistema sejam efectivamente realizadas.

A Direcção do INIA deve empreender acções de orientação e capacitação dos chefes e supervisores com o objectivo de que possam exercer adequadamente suas funções de supervisão requeridas pelo Sistema, principalmente no tocante a acção de acompanhamento das actividades planeadas.

Por último, convém salientar a necessidade de estabelecer um sistema de avaliação de desempenho virado para atender exclusivamente aqueles que foram, momentaneamente, excluídos do processo de avaliação por não atenderem os requisitos mínimos exigidos pelo SAAD. Na medida em que a introdução da avaliação tem o potencial de provocar mudanças positivas no comportamento dos funcionários da instituição é imprescindível estender os eventuais benefícios desta mudança a outros funcionários.

Enfim, sugere-se que as recomendações aqui contidas sejam analisadas e compartilhadas pelos membros da CISAD para verificar sua praticabilidade.

Referências Bibliográficas

1. REIS, Germano G. (2000), Avaliação 360º Graus, São Paulo; Editora Atlas SA
2. HAMPTON, D (1983), Administração Contemporânea; 2ª edição, ed. Mcgraw Hill, S. Paulo –Brasil
3. MARRAS, JEAN Pierre (2000), Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. 3ª edição. Editora Fortuna, São Paulo, Brasil
4. CHIAVENATO, I. (2002) Recursos Humanos, 7ª edição, Editora Atlas, S. Paulo—Brasil
5. BERGAMINI, Cecília W. & BERARD, Deobel Garcia Ramos (1988); Avaliação do Desempenho Humano na Empresa; 4ª edição. Editora Atlas, SA, São Paulo
6. ROSSI, P.H, FREEMAN, H.E & LIPSEY, M (1999) Evaluation. A Systematic Approach. 6ª edição. Califórnia: Sage Publications
7. PIRES, A & SANTOS, A. P (1996), Satisfação dos Cientes, 2ª edição, Lisboa Texto Editora
8. BAPTISTA, Myrian Veras (1981) Planejamento: Introdução à metodologia do planejamento social; 4ª edição, Editora Moraes
9. FERREIRA, J.M Carvalho, ABREU, Paulo Nunes de, NEVES, José, CAETANO, António, (1996), Psicossociologia das Organizações, Mcgraw – Hill, Portugal
10. STONER, J. Anthony & FREEMAN, R. Edward (1985), Administração, 5ª edição, Editora Printice
11. AMARAL, W. de, (1995), Guia para teses, dissertações, trabalhos de graduações, Imprensa UEM, Maputo, Moçambique
12. PERRETI, Jean-Marie (1997), Recursos Humanos. Edições Silabo.
13. QUIVE, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1992) Manual de Investigação em Ciências Sociais, 1ª edição, Editora Gradiva, Lisboa
14. BARROS, Professor. Sulivan Charles, PORTO, Professora Juliana, Manual de Elaboração de Relatórios de Pesquisa, Brasília DF
15. GIL, A.C (1994), Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 4ª edição, São Paulo, Atlas Editora

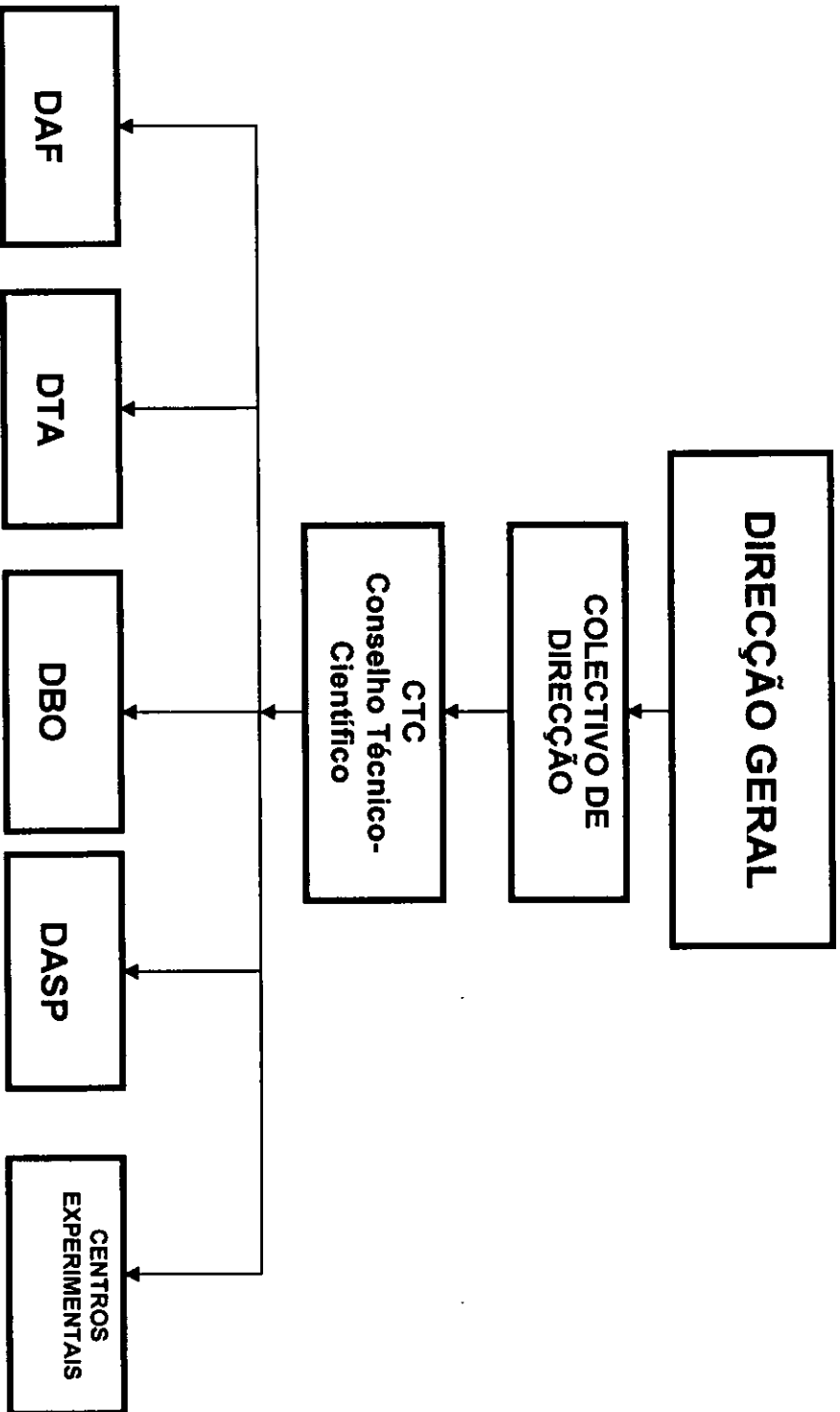
16. PAZ, Maria da Graça Torres, Vargas, Miramar R.M (1996), Psicologia da Avaliação do Desempenho, Universidade de Brasília
17. FREITAS, M. E. de, (1991), Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos, São Paulo, Editora Makron, Mcgraw-hill.
18. RAMAGEM, Sergio P., GUIMARÃES, Tomas de Aquino, NADER, Rosa Maria, Avaliação de Desempenho de Pessoal: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e a Avaliação Organizacionais, In Revista de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 32 (6): 43-61, Nov./Dez. 1998
19. CENECO, (1983), Dicionário de Manangement, Editora Dunod, Lisboa Portugal
20. TONET, Helena (1995) Sucessos e Fracassos em Avaliação de desempenho, Brasília.
21. NACFUR, A., (1991), Avaliação do Desempenho no Contexto Teórico, Documento da DRH/EMBRAPA, não publicado
22. LUCENA, M. D. S, (1992), Avaliação do Desempenho, Editora Atlas S. A

