



**Joana Macedo**  
Partner da SHL Portugal  
[www.shl.pt](http://www.shl.pt)

**Marina Costa Cabral**  
Associada Sénior da Vieira de Almeida (VdA)  
[www.vda.pt](http://www.vda.pt)

## Avaliações intercalares de desempenho

**J**ulho chegou, o que significa que é altura de avaliações intercalares de desempenho. E nunca fizeram tanto sentido como agora.

Num mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, a avaliação de desempenho uma vez por ano pode ser descrita como informação dada demasiado tarde e, muitas vezes, sobre objetivos desatualizados. Assim, as avaliações intercalares são essenciais para reavaliar objetivos e desempenho a tempo de introduzir mudanças. Devem incluir uma componente de ‘coaching’, funcionando como ferramenta para, além de alinhar o desempenho individual com os objetivos de negócio, promover o desenvolvimento, o compromisso e a satisfação dos colaboradores.

Com a pandemia, as avaliações intercalares ganham uma nova dimensão. No contexto diferente, e alguns objetivos de curto prazo já não aplicáveis, nunca foi tão necessário ajustar objetivos organizacionais, de equipa e individuais.

Isto tem relevância do ponto de vista da gestão do desempenho, mas também na vertente jurídica. A avaliação de desempenho não se encontra expressamente regulada pela lei, embora tenha consequências a nível jurídico. Os resultados constituem, aliás, o primeiro dos critérios relevantes para a escolha de colaboradores a abranger no âmbito de um despedimento por extinção de posto de trabalho. No entanto, e de modo a mitigar possíveis discriminações, a lei estabelece que a avaliação apenas pode ser relevante para os efeitos pretendidos desde que todos os colaboradores que sejam alvo da mesma tenham conhecimento prévio dos critérios da avaliação, bem como de outras métricas como calendário, modelo, processo, impactos – evitando surpresas ou despedimentos com base em critérios não objetivados.

Outro desafio que o primeiro semestre trouxe, para empresas e colaboradores, foi o de aprender a colaborar à distância. Neste sentido, a avaliação de desempenho intercalar poderá sofrer dificuldades acrescidas, desde logo pela necessidade de ajustamento de parâmetros que se encontravam pensados para as situações de trabalho presencial, com a tónica em parâmetros «físicos» como assiduidade ou cooperação entre

equipas.

O contexto de pandemia e crise económica, e a consequente necessidade de adaptação rápida ao trabalho remoto, foram responsáveis por um maior nível de ansiedade. Assim, os gestores têm de estar mais preparados do que nunca para cumprir o papel de ‘coaches’ e inspirar, motivar e aumentar o compromisso dos colaboradores, o que implica compreender a realidade de cada um e como apoiar da melhor forma.

As avaliações intercalares, por si só, não funcionam. Devem ser uma peça de um processo de ‘feedback’ contínuo, ingrediente essencial para uma organização de elevado desempenho. Uma cultura de comunicação e ‘feedback’ é ainda mais importante à medida que o trabalho remoto se consolida, de modo a evitar que as chefias tenham menos informação sobre o desempenho dos colaboradores. Nesse caso, o risco das avaliações serem sujeitas aos enviesamentos da chefia, um dos principais obstáculos à avaliação objetiva, é maior.

Também na avaliação do desempenho, o futuro reside nas novas tecnologias. A gamificação tem ganhado relevância nos últimos anos, com a valorização crescente do ‘feedback’ informal e atempado e da inclusão dos pares no processo. Mas a grande evolução reside na aplicação dos HR Analytics. Uma abordagem ‘data-driven’, mais fluida, em que os gestores podem acompanhar permanentemente o desempenho de uma forma objetiva e proporcionar um ‘feedback’ assente em dados, contínuo e construtivo. Tal permite aumentar a exatidão, a objetividade e a eficácia do processo. Ao reduzir os enviesamentos e a subjetividade, a utilização de Analytics impacta também positivamente na perceção de exatidão e justiça por parte dos colaboradores, contribuindo para a sua motivação e a sua satisfação.

Este é o momento propício para as organizações adaptarem os sistemas de avaliação de desempenho às atuais circunstâncias, e algumas já começaram a tomar iniciativas. Sabemos que, quando eficaz, a avaliação de desempenho motiva e melhora o desempenho e o ‘engagement’, criando equipas ágeis e preparadas para lidar com os desafios – exatamente o que é preciso hoje em dia. ©

