título **Manual de Avaliação de Desempenho**

autor ***Associação de Guias e Escuteiros do Chile*, tradução livre de M.Helena A. Guerra**

Associação de Guias e Escuteiros do Chile

Junho de 2003

Tradução livre de Maria Helena A. Guerra
Região de Évora

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Índice

A. Introdução 3

B. Fundamentação 3

C. Objectivos do presente Manual 4

D. Objectivos do processo de Avaliação 5

E. Disposições gerais do Processo 6

F. Dirigentes, Órgãos e Equipas participantes 9

G. Etapas do Processo 11

H. Como Avaliar 12

I. Processos de cálculo dos resultados da Avaliação 14

J. Documentos necessários para o Processo 17

K. A retro-alimentação 18

L. Considerações sobre o momento de Avaliar 20

A. Introdução

A Avaliação de Desempenho na Associação de Guias e Escuteiros do Chile é uma actividade sistemática e contínua que está inserida na área de Acompanhamento da sua Política Nacional de Recursos Adultos e tem por objectivo proporcionar a máxima informação possível sobre o desempenho dos dirigentes, para assim poder apoiar a sua gestão e conseguir optimizar o seu rendimento, prestando um melhor serviço à sua comunidade beneficiária de crianças e jovens que participam do movimento de guias e escuteiros.

Tendo como finalidade que o processo de avaliação seja realizado de maneira eficiente e entendido por todos os seus dirigentes, este instrumento contém as especificações sobre o sistema de avaliação que se utilizará na nossa associação, desde as disposições gerais do processo até aos formulários de avaliação.

De destacar que este sistema tem em conta as características próprias dos cargos a avaliar nos diferentes níveis da Associação, sendo que os dirigentes que ocupam estes cargos são tanto avaliados como avaliadores do processo, atendendo a que são membros dos executivos das diversas estruturas.

A Avaliação de Desempenho integra-se dentro da Política Nacional dos Recursos Adultos e constitui um instrumento fundamental para a fase de acompanhamento, fornecendo os elementos necessários e fundamentais para o apoio de cada dirigente e a sua decisão respeita o seu **Plano Individual de Formação** (PIF).

B. Fundamentação

Qualquer um de nós, na diária convivência do trabalho de Guias e Escuteiros, emite um juízo dos seus superiores, dos seus companheiros e dos dirigentes a seu cargo ou, dito de outra maneira, não passa muito tempo sem que se apresente certa conversação sobre as atitudes ou habilidade dos membros de uma equipa de trabalho.

Frequentemente, realizam-se avaliações informais de trabalho e, como resultado delas um responsável pode dizer, por exemplo: “penso que o João é melhor dirigente que o Pedro; por conseguinte, toma alguma decisão no que respeita aos

dirigentes a seu cargo. A primeira dificuldade que surge com este tipo de avaliação é que, sem informação sistemática, obtida regularmente e revista periodicamente com o dirigente, é difícil para um responsável ser justo. Mais ainda, é impossível para o responsável provar a sua equidade.

É por esta razão que a Associação dos Guias e Escuteiros do Chile adoptaram dentro da sua Política Nacional de Recursos Adultos, a avaliação de desempenho como meio auxiliar às diferentes estruturas para avaliar o trabalho de cada dirigente que a compõe, reduzindo o elemento do favoritismo e juízos precipitados nas decisões que afectam os dirigentes.

c. Objectivos do presente Manual

Este manual tem como objectivo geral dar elementos básicos para que os responsáveis pela avaliação, possam realizar esta tarefa de forma adequada.

Daqui ressaltam alguns objectivos específicos:

1. Apresentar o processo de avaliação;
2. Dar a conhecer os factores e tipos de funções a avaliar no processos de avaliação;
3. Realizar a avaliação de uma forma que oriente o avaliado a melhorar o seu desempenho;
4. Dar a conhecer o instrumento de avaliação e a sua boa utilização.

O que é a Avaliação?

A avaliação de desempenho é um **processo através do qual se mede** o trabalho dos dirigentes e **se valorizam as suas características pessoais** e a sua consequência com os valores do Movimento Guidista e Escutista, **de forma a melhorar** o seu trabalho aqui.