ANEXOS

ANEXO I

ANEXO: I

ORGANIGRAMA DO INIA



DAF – Departamento de Administração e Finanças
DTA – Departamento de Terra e Águas
DBO – Departamento de Botânica
DASP – Departamento de Agricultura e Sistemas de Produção

ANEXO II

Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural – MADER
Instituto Nacional de Investigação Agrária – INIA
Programa Piloto de Avaliação de Desempenho - PPAD
Projecto UTF/MOZ/075/MOZ – Fortalecimento da Capacidade Técnica da DRH

- SAAD -

SISTEMA DE PLANEAMENTO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TRABALHO INDIVIDUAL

MANUAL DO UTILIZADOR

Julho de 2004

Índice

	Página
Apresentação	03
O que é e o que não é o SAAD	03
Para que Serve o SAAD?	04
Outros Usos do SAAD	04
Quem se Beneficia com o SAAD?	04
Com se Utiliza o SAAD?	05
As 3 Grandes Acções Exercidas no SAAD	06
Planeando o Trabalho do Funcionário	06
Como e Quando Planear	06
Acompanhando o Trabalho do Funcionário	07
Como Acompanhar?	07
Avaliando o Trabalho do Funcionário	08
Como Avaliar?	08
Parâmetros para a Definição do NOR	09
Preenchimento da Ficha PARTI	11
Preenchimento da Ficha de Avaliação Complementar - AC	15
Anexos:	
Exemplos de Descrição de Actividades e Resultados Esperados	
Formulário PARTI	
Formulário de Avaliação Complementar - AC	

Apresentação

O objectivo deste Manual é divulgar os procedimentos para a operacionalização do Sistema de Planeamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual – SAAD, as instruções para preenchimento da Ficha de Planeamento e a de Avaliação Complementar, assim como as orientações de como planear, acompanhar e avaliar os resultados das actividades desenvolvidas.

O Sistema está sendo implantado no INIA em carácter experimental. Após sua aplicação será revisado e ajustado podendo, o critério e conveniência do MADER, ser estendido a outras instituições.

O SAAD é uma ferramenta a ser utilizada para organizar a distribuição do trabalho no INIA, identificar **QUEM FAZ O QUÊ, COMO** o trabalho deve ser executado, **QUANDO** o resultado deve ser apresentado e **COM QUAIS** características.

Através de negociações entre o supervisor e o funcionário, e de acompanhamento sistemático, será definido, ao final da aplicação do Sistema, um escore de avaliação que irá determinar até que ponto o que foi planeado foi alcançado.

É importante ter em conta que, como qualquer conjunto de normas e procedimentos, o SAAD não consegue prever todas as situações, fazendo com que alguma dose de interpretação e ajuste seja necessário. Portanto, para que o Sistema possa funcionar, é necessário que os supervisores e os funcionários usem sempre de bom senso e boa vontade.

A participação dos funcionários no Programa não é obrigatória e a adesão ao mesmo será efectuada mediante assinatura dos Termos de Adesão no qual são estabelecidas os deveres, obrigações e responsabilidades dos participantes.

Após a leitura das intruções aqui contidas, caso persistam dúvidas, procure a Repartição de Recursos Humanos do Departamento de Administração e Finanças do INIA.

O QUE É E O QUE NÃO É O SAAD:

O SAAD é uma ferramenta de gestão do trabalho do INIA, baseado em um acordo entre o funcionário e seu supervisor. Deste acordo resulta sempre, um de trabalho que orienta a execução das actividades, o acompanhamento e a avaliação dos resultados.

O SAAD é um instrumento que será utilizado na identificação de funcionários e supervisores a receberem premiação, pelo desempenho alcançado segundo as normas estabelecidas.

O SAAD não dá conta de resolver problemas de formação e capacitação de supervisores como: saber planear, acompanhar e avaliar o trabalho dos outros. Ele exige o compromisso dos supervisores com o aperfeiçoamento constante de suas próprias habilidades.

O SAAD não é um instrumento de promoção ou progressão na carreira. Ele pode ser usado para fornecer informações úteis sobre o desempenho dos funcionários que poderão ser utilizadas para o efeito.

PARA QUE SERVE O SAAD?

O SAAD serve para fornecer aos funcionários do INIA informações sobre:

- ⇒ O QUE FAZER
- ⇒ COMO FAZER
- ⇒ PARA QUEM FAZER
- ⇒ QUANDO FAZER, E
- ⇒ COM QUAIS CRITÉRIOS DE DESEMPENHO

OUTROS USOS DO SAAD

- Fornecer subsídios ao INIA para uma melhor gestão dos seus recursos humanos.
- Facilitar a comunicação entre funcionários e supervisores sobre a execução do trabalho planeado, por meio de retro alimentação (*feedback*).
- Estimular e reconhecer os esforços realizados pelos funcionários, individualmente, para a obtenção dos resultados esperados.
- Indicar acções para melhorar o nível de realização das actividades e das metas, assim como o de obtenção dos meios (recursos humanos, materiais, financeiros, conhecimentos e informações) necessários à execução do trabalho.
- Fornecer informações para acções de formação e desenvolvimento do funcionário.

