

Assunto a cargo de: DCV

Min./Dact.: D/FM

Ofício nº: **275/14**

Data: **04-07-2014**

Exmo. Senhor
Dr. Pedro Ramos
Administrador Executivo
SPdH Groundforce Portugal
Edifício 25 – 6º - Aeroporto de Lisboa
1704-801 Lisboa

Assunto: **Parecer ao Novo Modelo de Gestão de Desempenho e Potencial**

Exmo. Senhor,

Tendo presente a documentação que nos enviaram nos dias 20 e 22 de Maio, bem como as informações adicionais prestadas na reunião de 27 de Maio, vimos pelo presente emitir o seguinte parecer.

Preâmbulo

1 – A avaliação

A avaliação consiste na recolha de informação mais ampla possível acerca do desempenho profissional de um trabalhador de forma a perceber os seus pontos fortes e as suas fraquezas com o intuito de criar condições para potenciar aqueles e superar estas. Devem presidir aos processos avaliativos os princípios do rigor conceptual e científico, da justiça, da igualdade de oportunidades, do carácter projectivo e da eficácia. A avaliação do desempenho tem de ser motivadora da melhoria do desempenho e não pode constituir um obstáculo ao mesmo.

O saber profissional constrói-se dentro das regras e dos conhecimentos que os próprios profissionais geram e dominam. Deste modo, é inviável avaliar contra os trabalhadores, desvirtuando o seu esforço, os seus conhecimentos, a sua formação e o seu profissionalismo. A Avaliação de Desempenho só será credível e reconhecida se orientada para a melhoria efectiva do desempenho, assente em critérios de transparência, justiça e seriedade.

Sobre a transparência e Auto-avaliação: toda a avaliação deverá ser transparente e partir do próprio avaliado. Nesta perspectiva, todos os critérios e vectores de avaliação têm de ser conhecidos e controlados pelo avaliado.

Num cenário de procura de mais justiça e mais equidade, surge a Avaliação entre pares. Em sede de avaliação entre pares, todos os membros de uma equipa se constituem como avaliados e avaliadores. Todo o grupo participa no processo reflexivo e a constituição de pequenas equipas dentro do grupo deve fazer-se de acordo com regras previamente estabelecidas e claras para todos. Esta metodologia visa evitar responsabilizar um trabalhador isoladamente por sucessos ou insucessos da sua equipa.

Um trabalhador não é uma empresa, é parte integrante e activa dessa instituição e a sua avaliação não pode responsabilizá-lo isoladamente, mas tentar perceber o valor qualitativo dos seus contributos para a eficácia do serviço prestado pela empresa.

Desta forma e partindo do princípio que todas as prestações são meritórias mas admitindo que os trabalhadores não estão todos, ao mesmo tempo, em bons ou maus momentos, defendemos o conceito de diferenciação que nos parece mais adequado. De resto, diferenciar implica destacar os que estão melhor mas também reconhecer que há os que estão menos bem. Esses, contudo, ao invés de serem estigmatizados e penalizados, devem ser alvo de recuperação e reintegração nas prestações de qualidade desejável para qualquer trabalhador.

2 - Pontos Críticos e Desvantagens dos Sistemas tradicionais

Muitas das metodologias de avaliação evidenciam uma objectividade precária, provocando efeitos negativos. A subjectividade do processo pode ser atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política da empresa e inflexibilidade do método.

Além disso, há o erro de julgamento, que é uma das causas frequentes da subjectividade da avaliação. Pode existir um erro constante, em que o avaliador tende a avaliar exageradamente alto ou exageradamente baixo, ou ainda a classificar todos os trabalhadores de igual forma. Pode dar-se um erro de viés, em que uma característica do trabalhador, por ser avaliada demasiado alta, influencia a apreciação global. O julgamento não meditado por parte do avaliador, provocado por pressa, aversão à discriminação, ou outros motivos, penaliza os trabalhadores injustamente avaliados. E pode ocorrer o erro de prestígio, em que o avaliador tende a dar importância a determinadas características, fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos.