D. Objectivos do processo de Avaliação

Objectivo 1

Obter antecedentes concretos acerca do desempenho de cada dirigente no seu cargo.

Consegue-se através da realização de uma avaliação sistemática, rigorosa e com instrumentos homogéneos que permita conhecer o desempenho demonstrado pelos dirigentes no seu trabalho na Associação.

Objectivo 2

Retroalimentar o dirigente, facilitando o seu aperfeiçoamento para melhorar a sua gestão.

Obtém-se através de uma entrevista pessoal com o dirigente, na qual o responsável da equipa deve informar de forma clara e detalhada ao avaliado os resultados obtidos na sua avaliação, referindo-se aos aspectos concretos do desempenho.

Devem-se ainda adoptar compromissos para o próximo período, no qual tanto o avaliado como o avaliador devem deixar constante as acções concretas e específicas que realizaram com o objectivo de ajudar a melhorar o desempenho do dirigente.

Objectivo 3

Proporcionar uma ferramenta que permita **detectar as necessidades** de Formação dos dirigentes.

Isto consegue-se através da análise dos resultados obtidos pelos dirigentes, do qual surgirão as necessidades de formação para uma melhor gestão.

Objectivo 4

Entregar aos dirigentes empenhados nos diversos níveis da Associação um instrumento válido que permita **tomar as decisões** para o futuro do dirigente.

Isto reflectir-se-á no momento da tomada de decisão para o futuro do dirigente na Associação, obrigado a que será depois de conhecer os resultados obtidos pelo dirigente na sua avaliação, com o objectivo de que a decisão tomada seja a mais acertada.

Estas podem ser:

- ***A Renovação*** do mandato, que consiste na confirmação do dirigente no cargo para um novo período. Para que esta decisão seja possível, é necessário que o dirigente o deseje, que o seu rendimento o acredite como apropriado para esse cargo, que a Associação necessite dos seus serviços e que as normas institucionais permitam esta renovação.
- ***A Recolocação*** do dirigente, implica que na sua avaliação este tenha demonstrado que desempenharia melhor ou prestaria serviços mais relevantes noutra função. Não obstante, para a sua adopção, considerar-se-á sem dúvida o interesse do dirigente pela mudança e as necessidades que a respectiva estrutura da Associação tenha.
- ***A Retirada*** é por um lado a decisão do dirigente de abandonar o Movimento ou, por outra, a responsabilidade ética da Associação de não renovar nem recolocar pessoas que no cargo assumido demonstraram falta de idoneidade ou compromisso.
- Sempre, qualquer que seja a decisão que se adopte sobre o dirigente, deve considerar-se o ***Reconhecimento*** formal do desempenho realizado.

E. Disposições gerais do Processo

O êxito ou fracasso do sistema de Avaliação depende da importância que lhe dão todas as pessoas nele envolvidas, acentuando-se o tempo e cuidados necessários para a sua adequada aplicação.

A avaliação deve ser um processo objectivo e imparcial, para o qual se devem considerar e entrecruzar-se os seguintes aspectos:

- A avaliação de desempenho não pretende avaliar as pessoas pela sua simpatia ou antipatia que transmite ao avaliador, mas sim em função das tarefas próprias dos respectivos cargos;
- Representa uma valiosa fonte de informação para corrigir e orientar o desempenho futuro das pessoas, fazendo-as ver os seus sucessos, limitações e capacidades e informá-las das suas metas a alcançar no próximo período;

- Dado que o processos se baseia na apreciação do desempenho dos dirigentes, estas apreciações devem fundamentar-se em factos, acções ou condutas concretas do avaliado durante o período que se está a avaliar e não em manifestações subjectivas da sua personalidade;
- A avaliação procura uma resposta do avaliado, não só na aceitação, recusa ou comentários ao seu resultado, mas principalmente em melhorar a sua actuação ou desempenho futuro.

1. Quem é avaliado?

Serão avaliados todos os dirigentes do Nível Nacional, Regional ou local da Associação e que tenham uma antiguidade mínima de seis meses no cargo.