QUEM SE BENEFICIA COM O SAAD?

O funcionário, porque:

- Permite a negociação das actividades e resultados esperados a serem executadas;
- Orienta sobre **COMO** e **COM QUAIS CRITÉRIOS DE DESEMPENHO** deve apresentar os resultados esperados;

- Auxilia na identificação de suas necessidades de formação e desenvolvimento, assim como na organização dos esforços para o alcance dos resultados pretendidos.

• Favorece a troca sistemática de informações entre supervisor e funcionário sobre a qualidade da execução do trabalho.

- Permite o registo do que foi executado pelo funcionário no INIA.

O supervisor, porque:

- Fornece uma valiosa ajuda no planeamento das actividades e metas sob sua supervisão, permitindo uma divisão mais equilibrada e transparente do trabalho dos funcionários sob sua supervisão.
- Identifica **QUEM** faz, **O QUÊ** faz, **COMO** faz, e **COM QUAIS CRITÉRIOS DE DESEMPENHO**.
- Identifica a necessidade de fornecer ao funcionário os meios necessários à execução do trabalho planeado.
- Fornece informações administrativas para a tomada de decisão.
- Identifica potencialidades e necessidades de desenvolvimento dos funcionários para a execução do seu trabalho.

O INIA como um todo, porque:

- Permite uma melhor divisão do trabalho
- Identifica os funcionários que mais produzem
- Indica o nível de excelência exigido no trabalho, por meio da especificação dos critérios de desempenho para atingir resultados
- Exige o planeamento, o controle e a avaliação de resultados individuais
- Aumenta a eficácia, com a redução de desperdício

COMO SE UTILIZA O SAAD?

O SAAD é uma ferramenta para ser usada no dia-a-dia, tanto pelo funcionário quanto pelo supervisor. É a programação de trabalho, o cronograma de entrega de resultados, um mapa de produção.

Com o SAAD pode-se organizar melhor o uso do tempo e dos meios de execução

Exercitando Habilidades de:

- Comunicação
- Relacionamento
- Negociação
- Retro alimentação

Ao utilizar o SAAD, supervisor e funcionário têm a oportunidade de exercitar as habilidades acima relacionadas, fundamentais para um clima agradável e produtivo.

AS 3 GRANDES ACÇÕES EXERCIDAS NO SAAD

- **PLANEAMENTO** – que deve resultar num plano de trabalho a ser executado pelo funcionário, isto é, actividades programadas e resultados esperados.

- **ACOMPANHAMENTO** – que é uma troca de informações entre o supervisor e o funcionário, visando identificar problemas de execução ou ausência de meios que estejam interferindo na obtenção do resultado. Cabe a ambos identificar as acções correctivas a serem adoptadas.

- **AValiação** - que é o acto de comparar o executado com o planeado, dando e recebendo informações sobre a execução da actividade e o resultado obtido.

PLANEANDO O TRABALHO DO FUNCIONÁRIO

O PLANEAMENTO é o registo sistematizado do que o empregado deve realizar num determinado período de tempo, considerando o que deve ser feito, como e em quanto tempo

Para fazer o Plano de Trabalho, o supervisor e o funcionário precisam trocar informações sobre:

- Programação de trabalho do departamento, secção, repartição, área, sector, etc.
- Agendas de trabalho, calendários de eventos, cronogramas de actividades, participação em diferentes programas e projectos.
- Atribuições e responsabilidades do cargo ocupado pelo funcionário.
- Meios para a execução do trabalho programado, ou seja, recursos humanos, materiais, financeiros, conhecimentos e informações.
- Critérios de desempenho ou qualidade dos resultados esperados, ou seja, como e enquanto tempo.

É importante mencionar que a descrição de cargos contem informações sobre as atribuições e responsabilidades das diversas categorias existentes no INIA. Estas informações auxiliam na identificação de actividades a serem planeadas.

COMO E QUANDO PLANEAR

O Plano de Trabalho deve ser baseado nas atribuições e responsabilidades dos funcionários e nas actividades previstas nos programas e projectos que se encontram envolvidos.

O Planeamento deverá ser iniciado segundo o estabelecido no Cronograma de Implementação do Sistema, anunciado pela Coordenação do Programa Piloto de Avaliação de Desempenho - PPAD.

- O Plano de Trabalho deve ser registado na ficha **PARTI - Planeamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual** que se encontra em anexo.
- Caso ocorram circunstâncias especiais ou alterações na programação do departamento, divisão, secção, sector, repartição, área, etc., as actividades e metas poderão ser replaneadas a qualquer momento em conjunto pelo funcionário e o supervisor. Esse replaneamento será realizado na fase de acompanhamento que será abordado adiante.
- O supervisor deverá certificar-se de que estão sendo oferecidas ao funcionário as orientações e os meios necessários à execução das actividades planeadas: recursos humanos, materiais, financeiros, conhecimentos e informações.
- As actividades interrompidas antes do final da execução devem ser avaliadas pelos resultados parciais produzidos.

ACOMPANHANDO O TRABALHO DO FUNCIONÁRIO

O ACOMPANHAMENTO é a observação continua do trabalho que está sendo executado pelo funcionário. É uma actividade típica de gestão. Cabe ao supervisor(es) a responsabilidade pelo acompanhamento.

- Os supervisores são os membros da Directoria do INIA, os ocupantes de cargos ou funções de confiança, de funções de supervisão, os líderes de programas e projectos, e os ocupantes de cargos que incluam a orientação, coordenação e acompanhamento do trabalho de outros funcionários. Todos os funcionários possuem **pelo menos um Supervisor** a quem se reportam para executar suas actividades. **O Supervisor, portanto, não é necessariamente o "Chefe", ou o indivíduo oficialmente nomeado para exercer uma função de confiança** num departamento, divisão, repartição, secção, sector, etc.
- O funcionário deve compartilhar a responsabilidade do acompanhamento das actividades planeadas contidas no Plano de Trabalho, registando suas realizações para actualiza-lo; solicitando ao supervisor que avalie as actividades concluídas; e pedindo informações sobre o seu desempenho.

