

A CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO, TÉCNICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS? *

José da Silva Monteiro **

Com o iniciar de novo ano chega, para dirigentes e dirigidos, a obrigação, o tormento da «classificação de serviço». Designação que se recusa por não corresponder aos objectivos para que foi instituída a apreciação do pessoal ou a avaliação do desempenho, designação que parece corresponder mais fielmente à sua razão de ser e de proceder. Conforme escreve João Ilharco é «[...] de facto este termo que melhor traduz a ideia de aferição, de *medida*, de determinação de valor ou mérito de alguém»¹

O objectivo é duplo: o conhecimento do *valor actual* da pessoa, mas também do seu *potencial*.

Numa mesa-redonda realizada em Paris em finais de 1984, sob o patrocínio da revista *Le Personnel*, a avaliação é vista como «prática de *management*, isto é, uma prática susceptível de melhorar a qualidade das decisões a tomar em matéria de gestão de pessoal».²

A avaliação é assim um «conjunto de técnicas de análise objectiva do comportamento profissional do indivíduo que permite conhecê-lo melhor, avaliar das suas aptidões e motivações, ajudá-lo a conhecer-se e a valorizar-se e orientá-lo em função dessas aptidões e motivações, tendo em conta os objectivos do Organismo»³, perspectiva que, em momento algum, poderá deixar de estar presente na gestão dos recursos humanos.

A avaliação incide efectivamente sobre os resultados do trabalho, sobre as capacidades aí evidenciadas, mesmo sobre os interesses e motivações manifestados no trabalho, não sobre a pessoa em si mesma, a sua personalidade ou aptidões, enquanto potencialidades, mas ainda não manifestadas.

* Este artigo foi escrito antes da publicação do despacho que suspende a Classificação de Serviço. Todavia, a reflexão feita pelo autor sobre o sistema agora suspenso e sobre os aspectos a ter em conta na sua revisão justifica, plenamente, a publicação do artigo.

** Chefe do Centro de Formação para a Administração Pública do SAFP

¹ João Ilharco, «Sistemas da avaliação do pessoal», in *Revista da Administração Pública*, n.º 5, 1969.

² Dufetel e outros, «L'Apréciation des performances», in *Le Personnel*, n.º 266, Fevereiro de 1985.

³ Idalberto Chiavenato, *Administração de Recursos Humanos*, 2.º vol., 2.ª edição, S. Paulo, Brasil, Ed. Atlas, 1980.

Só é possível avaliar o que se manifesta e enquanto relacionado com os resultados do trabalho.

Toda a avaliação do comportamento profissional do trabalhador feita no diálogo permanente, que pressupõe, repousa sobre quatro questões fundamentais, simples como tudo o que é decisivo:

- O que é que faço — os resultados do trabalho;
- O que é que sei fazer — análise das capacidades;
- O que é que quero fazer — potencialidades, interesses, motivações;
- O que é que posso fazer — os meios postos à minha disposição.

Estas linhas chegarão para esclarecer por que se recusa o termo «classificação de serviço».

Classificar é rotular. Tu és bom, aquele é mau.

Classificar é hierarquizar. O funcionário A que obteve 9,6 é melhor do que B que alcançou a nota de 9,5. Como se a décima (e porque não a centésima?) permitisse diferenciar o valor da pessoa! A quantificação que deve ser entendida como um auxiliar para o avaliador — não é a quantificação que, por si, permite a objectividade — assume para o avaliado uma importância que aos avaliadores cabe desmistificar.

Classificar é arrumar por classes a partir de um valor atribuído, duma nota: os muito bons, os bons, os assim-assim e os que não prestam.

Classificar é, pois, limitar-se ao que alguém foi. Rotulado, hierarquizado, metido em classes, é com esse valor que o funcionário inicia novo ano de actividade sem ter havido qualquer intenção de analisar conjuntamente as circunstâncias do sucesso ou do insucesso, sem qualquer plano que facilite a melhoria. Calhado para continuar a ser aquilo que foi.

Perdeu-se por completo a finalidade da avaliação. Onde está a procura da melhoria? Onde o incentivo ao aperfeiçoamento? Onde o esforço de conhecimento e compreensão mútuos? Entra-se na competição exacerbadada, no receio, nas influências, no subjectivismo.