2. Quem não é avaliado?

Não serão avaliados com este sistema os dirigentes do nível nacional, regional ou local da Associação que estejam há menos de seis meses no cargo e os funcionários da Associação, que terão outro sistema de avaliação dadas as suas condições de tempo, responsabilidade e situação contratual.

3. Quem deve avaliar?

A avaliação dos dirigentes estará a cargo do responsável directo, do próprio dirigente e dos órgãos e equipas com quem trabalham. Os avaliadores devem estar pelo menos há seis meses no seu cargo.

4. Quem avalia quando o dirigente mudou de cargo?

Se um dirigente dependeu de vários responsáveis a avaliação será efectuada pelo último deles, que terá a missão de recolher as avaliações dos responsáveis anteriores, colocando-a numa só ficha com a informação correspondente.

Quando um dirigente deixa o seu cargo deve ser avaliado até esse momento, mesmo que ainda não tenha completado o período para a mesma ser

efectuada, com a finalidade de iniciar novo cargo com a respectiva informação avaliativa realizada.

5. Qual a periodicidade da avaliação?

O processo de avaliação realizar-se-á duas vezes por ano.

- **A primeira será** ao fim dos **primeiros quatro meses** do "ano escutista", de modo a se poder organizar um seguimento ao desempenho do dirigente, por parte do responsável directo e assim se poderem redefinir as metas e os acordos mútuos estabelecidos. Participarão, portanto, neste momento avaliativo a própria pessoa avaliada e o seu responsável directo.
- **A segunda** será no **final do "ano escutista"** de modo a proporcionar a informação necessária sobre o desempenho do dirigente de acordo com o combinado, incluindo as modificações e ajustes produzidos pela avaliação anterior.

Como consequência desta avaliação adoptar-se-ão as decisões para o futuro dos dirigentes. Evidentemente quais as decisões imediatas estão em relação com o seu Plano Pessoal de Formação, especificando acções precisas respeitantes ao seu comportamento e à participação em Módulos de Formação de acordo com as necessidades do cargo e as deficiências detectadas na avaliação.

F. Dirigentes, Órgãos e Equipas participantes

Estrutura Local

Cargo a Avaliar	Avaliadores	Responsável pela Informação
Todos os cargos se devem Autoavaliar		
Chefe do Agrupamento	Conselho de Agrupamento e Chefe Regional	Chefe Regional
Chefe do Agrupamento Adjunto	Conselho de Agrupamento e Chefe de Agrupamento	Chefe de Agrupamento
Assistente de Agrupamento	Conselho de Agrupamento e Chefe de Agrupamento	Chefe de Agrupamento
Chefe de Unidade	Chefe de Agrupamento e Equipa da Unidade	Chefe de Agrupamento
Assistente de Unidade	Chefe de Unidade e Equipa da Unidade	Chefe do Agrupamento
Presidente da Comissão de Agrupamento	Direcção da Comissão e Conselho de Agrupamento	Chefe de Agrupamento
Tesoureiro da Comissão de Agrupamento	Direcção da Comissão e Presidente da Comissão de Agrupamento	Presidente da Comissão de Agrupamento
Secretário da Comissão de Agrupamento	Direcção da Comissão e Presidente da Comissão de Agrupamento	Presidente da Comissão de Agrupamento
Representante da Comissão de Agrupamento	Direcção da Comissão e Presidente da Comissão de Agrupamento	Presidente da Comissão de Agrupamento

Estrutura Regional

Cargo a Avaliar	Avaliadores	Responsável pela Informação
Todos os cargos se devem Autoavaliar		
Director Regional	Conselho Regional, Comissão Executiva e Director de Zona	Director de Zona
Coordenador Regional da Administração	Equipa Regional da Administração, Director Regional e Órgão Executivo Regional	Director Regional
Coordenador Regional da Formação	Equipa Regional da Formação, Director Regional e Órgão Executivo Regional	Director Regional
Coordenador Regional do Programa	Equipa Regional do Programa, Director Regional e Orgão Executivo Regional	Director Regional
Presidente do Conselho Regional	Conselho Regional, Presidente do Conselho Nacional	Presidente do Conselho Nacional