No que diz respeito aos avaliadores pode também ocorrer ambiguidade na avaliação provocada por falta de informação ou informação errónea sobre os trabalhadores. Nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos trabalhadores, facto que pode provocar uma desigualdade injusta de avaliações. O método para medir o desempenho pode não ser adequado, os parâmetros especificados podem não estar de acordo com o que se espera do trabalhador, e a falta de feedback deixa o trabalhador sem noção do que se espera dele.

A política da empresa também condiciona o efeito da avaliação, em muitas organizações a avaliação de desempenho é apenas um mero ritual, sendo considerada uma perda de tempo. Noutras, a avaliação de desempenho serve para definir a remuneração, e em alguns casos apenas para atribuir um pequeno prémio aos trabalhadores melhor avaliados.

De facto, o que se passa entre os trabalhadores é que a desigualdade e as injustiças da avaliação de desempenho tiram a credibilidade de todo o processo e geram desmotivação. Este efeito assume dimensões consideráveis quando a avaliação de desempenho está associada à política de

progressão de carreira. É comum a uniformidade de avaliações individuais ao longo do tempo, o que condiciona a progressão global dos trabalhadores. Enquanto uns trabalhadores vão sendo promovidos gradualmente, outros que têm as mesmas competências nunca são promovidos, criando um fosso nas equipas de trabalho. Esta desigualdade pode ser responsável por comportamentos altamente desmotivados naqueles que obtiveram baixa classificação e por outro lado, desconforto naqueles que obtiveram melhor avaliação.

Em 1981 Chiavenato propõe a Avaliação por objectivos, observando que: a política de progressão de carreiras, ou de aumentos salariais, também pode estar incluída neste processo, podendo os trabalhadores e os seus gestores de desempenho, negociar mediante o alcance dos resultados esperados. Em todo e qualquer passo da Avaliação de Desempenho é fundamental que as informações sejam correctas e reais, para que se possa, ao final, obter resultados reais sobre os trabalhadores.

3 - Sobre a Avaliação por Competências

Avaliar competências insere-se no âmbito de uma avaliação psicológica de capacidades para o que é indispensável preparação técnica especializada que a generalidade dos gestores de desempenho não possui.

Esse novo modelo desperta dúvidas e uma delas é sobre os conceitos do que são competências. Por ser um termo amplamente utilizado e com diversas conotações, escolhemos a definição de Leboyer (1997) "Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos". É importante ressaltar que o conceito destaca a excelência, o que torna necessário estabelecer um processo sistematizado, com metodologias específicas, passível de mensuração e comparação de performances entre os vários trabalhadores de uma empresa, quando se deseja identificar pessoas dentro do perfil desejado.

Prahalad (1997) afirma que na maior parte das vezes, é a percepção do chefe sobre o trabalhador que define a competência do mesmo. Se for uma percepção correcta, a mesma é favorável ao trabalhador. Na maior parte das vezes, contudo, a percepção do chefe é incompleta. Ou então, não é compreendida pelos trabalhadores. Ou ainda, as percepções dos outros podem ser diferentes. Isso pode tornar confuso e traiçoeiro a progressão de um trabalhador pelo labirinto do desenvolvimento profissional, que é por si mesmo repleto de obstáculos. Também existem outras dificuldades, por exemplo, como os trabalhadores aprendem o que é necessário para ser eficaz? Muitos através de tentativa e erro, outros de suposições e até por boatos e lendas. O resultado é que cada trabalhador possui uma visão diferente e só parcialmente correcta sobre o que é preciso para ser eficaz no trabalho.

O primeiro passo é definir as competências técnicas, conceituais e as interpessoais, dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o trabalhador faz, mas determinar quais são as capacitações que devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

No modelo de Gestão por Competência a avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o trabalhador a clarificar para si mesmo e para a empresa, quais as competências que possui e

quais deverá procurar, desenvolver ou incrementar. Esse processo deverá sempre estar alinhado as competências essenciais da própria empresa.