Como Acompanhar?

- Durante o acompanhamento, o supervisor e o funcionário trocam informações, identificam problemas de execução ou ausência de meios que estejam interferindo na obtenção dos resultados. O supervisor e o funcionário devem, juntos, identificar as acções correctivas a serem adoptadas.
- Sempre que ocorrerem problemas que possam interferir na execução de alguma das actividades, o funcionário deve registá-los no Campo 4 do formulário **PARTI, "Comentários Gerais do Funcionário"**. O mesmo deve ser feito, pelo supervisor no **Campo 5 do PARTI**;

- O importante é que tanto o funcionário, quanto o supervisor, procurem registrar essas ocorrências **no momento em que elas aconteçam**. Deixar para relatá-las no final do período, pode fazer com que detalhes importantes sejam esquecidos, prejudicando o processo de avaliação dos resultados alcançados pelo funcionário.
- No momento do acompanhamento, no **PARTI**, se for identificada alguma alteração na programação da trabalho do departamento, divisão, repartição, sucção, sector, etc., as actividades poderão ser replaneadas, mediante negociações entre o supervisor e o funcionário.

AVALIANDO O TRABALHO DO FUNCIONÁRIO

A AVALIAÇÃO é o julgamento do trabalho realizado pelo funcionário. Essa fase tem a finalidade comparar o EXECUTADO com o PLANEADO, tomando por base os critérios de desempenho especificados nos resultados esperados descritos no Plano de Trabalho

- A avaliação é sempre um resultado do acompanhamento. **Somente avaliará de maneira justa o supervisor que acompanhar de forma adequada o trabalho do funcionário**. Este acompanhamento deve ser sistemático e contínuo ao longo de todo o processo e deve ser iniciado logo após a fase de planeamento das actividades e resultados esperados.

Como Avaliar?

- O acompanhamento é uma fase obrigatória para que a avaliação possa ocorrer sem maiores problemas. É um processo dinâmico e contínuo realizado pelo supervisor e pelo funcionário, cabendo ao primeiro a responsabilidade directa de manter um diálogo constante com o funcionário a fim de verificar a existência de falta de meios e outras condições que estão a impedir o cumprimento das actividades planeadas.
- Para facilitar este diálogo a Coordenação do **PPAD** divulgará junto a cada Departamento um calendário de reuniões periódicas com o objectivo de criar a oportunidade para que acompanhamento seja realizado. Este mecanismo permitirá um monitoramento da fase de acompanhamento que é considerada **indispensável** e crucial para o sucesso do SAAD.

Na avaliação existem três momentos distintos no processo, para os quais o supervisor necessita estar atento:

- o **primeiro momento** é a avaliação para definição do **Nível de Obtenção de Resultados – NOR**, que deverá ocorrer quando a execução de uma actividade for interrompida ou no final quando a actividade for totalmente concluída. Essa avaliação deve ser feita com base nos critérios de desempenho descritos no resultado esperado e, nos apontamentos de acompanhamento registados no campo de Comentários Gerais do Supervisor.

Para se chegar a identificação dos valores de **NOR** em cada actividade, alguns aspectos devem ser considerados, como por exemplo:

- Uma referência para se avaliar uma actividade e os critérios previstos para a mesma;
- Os critérios que representam as características finais da actividade. Esses critérios devem ser objecto da observação do avaliador (supervisor imediato) na fase de acompanhamento para, quando chegar na fase de avaliação, já se ter identificado o valor entre "0" e "100" que representa o resultado obtido;
- O grau de atendimento dos critérios especificados no plano de trabalho. O valor do **NOR** deve ser atribuído em função do grau de cumprimento do resultado esperado. O exemplo abaixo representa uma descrição de resultado esperado, com os critérios que definem a característica final da actividade:

Resultado Esperado: Elaborar, mensalmente, até o dia 05, o Relatório de Custos da Unidade, contendo no máximo 6 páginas; com dados analíticos, claros e correctos; propondo medidas administrativas para corrigir possíveis problemas detectados.

Nessa descrição estão incluídos os critérios de **tempo** (até o dia 05), de **quantidade** (contendo no máximo 6 páginas) e de **qualidade** (com dados analíticos, claros e correctos, propondo medidas administrativas).

Ressalta-se que quando os critérios não estão especificados no plano de trabalho, haverá uma grande dificuldade para se analisar e mensurar o nível de alcance do resultado do trabalho.

Para essa definição, faz-se necessário que os avaliadores da unidade utilizem parâmetros semelhantes, o que torna o processo de avaliação mais justo e representativo da realidade.

A seguir encontra-se um quadro contendo os parâmetros que podem ser usados para a definição do **NOR**.

Parâmetros para a Definição do NOR

NOR	% do Cumprimento da Actividade	Qualidade de Atendimento da Actividade	Outros Dados para Subsidiar a Avaliação
100	100%	Completo e total cumprimento da actividade planeada	Demonstrou ótimo nível de comprometimento com o trabalho
91 A 99	até 99%	Quase completo cumprimento da actividade planeada, de acordo com o que foi negociado, mas com leve prejuízo no alcance dos critérios especificados na descrição da actividade.	Demonstrou muito bom nível de comprometimento com o trabalho.

75. A 90	até 90%	Bom nível de cumprimento da actividade planeada, porém com restrição de alguns critérios e pequeno prejuízo dos resultados	Demonstrou razoável comprometimento com o trabalho, havendo necessidade de maior empenho para o alcance dos resultados.
60 a 74	Até 74%	Nível razoável de cumprimento da actividade planeada, com restrições aos critérios estabelecidos.	Foram identificados erros no cumprimento da actividade e ou não cumprimento de prazos, tendo sido verificados comportamentos que podem indicar descomprometimento do funcionário
Abaixo de 60	Até 59%	Nível de cumprimento da actividade planeada, com graves restrições dos critérios e alto prejuízo no alcance dos resultados	Foram identificados muitos erros no cumprimento da actividade e/ou descumprimento de prazos, tendo sido verificados comportamentos de descomprometimento do funcionário

- o **segundo momento** é o da **Avaliação Complementar - AC**, cuja ficha se encontra em anexo, com base em factores comportamentais. Esta avaliação é também realizada pelo supervisor imediato, ouvidos os demais supervisora, quando houver.