Membro do Conselho Regional	Conselho Regional, Presidente do Conselho Regional	Presidente do Conselho Regional

Estrutura Nacional

Cargo a Avaliar	Avaliadores	Responsável pela Informação
Todos os cargos se devem Autoavaliar		
Comissário Nacional de Grupo	Comissão Nacional e Director do Método Educativo	Director do Método Educativo
Membros da Comissão Nacional de Grupo	Comissário Nacional de Grupo e Comissão Nacional de Grupo	Comissário Nacional de Grupo
Assistente Nacional	Comissário Nacional da Pastoral	Comissário Nacional da Pastoral
Comissário Nacional da Pastoral	Comissão Nacional da Pastoral e Director do Método Educativo	Director do Método Educativo
Secretário da Pastoral	Assistente Nacional, Comissário Nacional da Pastoral e Director do Método Educativo	Director do Método Educativo
Comissário Diocesano da Pastoral	Comissário Nacional da Pastoral, Comissão Diocesana da Pastoral e Coordenador regional do Programa	Comissário Nacional da Pastoral
Membro da Comissão Diocesana da Pastoral	Comissário Diocesano da Pastoral e Comissão Diocesana da Pastoral	Comissário Diocesano da Pastoral
Comissário Nacional dos Escuteiros	Comissão Nacional dos Escuteiros e Director do Método Educativo	Director do Método Educativo
Membro da Comissão de Escuteiros	Comissão Nacional dos Escuteiros e Comissário Nacional dos Escuteiros	Comissário Nacional dos Escuteiros
Presidente da Corte de Honra	Corte de Honra	Presidente do Conselho Nacional
Membro da Corte de Honra	Corte de Honra e Presidente da Corte de Honra	Presidente da Corte de Honra
Presidente do Conselho Nacional	Conselho Nacional	Presidente da Corte de Honra
Membro do Conselho Nacional	Conselho Nacional e Presidente do Conselho Nacional	Presidente do Conselho Nacional

G. Etapas do Processo

1. Como se prepara o processo?

A preparação do processo consiste em dar a conhecer a informação necessária sobre a avaliação de desempenho a todos os dirigentes das diferentes estruturas da Associação, para o qual se deve realizar o seguinte:

- Uma reunião de coordenação dos dirigentes que participam no processo para unificar critérios, confirmar ou redefinir os objectivos a alcançar para o próximo período de avaliação.
- Uma reunião informativa com os avaliadores, na qual o organismo responsável pelo processo na estrutura dará a conhecer a informação necessária sobre o funcionamento do Sistema e os objectivos da avaliação; entregará os materiais necessários para o seu desenvolvimento e velará pela sua correcta aplicação. Para isto terá que se:
    - Estabelecer o calendário do processos.
    - Proporcionar as fichas necessárias
    - Assessorar as equipas que o solicitem
    - Manter um dossier de cada um dos dirigentes
    - Avaliar o desenvolvimento e resultados do processo uma vez finalizada a avaliação de desempenho

2. Quais são os passos a seguir?

a. **O responsável directo** deve completar a ficha de avaliação correspondente ao dirigente que está avaliando. Esta etapa deve ser realizada em privado, sem pressas e sem a participação do avaliado.

b. **O dirigente** deve realizar a sua autoavaliação, preenchendo em privado a respectiva ficha.

c. A sua avaliação pela **equipa** deve realizar-se mediante a análise grupal do desempenho do dirigente avaliado, sem a sua participação nem a do responsável directo. Completa-se uma única ficha de avaliação, na qual cada indicador avaliado deve ser aprovado por simples maioria dos membros da equipa.

d. **Os avaliadores** devem entregar as fichas de avaliação ao responsável directo com os pontos brutos obtidos em cada factor ou tipo de função avaliada.

e. **O responsável directo** tem o dever de realizar uma entrevista pessoal com o dirigente, para o informar dos resultados das suas avaliações, analisar a sua situação e a prossecução dos objectivos e dos acordos mútuos anteriores, assim como estipular para o próximo período novos acordos.

f. O responsável directo deve fazer uma informação que junte os resultados das três avaliações de cada um dos dirigentes da sua equipa.

g. Entregar a informação do processo de avaliação ao órgão que tomará as decisões para o futuro, relativamente ao dirigente.