A avaliação inicia-se pelo mapeamento, que irá permitir recolher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das actividades e perfil do trabalhador quanto a estas competências, categorizando-as em três blocos: Competências Conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que justificam as técnicas); Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho) e Competências interpessoais (permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz. Atitudes e valores pessoais).

Os trabalhadores com suas atitudes, conhecimentos e habilidades são o principal alicerce das empresas. Neste novo contexto, os trabalhadores deixam de ser recursos e passam a ser tratadas como seres vivos, dotados de inteligência, sentimentos, aspirações. A cada dia, e cada vez de forma mais intensa, os trabalhadores voltam-se para a busca de desenvolvimento de suas competências.

A implantação da Avaliação de Desempenho por Competências tem-se mostrado positiva, aumentando o estímulo e motivação para o trabalho, pois a objectividade, clareza e transparência contribuem para a obtenção dos objectivos e resultados individuais e consequentemente, também dos resultados das empresas.

O desenvolvimento profissional não significa coagir os trabalhadores a adoptar as metas da empresa, nem sequer manipular o seu comportamento. Muito pelo contrário, o desenvolvimento exige um relacionamento no qual cada um possa assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de seu próprio potencial de forma planeada e colocada em acção.

Assim, pode-se pensar na avaliação de desempenho por competências como um importante meio para identificar os potenciais dos trabalhadores, melhorar o desempenho da equipa e a qualidade das relações dos trabalhadores e superiores e servir de estímulo nos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o trabalhador e para a empresa.

Sobre o Modelo de Gestão de Desempenho e Potencial a implementar na SPdH, em concreto:

Tendo por referência as Competências do OAE Placa – Ficha enquadramento função – (única conhecida), parece que todos os OAE têm que ser gestores/administradores (por ex: orientação para os resultados), o que consideramos extravasar em absoluto as suas competências e as suas responsabilidades.

Ainda sobre a Ficha de Enquadramento da Função de OAE de Placa, nomeadamente em relação à preparação da manobra de push back (pág. 8), alertamos que a mesma, não é realizada pelo OAE de Placa, mas sim pelo OAE de Push Back.

Parece-nos também claro que, apenas 75% da avaliação depende do próprio trabalhador, o que pode ter um efeito perverso e condicionar de forma irreversível todo o processo de avaliação.

Consideramos ainda, que todas as Fichas de enquadramento na função têm que respeitar os descritivos funcionais previstos no Anexo V (carreiras profissionais), do AE em vigor.

Relativamente às competências:

- Competências organizacionais (compromisso organizacional, orientação para o cliente, orientação para os resultados, eficiência técnica) - temos muitas dúvidas sobre os critérios a aplicar e sobre a concretização de alguns objectivos, e isto porque estamos perante uma avaliação dependente da mera observação, casual e ocasional, dos gestores de desempenho. Consideramos que determinadas competências são perfeitamente opacas. Ou, dito de outra forma, estão lá para “encher”, dado que, aquilo que pode ter de conteúdo estará nomeadamente nos objectivos que serão ou não atingidos.

Não podemos deixar de manifestar algum cepticismo relativamente ao valor das competências na classificação final – 50%, igual ao valor dos objectivos na classificação final - 50%.

Não nos parece claro também o papel dos gestores de desempenho. Por outro lado, questionamos se todos os gestores de desempenho estão capacitados para promover a avaliação de desempenho nas respectivas áreas?

Se se pretende que os gestores de desempenho avaliem as aptidões e os conhecimentos dos trabalhadores que com eles trabalham, parece-nos que isso só será possível com provas psicológicas e outras adequadas ao objectivo. O que não parece estar em causa, nem cremos que seja possível para a generalidade dos gestores de desempenho.