A **Avaliação Complementar** representa portanto, a avaliação de aspectos do comportamento do funcionário na realização de suas actividades e está relacionado a sua postura no ambiente de trabalho. Ou seja, não adianta o funcionário cumprir integralmente as actividades planeadas e atingir os resultados esperados. É necessário que também apresente atitudes e comportamentos compatíveis com o desempenho dessas actividades.

- o **terceiro momento** é a obtenção do **Índice de Resultados Alcançados - IRA** que é determinado pela soma dos produtos gerados da multiplicação dos pesos (**PPAi**) pelos quocientes das divisões entre os **NORi** e **NFMi**.

O **Nível de Fornecimento de Meios - NFM**, para efeito de avaliação de cada actividade planeada, em princípio, será fixado em 100%. Ou seja, parte-se do pressuposto que **só se deve planejar actividades cujos meios para sua execução existem ou estão disponíveis**. Eventuais alterações do **NFM**, todas de carácter comprovadamente excepcional, dependerão de aprovação da Coordenação do **PPAD**.

O registo do **NOR** deverá ser feito no **Campo 3**, do formulário **PARTI**. A **Avaliação complementar** deverá ser feita na **Ficha de Avaliação Complementar** do funcionário.

O **Score de Avaliação Final (EAF)** será calculado mediante a soma do **IRA** e do **EAC** ponderados, no qual o **IRA** equivale a 90% e o **EAC** a 10%.

As explicações sobre o preenchimento desta ficha a cargo do supervisor(es) imediato(s) do funcionário, serão apresentadas a seguir.

PREENCHIMENTO DA FICHA PARTI

A ficha utilizada pelo SAAD, para a avaliação individual chama-se **PARTI - Planeamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual**. Veja a seguir como deverá ser preenchido cada campo da Ficha PARTI.

Campo 1 - Período

A primeira informação que deve ser dada na **Ficha PARTI** é sobre as datas de **início e término do período** a que se refere a **programação de trabalho** do funcionário.

Campo 2 – Identificação do Funcionário

O próximo passo é identificar o funcionário para quem está se fazendo o Plano de Trabalho. Esses dados são: nome, carreira, categoria, departamento, área, sector, etc. onde o funcionário trabalha.

Campo 3 - Plano de Trabalho e Itens de Avaliação

Este campo requer uma atenção especial, pois envolve uma série de informações. Cada uma delas será explicada separadamente.

Actividade

- No momento do planeamento, supervisor e funcionário discutem as **actividades a serem incluídas no plano de trabalho**. **Não se deve escrever na Ficha PARTI todas as actividades a serem executadas e sim aquelas mais relevantes**. Não existem limites preestabelecidos para o número de actividades a planear, no entanto aconselha-se que devam ser planeadas no mínimo 4 actividades e no máximo 8.
- A **descrição da actividade é objectiva**, não contempla detalhamento.
- A descrição da actividade deve conter um **verbo de acção**, na **forma infinitiva**, que indique claramente o que se quer. Exemplos: Montar cercas; elaborar relatórios de projectos de pesquisa; higienizar equipamentos e instrumentos de laboratório.
- **Verbos mais usados** para a descrição de actividades: analisar, avaliar, colectar, calcular, codificar, comparar, controlar, descrever, diagnosticar, digitar, elaborar, emitir, extrair, fabricar, formular, identificar, informar, medir, modificar, montar, operar, organizar, processar, redigir, regular, rever, seleccionar, substituir, testar, validar, etc.
- **Verbos que devem ser evitados** na descrição de actividades: auxiliar, desenvolver, iniciar, observar, transmitir. Exemplo: Uma descrição do tipo "iniciar estudos sobre os efeitos da seca, etc.", deve ser evitada pois é muito vaga. E

necessário usar verbos de acção para indicar com maior precisão e objectividade a actividade que se está a planear.

Resultado Esperado

- Para cada actividade descrita deverá ser indicado o resultado esperado. Ela representa o detalhamento do desempenho.
- O **resultado esperado** deve, em sua descrição, privilegiar o detalhamento do desempenho e a especificação dos **critérios de desempenho**. Critérios de desempenho são elementos relacionados às características do trabalho que irão nortear a avaliação final do SAAD. Eles servem para direccionar a execução do trabalho, assim como as características finais deste.
- Os **critérios de desempenho** usados no SAAD são:
 - **Limite de tempo e periodicidade** – período de realização ou frequência de uma actividade;
 - **Qualidade** - sem erros;
 - **Quantidade** – volume, unidades produzidas, tempo de produção, etc.;
 - **Condição** – critério normativo; e
 - **Complemento da acção** – tema, área, produto, etc.
- Exemplo: para uma actividade do tipo "higienizar equipamentos e instrumentos de laboratório", o **resultado esperado** será "todos os equipamentos e instrumentos de laboratórios higienizados, diariamente, seguindo as instruções constantes do Manual "1", usando o produto "A" e "B" de limpeza, dispondo-os para uso conforme indicação do mapa diário de trabalho do sector". Em anexo encontram-se exemplos de descrição de actividades e resultados esperados relativos a algumas carreiras/categorias.

PPA (Peso Por Actividade)

- Quando estiver sendo elaborado o Plano de Trabalho, supervisor e funcionário devem discutir o **peso de cada actividade (PPA)**. O **PPA** representa a importância de cada actividade planeada em relação às demais, considerando a **complexidade e o tempo despendido para sua execução**. A soma do **PPA** de todas as actividades listadas na **Ficha PARTI** deve totalizar 100%.
- A actividade que encerrar uma indicação de complexidade e tempo relativo maior deverá ter consequentemente, um valor maior de PPA que as demais e assim sucessivamente.
- Na hipótese de uma actividade venha a ser interrompida por necessidade de serviço ou motivo de força maior, sua avaliação deve ser realizada imediatamente após seu encerramento. Normalmente, a interrupção de uma actividade planeada é decorrente de novas demandas e prioridades que surgem e não uma simples dificuldade operacional ou técnica do funcionário.

- As actividades sob a coordenação de outro supervisor que não o chefe imediato do funcionário devem ter os pesos atribuídos após discussão entre os supervisores.

NFM (Nível de Fornecimento de Meios)

- O NFM para efeito de avaliação de cada actividade planeada será fixado em **100%**.
- Os **meios** devem ser entendidos como as condições necessárias para a realização de uma actividade, estes meios são:

Recursos materiais - ferramentas, equipamentos, máquinas, veículos, etc.