3. Como se analisam os resultados do processo?

A análise dos resultados gerais obtidos pelos dirigentes nas suas avaliações estará sob a responsabilidade do órgão encarregado do processos na estrutura, para o qual deve:

a. Receber as informações das avaliações emitidas pelos responsáveis directos de cada um dos dirigentes avaliados.

b. Analisar cada uma das situações, devendo-se tomar a decisão sobre o futuro do dirigente, emitindo uma informação final com as conclusões respectivas.

c. Entregar os resultados e as resoluções sobre o futuro dos dirigentes envolvidos na avaliação e às autoridades correspondentes.

H. Como Avaliar

O dirigente é avaliado por três factores: o seu trabalho, as suas características pessoais e a sua responsabilidade com o desenvolvimento dos Valores do Movimento.

1. *Definição de factores*

Factor do trabalho realizado:

Corresponde com a medida em que o dirigente cumpre as suas funções e tarefas estabelecidas para o seu cargo na Associação. Este factor divide-se em três tipos de funções:

- *Funções administrativas*: as tarefas de arquivar, guardar documentos, elaborar correspondência, etc.;
- *Funções executivas*: as actividades em que o dirigente deve tomar decisões, propor ideias, dirigir, avaliar, supervisionar, planificar, etc.;
- *Funções operacionais*: quando o dirigente deve actuar directamente na realização da actividade no terreno.

Factor das características pessoais do dirigente:

É a atitude e habilidade que o dirigente mostra para o desempenho do seu cargo

Factor da responsabilidade com o desenvolvimento dos Valores do Movimento:

Corresponde ao grau de compromisso demonstrado pelo dirigente para o desempenho do seu cargo.

2. *Critérios de graduação dos indicadores*

Cada indicador será graduado em quatro partes que representarão desempenhos qualitativa e quantitativamente distintos:

- **SEMPRE**: cumpre sempre o indicador
- **REGULARMENTE**: cumpre regularmente o indicador
- **ÀS VEZES**: às vezes cumpre os indicadores
- **NÃO**: não cumpre o indicador

I. Processos de cálculo dos resultados da Avaliação

Para que este sistema de avaliação cumpra a finalidade de melhorar o desempenho dos dirigentes da nossa Associação, é importante que os resultados da avaliação se obtenham de forma rigorosa e exacta, já que é por meio deste processo que se poderá obter a informação de como tem sido o desempenho demonstrado pelo indivíduo no seu cargo, seja ele muito bom, bom, débil ou mau.

Cabe destacar que, se bem não tenhamos o costume de ser classificados, torna-se necessário que exista na Associação uma ferramenta que nos proporcione uma orientação concreta sobre o desempenho individual para poder assim definir as metas, acordos e decisões para o futuro do dirigente no Movimento.

A função "calcular os resultados da avaliação", está consignada ao **responsável directo** do dirigente avaliado, com o fim de facilitar e ordenar este processo tão delicado e importante.

1. *Escala de Valores*

A escala de valores conterá os pontos obtidos individualmente por cada dirigente avaliado, de acordo com a ponderação dos factores assinalados ao cargo e os níveis de avaliação dos indicadores de cada factor.

PONTUAÇÃO ASSINALADA AO NÍVEL DA AVALIAÇÃO DOS INDICADORES

Nível	Pontuação
Sempre	4
Regularmente	3
Às vezes	2
Nunca	1

A soma de cada indicador dar-nos-á a pontuação obtida pelo dirigente na sua avaliação.