Além disso, é bom lembrar que os trabalhadores foram admitidos e contratados com base nas provas que a empresa entendeu fazer em cada momento. Assim como, não são dissociáveis as exigências feitas aos trabalhadores com os requisitos no momento da sua entrada, bem como a formação que lhes é facultada (ex. línguas estrangeiras, domínio tecnológico, etc ...)

Para além disso, é fundamental ter em conta que nem todos os trabalhadores de um mesmo sector têm a mesma formação e a mesma experiência, o que é essencial que seja tido em consideração na avaliação. No mesmo sector podem existir trabalhadores posicionados no grau I e outros no grau IX, por exemplo, o que significa que ambos estão em momentos diferentes nas suas carreiras, com exigências, necessariamente diferentes, devendo também este factor relevar no momento da avaliação.

Estabelecendo-se uma classificação final com base na média ponderada dos objectivos e nas competências, e tendo como suporte uma única entrevista anual, que também servirá para estabelecer os objectivos para o ano seguinte, os trabalhadores ficam sem qualquer possibilidade de controlo, visto que não lhes é possível a eles nem aos gestores de desempenho reconstituir o itinerário cognitivo e volitivo que possa, objectivamente, servir de sustentáculo ao processo, o que pode inquirar as avaliações, tornando-as totalmente subjectivas.

Todos os trabalhadores têm direito a ver reconhecido um desempenho excelente. E a empresa ganha em eficiência e eficácia com essa possibilidade se e quando ela for objecto de avaliação séria e justa.

Consideramos fundamental, também, que o trabalhador avaliado com Insuficiente seja apoiado, a partir de um plano de apoio específico.

Sobre o Regulamento Interno do Sistema de Gestão do Desempenho e Potencial:

No preâmbulo é referido que os comportamentos (competências definidas para cada função) e os objectivos (resultados esperados), serão revistos pela SPdH sempre que necessário.

No mesmo sentido, é referido no artº 12, ponto 1, *“para cada uma das competências referidas no número anterior são atribuídos níveis de proficiência de acordo com o grau de exigência da função, sendo passíveis de revisão sempre que a empresa assim o entenda.”*, também no ponto 7, *“a ponderação de cada objectivo é definida e revista pela DRH sempre que a SPdH assim o entenda.”* E no artº 14, ponto 2, *“serão revistas pela SPdH sempre que necessário”*.

Ora, na nossa opinião quaisquer alterações ao modelo e ao regulamento, devem ter em atenção o espírito que os originou, pelo que as mudanças não podem ser aleatórias e arbitrárias, sob pena de todo o processo ser descredibilizado.

Também, relativamente ao Artº 4 -Princípios Gerais-, alínea j) *“meritocracia e responsabilidade, garantindo-se o reconhecimento e compensação do mérito do desempenho do colaborador como atitude de base essencial de encarar o processo empresarial e de sucesso.”*, não podemos deixar de referir o nosso cepticismo relativamente a tal princípio, como certamente se perceberá pelo amplamente exposto no nosso preâmbulo.

Quanto ao artº 5 – Normas Orientadoras- alínea a) *“envolvimento e comprometimento dos colaboradores nos resultados das diferentes áreas funcionais onde se encontram inseridos e no desenvolvimento das suas competências, promovendo melhorias nos processos de trabalho.”*, consideramos que fica claro que os trabalhadores das áreas mais críticas e passíveis de irregularidades, acabarão por ser penalizados, não pelo seu desempenho, mas pelas contingências de trabalharem em áreas operacionais propensas a irregularidades. Tal penalização, será, do nosso ponto de vista, desmotivadora, injusta e potenciadora de efeitos negativos para o modelo de gestão de desempenho.

Pelas razões já expostas, ficamos expectantes relativamente ao previsto nas alíneas f) e g) do artº 9 – DRH:

“f) assegurará a preparação técnica e pedagógica dos Gestores de Desempenho

g) analisará e acompanhará de forma casuística, as situações com resultado Insuficiente.”