Recursos financeiros - fundos

Recursos humanos - pessoal para realizar ou auxiliar na execução da actividade

Recursos tecnológicos - tecnologias apropriadas para a realização da actividade ou tarefas, conhecimentos, dados e informações (livros, manuais, computadores, acesso a Internet, calculadoras, etc.)

- Quando os meios, por alguma razão, não estão disponíveis subentende-se, em princípio, que a actividade não deve ser planeada, já que estes meios são essenciais para a sua consecução.
- Eventuais alterações do NFM, todas de carácter comprovadamente excepcional, ficarão por conta de consulta entre o supervisor e o Coordenador do PPAD.

NOR (Nível de Obtenção de Resultados)

- O supervisor, em conjunto com o funcionário, deve avaliar o **nível de obtenção de resultados (NOR)** alcançado, em relação a cada uma das actividades que foram planeadas, considerando o nível de atendimento aos critérios de desempenho. A escala usada é de "0" (zero) a 100 (cem), na qual "0" significa ausência de resultados e "100" completo atendimento dos critérios de desempenho constante do resultado esperados.
- Quando o plano de actividades do funcionário contemplar actividades que envolvam diferentes supervisores, o supervisor imediato deverá se reunir com os supervisores das demais actividades para, juntos, definirem o **nível de obtenção de resultados (NOR)**.
- A coluna NOR somente será preenchida quando da conclusão total da actividade planeada, ou quando do atendimento parcial, no caso de actividade interrompida.
- Nos casos em que houver discordância entre as avaliações do supervisor e do funcionário, o Coordenador do PPAD, mediará o processo e actuará como juiz.

Campo 4 - Plano de Desenvolvimento do Funcionário

- No momento da elaboração do plano de trabalho, o supervisor e o funcionário deverão verificar se há necessidade de proporcionar ao funcionário alguma acção de formação para que alguma actividade planeada possa ser realizada. Esta acção pode assumir diversas formas, tais como: leitura dirigida de documentos, manuais, relatórios, etc.; observação de uma tarefa ou actividade executada por um colega de trabalho para obter conhecimentos e habilidades permitindo realiza-la posteriormente, ou ainda, fazer uma formação específica para dominar conteúdos necessários a execução de determinadas actividades.

Campo 5 - Comentários Gerais do Funcionário

- Esse campo deverá ser preenchido pelo funcionário na fase de acompanhamento **no momento** em que ele desejar indicar alguma circunstância ou factor que, na sua opinião, tenha afectado os resultados do seu trabalho, informando ao supervisor o ocorrido.

Campo 6 - Comentários Gerais do Supervisor

- Esse campo deverá ser preenchido pelo supervisor na fase de acompanhamento **no momento em que ele desejar indicar alguma circunstância ou factor que, na sua opinião, tenha afectado o cumprimento de alguma actividade planeada.** Poderão ser relatados, também, outros aspectos, julgados relevantes, referentes aos resultados obtidos pelo funcionário.
- Esse campo é específico para acompanhamento do Plano de Trabalho e deve ser usado para registrar as informações sobre o desempenho do funcionário. A forma como o acompanhamento e feito tem repercussão directa na Avaliação.
- É importante que o supervisor discuta com o funcionário os comentários feitos neste campo.

Campo 7 - Resultado da Avaliação

- Na avaliação, existem **duas fases distintas**, às quais o supervisor precisa estar atento.
- A **primeira fase** é caracterizada pelas avaliações que são feitas **no final da execução de cada actividade**, durante o período de de execução do Plano de Trabalho. A avaliação do funcionário é da responsabilidade do Supervisor(es).
- A **segunda fase** é a **consolidação da avaliação**, feita ao final da execução das actividades planeadas.
- Para se proceder à avaliação é necessário calcular alguns índices. **Como são calculados esses índices?** Foram construídas fórmulas matemáticas e o processo de cálculo é o seguinte:

Índice de Resultados Alcançados (IRA)

- O IRA é obtido pelo soma dos produtos gerados da multiplicação dos pesos (PPAi) pelos quocientes das divisões entre os NORi e NFMi. **Em nenhuma hipótese, o quociente NORi/NFMi deverá superar 100.** Quando isso ocorrer, por falta de fornecimento adequado de meios, será atribuído valor 100 ao quociente.

Fórmula:
$$IRA = \sum_{i=1}^n PPAi \left(\frac{NORi}{NFMi} \right)$$

Índice de Resultados Alcançados Relativo (IRAr)

- Este índice é utilizado para classificar os funcionários, identificando aqueles que obtiveram melhor desempenho, ou sejam que atingiram os resultados esperados segundo o Plano de Trabalho estabelecido, e comparando-os os demais funcionários que realizam actividades semelhantes.
- O IRAr é encontrado dividindo-se o IRA, de cada funcionário pelo IRAMax (maior IRA) encontrado.

Fórmula
$$IRAr = \frac{IRA}{IRA \text{ max}}$$

PREENCHIMENTO DA FICHA DE AVALIAÇÃO COMPLEMENTAR

A Ficha de **Avaliação Complementar – AC**, conforme o nome indica é utilizada para realizar a avaliação do comportamento exibido pelo funcionário no cumprimento das actividades planeadas. É importante mencionar que a Avaliação Complementar **não tem por objectivo fazer julgamentos das características pessoais ou da personalidade do funcionário e sim avaliar os comportamentos observados na execução das actividades planeadas**. Esta Ficha deve ser preenchida da seguinte forma.

Campo 1: Período

- A primeira informação que deve ser dada preenchida é sobre as datas de **início e término do período** a que se refere a programação de trabalho do funcionário.

Campo 2: Identificação do Funcionário

- O próximo passo é identificar o funcionário para quem está se fazendo a avaliação.
- Esses dados são: nome, carreira, função departamento, área, sector, etc. aonde o funcionário actua.

Campo 3: Dimensão do Comportamento

- São os aspectos relativos ao comportamento do funcionário na instituição aos quais se associam factores que caracterizam a actuação específica no trabalho.
- O comportamento do funcionário será avaliado em 3 dimensões, a saber;
 - Execução
 - Relação interpessoal
 - Comprometimento

Campo 4: Factores de Avaliação

São os aspectos específicos relativos a maneira como o funcionário realiza o trabalho e que contribui para uma melhor qualidade do resultado esperado.