Exemplo: Instrutor de Unidade

	Características Pessoais	Nunca	Às vezes	Regularmente	Sempre
1	É criativo/a e tem iniciativa				X
2	É empático/a no trabalho com os outros				X
3	Preocupa-se com a sua aparência pessoal		X		
4	Sabe conduzir equipas de trabalho		X		
5	Tem expressão verbal e escrita clara e fluida		X		
6	Sabe resolver conflitos		X		
7	Pode-se confiar no seu juízo			X	
8	Conhece as crianças e jovens e é capaz de desenvolver em cada um as suas potencialidades			X	
Sub-Total das Pontuações das Características Pessoais Corresponde à soma vertical das colunas "Nunca, "Às vezes", "Regularmente" e "Sempre"			**4**	**2**	**2**
Multiplica a soma da coluna por "1", "2", "3" e "4", conforme se indica **Pontuação Ponderada**		X1 **0**	X2 **8**	X3 **4**	X4 **8**
PONTUAÇÃO TOTAL DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS Somar horizontalmente os resultados parciais da "Pontuação Ponderada"		**20**			

NOTA IMPORTANTE: TODOS OS INDICADORES DEVEM SER RESPONDIDOS. CASO CONTRÁRIO ALTERAM-SE OS RESULTADOS NUMÉRICOS PREJUDICANDO A AVALIAÇÃO.

2. *Ponderação segundo os Cargos a Avaliar*

Atendendo às características próprias da nossa Associação, torna-se necessário hierarquizar os factores mais importantes para o melhor desempenho do dirigente no seu trabalho.

Assim sendo estipularam-se diferentes ponderações para os factores segundo a sua importância relativa.

- Relacionados com o **Factor Características Pessoais**, estabeleceu-se uma ponderação de 15% para todos os cargos
- Ao **Factor da responsabilidade com o desenvolvimento dos Valores do Movimento**, estabeleceu-se uma ponderação de 25% para todos os cargos
- Em referência ao **Factor do trabalho realizado**, pode-se dizer que corresponde a 60% para todos os cargos.

3. *Cálculo da Ponderação*

Para realizar este cálculo deve-se colocar na coluna "PONTUAÇÃO TOTAL" os pontos obtidos nas áreas respectivas, **confirmando-se previamente que tenham sido respondidos TODOS os indicadores**. A pontuação

intermédia obtém-se dividindo cada "PONTUAÇÃO TOTAL" pelo número de indicadores. Este número multiplica-se por 25 e aplica-se a percentagem correspondente. O resultado deste cálculo anota-se na coluna PONTUAÇÃO FINAL PONDERADA", ao que finalmente se soma verticalmente para obter a "PONTUAÇÃO FINAL".

Por Exemplo, no caso do Chefe de Unidade

Pontuação Total		Número de Indicadores	Pontuação Ponderada	X 25	Percentagem de Incidência		Pontuação Final Ponderada
Características do Trabalho	67	25	2,68	67	60 %		**40,2**
Características Pessoais	20	8	2,5	62,5	15 %		**9,38**
Desenvolvimento dos Valores do Movimento	23	10	2,3	57,5	25 %		**14,38**
	Cod. 1		Cod. 2	Cod. 3			Cod. 4
					PONTUAÇÃO FINAL		**63,95**
							Cod. 5

As instruções correspondentes estão em cada uma das Fichas de Avaliação de Desempenho.

4. Resultado da Avaliação

O último passo a seguir para completar este processo de avaliação é identificar a pontuação total obtida pelo dirigente, em que categoria de desempenho se encontra situado, em relação ao cargo que ocupa:

CATEGORIAS DE DESEMPENHO

- **91 a 100 MUITO BOM DESEMPENHO**: O dirigente caracteriza-se por uma actuação significativamente superior ao esperado. Supõe condutas cuja presença é permanente no tempo.
- **63 a 90 BOM DESEMPENHO**: O dirigente caracteriza-se por uma actuação em que cumpre de forma permanente as funções do seu cargo. Supõe condutas de grande estabilidade no tempo, mesmo quando existem ocasiões em que não se apresentam, geralmente pode-se esperar que responda dessa maneira.
- **35 a 62 DESEMPENHO FRACO**: O dirigente caracteriza-se por ter uma actuação que embora alcance as exigências mínimas do cargo, apresenta

deficiências em algumas funções do cargo. Um desempenho deste tipo ocasionalmente produz resultados abaixo do esperado. Supõe condutas de pouca estabilidade no tempo, mesmo quando existam ocasiões em que se apresentam, geralmente pode-se esperar que responda de maneira distinta.