Em relação ao artº 10 – Gestores de Desempenho-, ponto 1, *“podem ser gestores de desempenho, os colaboradores que possuam responsabilidades de chefia ou de gestão de uma área, bem como os*

colaboradores que as chefias designarem para o efeito", do nosso ponto de vista, esta situação pode vir a ser de facto um dos factores críticos de todo o modelo, uma vez que, tendo em atenção a prática passada na empresa, existe um risco elevado de arbitrariedades e criação de "pequenos poderes", o que poderá ser desastroso.

Manifestamos também alguma expectativa, em relação ao previsto no artº 11, ponto 1, alínea b) *"a que lhe sejam garantidos os meios e condições necessárias ao desempenho das suas funções e sobre as quais incide a gestão do seu desempenho"*.

Por último, referimos o artº 16, ponto 1, relativamente à apresentação por parte dos trabalhadores de recurso *"pedido de reanálise da avaliação, desde que devidamente fundamentado"*, sublinhamos o *"devidamente fundamentado"*, pois, consideramos que este regulamento não pode colidir com o previsto no AE sobre esta matéria e que passamos a transcrever:

Cláusula 12ª, ponto 11, *"O trabalhador poderá recorrer, no prazo de 10 dias úteis, para um júri a constituir, que integrará representantes da hierarquia e da área de Recursos Humanos, bem como um representante do Sindicato de que o trabalhador seja filiado, e que se pronunciará no prazo máximo de 30 dias."*

Genericamente, opomo-nos a qualquer SAD cujo objectivo (e/ou consequência) seja:

- o "congelamento administrativo" de carreiras
- a criação de "pequenos poderes" (ex: gestores de desempenho), que sirvam para condicionar avaliações e/ou progressões de carreira.

Consideramos que a Empresa deve procurar um SAD que, de facto, avalie o mais claro e objectivo possível os trabalhadores, para benefício de ambas as partes, ao contrário do que sucedeu desde sempre na história da SPdH (ex: OAE Autocarros avaliarem OAE da Placa sem sequer os conhecerem, contratação de entidades externas (Pedra Base), introduzindo coeficientes de desvalorização, desconhecidos de avaliadores e avaliados), sistemas onde ter 90% em determinados parâmetros era ... mau), e acabando no modelo actual, iniciado em 2013 e continuado em 2014, sem informar os visados do que era "o esperado", assim como a introdução de "quotas", à margem do AE.

Horários de Trabalho:

Um dos mais sérios problemas que assola os trabalhadores da SPdH, neste momento, é a organização dos horários de trabalho. Díspar na sua percepção e construção de área/escala para área/escala, difusa, geradora de preocupação, incomodidade e perturbadora do exercício tranquilo e concentrado daquela que é uma actividade com elevados níveis de exigência, tal organização necessita urgentemente de ser revista.

É dado assente entre os estudiosos das Ciências do Trabalho que mais horas de trabalho não significam mais e melhor trabalho. As recentes alterações à organização dos tempos de trabalho

promovem mais horas de permanência dos trabalhadores na empresa, desgastando-os e potenciando o aumento do absentismo, não se vislumbrando qualquer ganho para a empresa. Podemos dizer, grosso modo, que tem havido mais horas de trabalho mas tem-se produzido menos.

Por último, não podemos deixar de citar Christophe de Dejours: "A avaliação individual do desempenho é uma das ferramentas de gestão, entre o outsourcing e a nova exigência de qualidade a qualquer preço, que pode penalizar qualquer trabalhador através destas ferramentas de repressão, de dominação pelo medo, sendo o resultado desastroso, incluindo até a morte"; e ainda: "A preocupação da Empresa deve ser com a qualidade do seu serviço e não apenas com as razões monetárias, melhorando a qualidade do serviço e aumentando o bem-estar, a paz social e a motivação dos seus Trabalhadores (...) Esta forma de avaliação individual não ajuda a resolver os problemas da empresa, pelo contrário, agrava-os!!!".

A Direcção