Campo 5: Descrição do Factor

São os comportamentos específicos exibidos pelo funcionário e que representa a presença do factor identificado para a avaliação do processo de trabalho.

Campo 6. Escala de Avaliação

Este campo só deverá ser preenchido quando do encerramento do processo de avaliação. Para tanto o supervisor deve marcar com um "X" a célula que representa a expressão do comportamento do funcionário no ambiente de trabalho, sendo que "1" indica um comportamento totalmente inadequado e "4" um comportamento totalmente adequado em relação ao factor que esteja sendo avaliado.

Campo 7: Escore de Avaliação Complementar (EAC)

O EAC é obtido através do somatório dos valores obtidos pelo funcionário dividido pelo número de factores avaliados.

ANEXOS

Fichas PARTI e AC

**Exemplos de Descrição de Actividades e
Resultados Esperados**

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO AGRÁRIA – INIA

FICHA PARTI

SAAD - SISTEMA DE PLANEAMENTO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TRABALHO INDIVIDUAL

FICHA DE PLANEAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TRABALHO INDIVIDUAL – PARTI

2. IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Nome: _____ Carreira: _____ Categoria: _____
 Departamento: _____ Área/Sector: _____

3. PLANO DE TRABALHO E ITENS DE AVALIAÇÃO

#	Atividades e Resultados Esperados	PPA	NFM	NOR
1	Actividade: Resultado Esperado:		100%	
2	Actividade: Resultado Esperado:		100%	
3	Actividade: Resultado Esperado:		100%	
4	Actividade: Resultado Esperado		100%	

Legenda:

PPA: Peso por Actividade; NFM: Nível de Fornecimento de Meios; NOR: Nível de Obtenção de Resultados

Assinatura do Funcionário: _____ Assinatura(s) do Supervisor (es): _____ Data: _____

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO AGRÁRIA - INIA

FICHA PARTI

SAAD - SISTEMA DE PLANEAMENTO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TRABALHO INDIVIDUAL

FICHA DE PLANEAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TRABALHO INDIVIDUAL - PARTI

4. PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO FUNCIONÁRIO

--

5. COMENTÁRIOS GERAIS DO FUNCIONÁRIO

--

6. COMENTÁRIOS GERAIS DO SUPERVISOR

--

7. RESULTADO DA AVALIAÇÃO

IRA (Índice de Resultados Alcançados) =

--

Assinatura do funcionário: _____ Assinatura do(s) Supervisor(es): _____ Data: _____

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO AGRÁRIA - INIA

FICHA AC

SAAD - SISTEMA DE PLANEAMENTO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TRABALHO INDIVIDUAL

FICHA DE AVALIAÇÃO COMPLEMENTAR - AC

1. PERÍODO: ____ / ____ a ____ / ____ 200__

2. IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO		6. ESCALA				
Nome: _____						
Departamento: _____						
Carreira: _____						
Área/Sector: _____						
Categoria: _____						
3. DIMENSÃO	4. FATOR DE AVALIAÇÃO	5. DESCRIÇÃO DO FACTOR	1	2	3	4
EXECUÇÃO	Informações	Repassa as informações sob seu domínio, tendo em vista sua importância e destinação.				
	Trabalho em Equipa	Colabora com sua equipa ou colegas de trabalho acompanhando as acções a serem desenvolvidas para que os resultados sejam alcançados.				
	Dinamismo	Executa suas actividades com agilidade, realizando-as em tempo hábil.				
	Organização	Realiza seu trabalho de maneira ordenada.				
RELAÇÃO INTERPESSOAL	Cooperação	Coopera, sistematicamente, com os supervisores e colegas de trabalho no alcance dos objectivos de sua Unidade.				
	Comunicação	Comunica suas idéias e sugestões para melhoria do alcance dos objectivos da sua Unidade.				
	Atendimento	Atende e recebe os colegas de trabalho com cortesia, disposição e presteza.				
	Envolvimento	Realiza suas actividades de modo proactivo, atento aos objectivos de sua Unidade				
COMPROMETIMENTO	Assiduidade	Comparece ao INIA cumprindo o horário de trabalho				
	Disponibilidade	Mostra-se sempre disposto a atender as demandas e pedidos, independentemente das dificuldades existentes.				

7. Escore de Avaliação Complementar (EAC)

Assinatura do Funcionário: _____ Assinatura(s) do Supervisor (es): _____ Data: _____

Exemplos de Descrição de Actividades e Resultados Esperados para algumas Carreiras e Categorias

Carreira	Categoria
Técnico de Nível Superior N1 ou Técnico Superior de Agropecuária de Pescas N1	Engenheiro Agrónomo A
Actividade: Elaborar relatório do Projecto _____	Resultados Esperados: Relatório técnico elaborado até o mês de _____ do corrente ano, contendo metas atingidas e dados financeiros.
Actividade: Elaborar artigo técnico científico	Resultados Esperados: 2 artigos técnicos elaborados e publicados até o mês de _____ na sobre o tema "Parâmetros de manejo de Irrigação e Adubação Nitrogenada para o Cultivo de Cevada" com aceite de publicação em meio nacional, de conceito científico reconhecido
Actividade: Ministrar curso de actualização	Resultados Esperados: 2 cursos de actualização ministrados no período de _____ sobre tema "Manejo de Irrigação" em encontros técnicos com "n" técnicos do _____, seguindo padrões de organização, ambiente, quantidade de participantes e material utilizado, com elevada aceitação, constatado de acordo com avaliação sobre o evento realizada pelos participantes.
Técnico Profissional de Agropecuária de Pescas	Técnico Agrário
Actividade: Colectar amostras de plantas, solo e água.	Resultados Esperados: 10 amostras de plantas, solo, água colectada, entre Setembro e Novembro com precisão de 95%, em relação ao solicitado e de acordo as orientações do sector/área, com a finalidade de proporcionar maior fiabilidade nos resultados esperados dos experimentos