? **25 a 34 MAU DESEMPENHO**: Corresponde ao dirigente cuja actuação é evidentemente inferior ao nível aceitável, seja por falta de formação ou por qualquer outra causa. Supõe uma conduta que não se manifesta no avaliado.

Exemplo: Anterior resultado de avaliação do Chefe de Unidade

Atendendo a que a pontuação total obtida foi de 63,95 pontos, este Chefe de Unidade encontra-se situado justamente na categoria **Bom Desempenho**, ligeiramente superior ao nível Desempenho Fraco.

Considerações Especiais

Dada a importância que tem no interior do nosso Movimento o testemunho dos valores de cada um, como exemplo a ser seguido pelos jovens, uma pontuação inferior a 20 no Factor DESENVOLVIMENTO DOS VALORES DO MOVIMENTO, deve implicar uma revisão, por parte das autoridades que tomam decisões, em relação à situação do dirigente no interior do Movimento.

De maneira semelhante, cada dirigente, de acordo com o seu superior directo, definirá o seu Plano Pessoal de Formação, de acordo com o que tentará atingir para superar os aspectos deficitários.

J. Documentos necessários para o Processo

Manual de Avaliação de Desempenho: é o conteúdo deste documento, no qual se apresenta todo o processo de avaliação da Associação. Incluem-se os objectivos, as disposições gerais, as etapas do processo e o sistema de classificação que será utilizado pelo responsável de cada equipa.

Ficha de Avaliação: existe uma ficha de avaliação diferente para cada cargo. Consiste numa folha onde estão detalhados todos os pontos a avaliar pelo avaliador.

Informação Geral da Avaliação: é o documento em que o superior directo juntará as avaliações realizadas a cada dirigente, tanto pelo próprio, o dirigente e a sua equipa. Estará a cargo do responsável de cada equipa.

Descrições do Cargo: as descrições do cargo são a expressão escrita do objectivo, responsabilidades e deveres de um determinado cargo, onde ainda se colocam as condições, o ambiente e desenvolvimento adequado ao cargo.

K. A retro-alimentação

A retro-alimentação tem a propriedade de produzir mudanças no desempenho do dirigente tendo por base o seu desempenho segundo a direcção focada, já que uma retro alimentação inadequada pode ocasionar um desempenho menos efectivo, um comportamento defensivo ou um esforço mal dirigido.

1. Que características deve ter a Retro alimentação?

- **Específica**: para que o comportamento desejado avance na direcção correcta.
- **Precisa**: quanto mais precisa for, maior será a probabilidade de atingir mudanças na direcção requerida.
- **Descritiva mais que avaliativa**: deve ter conteúdos de comparação referentes a metas ou em relação ao desempenho passado, porém o conteúdo da informação deve ser feito de maneira criteriosa que não dê ou provoque ressentimento na pessoa.
- **Oportuna**: deve realizar-se no momento certo, nem antes, nem depois.
- **Participativa**: o processo de liderança deve enfatizar a participação no uso da informação ou na sua utilização como uma forma não punitiva.
- **Directa**: retro alimentar directamente a pessoa afectada pode evitar ressentimentos.
- **Rápida e frequente**: quanto mais rápida estiver disponível a informação sobre o desempenho, mais fácil será que os dirigentes observem a conexão entre os seus esforços e o seu resultado.
- **Não crítica**: uma retro alimentação crítica reduz normalmente a motivação, inclusivamente pode ter um efeito negativo no atingir metas, já que produz mais atitudes defensivas que estímulos para melhorar.

2. *Como se deve realizar a Entrevista Pessoal com o dirigente?*

Deve-se programar a entrevista num horário conveniente para ambas as partes e impedir todas as interrupções que possam entorpecer o clima em que deva dar-se esta entrevista criando mais tensões.

Sugestões para tornar mais efectiva a entrevista:

- Analisar a descrição do cargo vigente.
- Comparar os resultados obtidos nas três avaliações: responsável directo, dirigente e equipa.
- Analisar a disponibilidade do tempo e formação do dirigente.
- Rever o estado dos objectivos ou acordos actuais.
- Definir objectivos específicos novos que constituirá um plano de melhoria.