Cabe perguntar se a «classificação de serviço» é uma técnica de gestão de recursos humanos. Não parece que o seja.

A prova mais determinante de que a classificação de serviço em vigor, regulamentada pelo Decreto-Lei 4/86/M, de 25 de Janeiro, não é uma técnica de gestão dos recursos humanos, está:

- Na falta da entrevista que facilitaria (ou forçaria) o diálogo. Que permitiria focalizar a avaliação na melhoria do desempenho futuro e não apenas no desempenho passado;
- Na existência de quotas. Facto inédito no âmbito desta matéria. Prova acabada de que nunca esteve na mente do legislador que a classificação de serviço pudesse alguma vez ser considerada técnica de gestão de recursos humanos.

Como entender esta perspectiva? Trata-se, num e noutro caso, de defender o notador. Defendê-lo do frente-a-frente com o notado, ou por se entender que o chefe é o todo poderoso, o

«cheio-de-razão», o iluminado, isento e objectivo, ou por se temer pela sua capacidade para o diálogo, pela sua firmeza na avaliação feita, pela sua isenção e objectividade.

E então há que o defender do momento mais difícil de toda a avaliação, 22 mas também o mais rico, proporcionador do desenvolvimento de ambos.

Mas o raciocínio poderá ter sido outro — e neste caso é coerente: se a melhoria do desempenho futuro é problema que não preocupa o dirigente, este apenas deve atender aos resultados do trabalho (o passado). Para quê, então, estar a sujeitá-lo a uma experiência desgastante e normalmente penosa? Estamos de acordo. Só que tal perspectiva não é avaliação!

No caso da existência de quotas, o raciocínio é muito mais simples e mais declarado: pura e simplesmente não se confia no grau de objectividade do dirigente. E então, pasme-se!, baseando-se no facto de que uma apreciação bem feita deve tender para uma distribuição normal, exemplifi-cada pela curva de Gauss, determina-se que o grau superior da escala deve conter uma percentagem mínima de resultados para forçar à normalidade. Esqueceu-se, todavia, para a obra ser perfeita, de aconselhar a mesma percentagem de maus.

Mas em todo este processo se raciocina ao contrário: a distribuição normal, ou melhor, a tendência para a distribuição normal dada pela curva de Gauss, a partir do tratamento estatístico dos resultados, que deveria constituir a prova de uma boa apreciação, constitui o critério *a priori* de avaliação.

É claro que todos sabemos que o legislador não teve esta intenção. Preocupa-o a tendência do notador para classificar toda a gente de muito bom. E mais uma vez sofre o notado pelo notador. Em vez de se apelar à objectividade do notador, à sua isenção e imparcialidade, em vez de se procurar que não cometa erros na avaliação, obriga-se o notador a atribuir um determinado número máximo de muito bons, percentualmente aos efectivos existentes no seu serviço por carreira. E a uniformidade. É a injustiça. É o caminho aberto para o favoritismo.

Como se em cada serviço não pudesse haver, em cada grupo de cinco, mais do que um funcionário muito bom.

Uma leitura *a priori* do tratamento estatístico pode ser precipitada. Poderá existir uma curva assimétrica onde o pessoal é muito homogéneo devido a um longo esforço de selecção, de formação ou de progressivo afastamento dos elementos maus.

Cecília Bergamini refere esta mesma ideia: os resultados numéricos e estatísticos devem ser sensíveis às modificações ou transformações pelos quais a empresa, ou organismo, passa. A execução de programas especiais de formação; a mudança nos procedimentos de selecção ou entrada de pessoal; a modificação na política salarial poderão afectar a distribuição normal duma população provocando assimetrias⁴.

Por tudo isto e muito mais, é urgente a revisão do sistema dito «classificação de serviço» em vigor no Território. Transformá-lo em instrumento de gestão deverá constituir esforço e exigência tanto do gestor como da Administração.

⁴ Cecília Bergamini, *Avaliação do Desempenho Humano na Empresa*, 3.^a edição, S. Paulo, Brasil, Ed. Atlas, 1981.