Actividade: Higienizar recipientes de colecta de amostra de solo	Resultados Esperados: 50 recipientes de amostra de solo higienizados diariamente, segundo os procedimentos xxxxx com taxa de erro zero; permitindo conservação e disponibilização do uso.
Actividade: Colher e armazenar produtos xyz	Resultados Esperados: 4 ensaios de cevada e feijão colhidos, medidos e armazenados em ambiente próprio, no período de Março a Maio nos experimentos de irrigação, segundo orientações sector/área, no momento em que as culturas completem o ciclo vegetativo, proporcionado controle e organização da produção.
Técnico Profissional de Agropecuária e Pescas	Jardineiro Botânico
Actividade: Colecta de espécies vivas no campo	Resultados Esperados: Espécies vivas (medicinais) colectadas até _____ e introduzida na colecção do Jardim Botânico.
Actividade: Consulta a literatura especializada	Resultados Esperados: Literatura especializada sobre a espécie _____ consultada até _____ e classificação descrita e arquivada até _____
Actividade: Realizar intercâmbio de sementes de plantas e espécies.	Resultados Esperados: Sementes das espécies _____ e _____ intercambiadas com a instituição XYZ até o dia _____

ANEXO III

TERMOS GERAIS DE ADESÃO
AO
PROGRAMA PILOTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INIA

1. A participação no **Programa Piloto de Avaliação de Desempenho**, em diante designado **Programa**, cujo objectivo é a implantar o **Sistema de Planeamento Acompanhamento e Avaliação do Trabalho Individual - SAAD**, é regulada pelos presentes Termos Gerais de Adesão sobre os quais prevalecem quaisquer estipulações adicionais escritas, acordadas entre o **Programa** e o **Participante**, aplicando-se no omissa a legislação que rege os funcionários públicos.
2. A participação no **Programa** é aberta a todos os funcionários e trabalhadores contratados, de nível médio e superior, afectos no INIA Sede e no Posto Agronómico de Nampula, que voluntariamente preencherem a ficha de adesão e se comprometerem a cumprir o disposto nos Termos Gerais de Adesão. Excepcionalmente, participarão do Programa, todos os membros do **Comité de Implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho - CISAD**.
3. A adesão ao Programa é efectuada mediante o preenchimento da ficha de adesão ao **Programa**, anexa a este documento, contendo dados funcionais de identificação avaliado.
4. Todo o **Participante** deverá, no prazo estipulado, por escrito, pelo Coordenador da **CISAD**, planear as actividades e os resultados a serem alcançados no período de duração do Programa, segundo as instruções contidas no Manual o Sistema de Planeamento Acompanhamento e Avaliação do Trabalho Individual - **SAAD**.
5. As actividades e resultados a serem alcançados deverão ser identificados e negociados entre o **Supervisor**¹ e o **Participante**, com base na descrição de cargos, programação de trabalho, planos, projectos ou outros instrumentos de planificação de actividades utilizados pelo INIA.
6. As actividades e resultados a serem alcançados negociados entre o **Supervisor** e o **Participante** poderão ser alterados ou ajustados, a qualquer momento, de comum acordo entre o **Supervisor** e o **Participante**.
7. O Programa tem seu início aos _____ e o término aos _____
A avaliação do desempenho, última etapa do processo decorrerá num período de _____ dias, findo os quais a **Coordenação do Programa - CP** apresentará, no prazo de _____ dias os resultados finais da avaliação de desempenho que serão divulgados a todos os Participantes e afixados nos quadros de aviso do INIA.

¹ Supervisor é o funcionário ou trabalhador contratado, exercendo ou não uma função de confiança que monitora e acompanha o trabalho desenvolvido por um ou mais indivíduos que realizam actividades ou tarefas semelhantes.

8. Deveres e Obrigações do **Participante**:

- a) participar, quando convocado, de todas as reuniões relativas ao Programa para receber informações, instruções ou tratar de quaisquer outros assuntos relacionados a este;
- b) participar em todas as sessões de orientação sobre o **SAAD**, para conhecer, tirar dúvidas e interiorizar seus objectivos e funcionamento;
- c) participar activamente de todas as fases do **SAAD**, nomeadamente: planeamento de actividades e resultados esperados, acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados; e
- d) cumprir rigorosamente os prazos estabelecidos para cada uma das etapas do **SAAD**.

9. Obrigações e responsabilidades do **Supervisor**:

- a) identificar e negociar, juntamente com o **Participante**, as actividades e os resultados esperados, durante a etapa de planeamento do **SAAD**;
 - b) acompanhar continuamente a realização das actividades planeadas;
 - c) orientar o **Participante** fornecendo-lhe orientações e instruções para assegurar o cumprimento das actividades planeadas;
 - d) renegociar prazos estabelecidos para as actividades planeadas, quando necessário;
 - e) incentivar o **Participante** a cumprir das actividades planeadas e elogiando-o quando os resultados forem alcançados;
 - f) cumprir rigorosamente os prazos estabelecidos para cada uma das etapas do **SAAD** e;
 - g) zelar pelo fiel cumprimento do disposto nestes Termos Gerais de Adesão.
10. O Supervisor será responsável por identificar e informar a **CP**, o nome de seu substituto imediato em suas ausências ou impedimentos para evitar interrupções em qualquer das etapas do processo de aplicação do **SAAD**.
11. As dúvidas ou desentendimentos entre o **Supervisor** e o **Participante**, serão resolvidas num prazo máximo de 10 dias, pela **CP** e membros da **CISAD**, em primeira instância e, pela Direcção do INIA em segunda instância.
12. O **Programa** atribuirá uma "senha de presença", no valor de _____ MT pago a todos os **Participante** que aderirem formalmente ao Programa mediante a assinatura dos **Termos de Adesão**. A senha será atribuída ao **Participante** que findo a vigência do **Programa**, tiver cumprido integralmente as disposições previstas no mesmo.
13. O **Participante** que aderir, formalmente, ao Programa e cumprir integralmente o disposto nestes Termos de Adesão, concorrerá a um "prémio por desempenho" no valor de _____ pago directamente ao mesmo, no encerramento do Programa.
14. A atribuição de "senhas de presença" e dos prémios por desempenho serão efectivadas após o anúncio oficial dos resultados finais da avaliação de desempenho pela **CP**.

FICHA DE INSCRIÇÃO

Programa Piloto de Avaliação de Desempenho Sistema de Planeamento Acompanhamento e Avaliação do Trabalho Individual - SAAD.

Dados de Identificação do Participante	
Nome:	Departamento:
Carreira:	Programa:
Categoria:	Repartição/Sector:
Outras Informações:	

Maputo, ____ de _____ de 2004

PARTICIPANTE

SUPERVISOR