3. *Guia para uma Efectiva Entrevista de Avaliação do Desempenho*

- **Enfatize os aspectos positivos** do desempenho do dirigente.
- **Diga** a cada dirigente que a avaliação é para melhorar o desempenho futuro e não para tomar medidas disciplinares.
- **Realize** a reunião de análise de desempenho em privado, com o mínimo de interrupções.
- **Analise** o desempenho formalmente ao menos uma vez por ano e com maior frequência aos dirigentes novos ou aos que possuem um desempenho baixo.
- **Faça críticas** específicas, em vez de vagas e genéricas.
- **Centre as críticas** no desempenho e não nas características da personalidade.
- **Mantenha a calma** e não entre em discussões com o dirigente.
- **Identifique actividades** específicas em que o dirigente possa corrigir para melhorar o seu desempenho.
- **Enfatize boa disposição** como avaliador para ajudar o dirigente nos seus esforços para melhorar o desempenho.
- **Reduza os compromissos mútuos** a uns poucos itens importantes que o dirigente possa alcançar dentro de um período razoável.
- Termine a sessão colocando ênfase nos aspectos positivos do dirigente.

L. Considerações sobre o momento de Avaliar

No momento de avaliar, é importante que se tenham em linha de conta os critérios do avaliador, assim como os desvios e erros mais comuns, que estão presentes num processo de avaliação, com o objectivo de estar muito consciente de quais são as nossas tendências, de modo a controlá-las adequadamente.

1. Critérios do Avaliador

- Conhecer a razão de avaliar
- Avaliar na base de informação representativa, relevante e suficiente
- Fazer uma avaliação honesta
- Manter uma avaliação oral-escrita e consistente
- Apresentar a avaliação como uma opinião
- Dar informação sobre a avaliação só àqueles que têm uma razão válida para a ter
- Não dar a entender a existência de uma avaliação que não se efectuou
- Fazer avaliações por escrito que estejam à disposição dos avaliados

2. Os desvios e erros mais frequentes

Efeito de Halo

É uma avaliação global a partir de uma observação e valoração de só uma característica ou informação referente ao avaliado. Exemplo: "na reunião de equipa criticou muito a nova proposta, seguramente é uma pessoa conflituosa".

Tendência Central

É quando o avaliador não se incomoda em discriminar e portanto, evita as classificações extremas (muito altos ou muito baixas). Com isto o avaliador oculta aqueles que não cumprem com o exigido e, por sua vez, prejudica os que sobressaem.

Desvios determinados por Condutas Recentes

Permitir que uma actuação recente do avaliado, positiva ou negativa, contamine a avaliação de todo o período, favorecendo-o ou afectando-o se as suas últimas acções tiverem sido boas ou más, esquecendo outros eventos passados. Por exemplo: O dirigente teve uma queda ontem? Ou pelo contrário sobressaiu justamente a semana passada?

Prejuízos pessoais

Permitir que as nossas opiniões sobre sexo, religião, orientação positiva, etc. Influenciem o resultado. Por exemplo: "se são europeus, são pontuais".

Antiguidade

Considerar a antiguidade no Movimento ou a idade do dirigente como mérito para a avaliação independente do desempenho demonstrado. Por exemplo: "está há tanto tempo no Movimento como o vou avaliar mal" ou, pelo contrário "é novo no Agrupamento não o posso avaliar bem".

Factores externos

Presença de factores que pressionam o avaliador a avaliar de determinada maneira o dirigente como a proximidade, o parentesco, a amizade, etc.. Por exemplo: é o filho do Chefe Regional.

Excesso de Benevolência ou Rigidez

Tendência para avaliar os dirigentes de forma demasiado "dura" ou "branda" , seja para aumentar a sua autoridade sobre os outros ou para agradar e conquistar popularidade.

Erro de Submissão

Sucede quando os avaliadores a avaliar os outros prestam maior atenção às qualidades que percebem de si mesmos. Neste caso os que tiverem as características do avaliador sairão beneficiados e, os que as não tiverem serão prejudicados.

Emoções pessoais

Permitir que emoções derivadas de experiências pessoais do avaliador intervenham na avaliação. Por exemplo: você está indignado por uma razão pessoal que não está minimamente relacionada com o caso que agora trata?