

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO — UMA RETOMADA NECESSÁRIA

*Ronaldo Fernandes Barbosa**

Resumo

A matéria abordada no presente artigo refere-se ao processo de Avaliação do Desempenho Humano nas empresas. Procura chamar a atenção para a necessidade de uma efetiva mensuração do desempenho, aderente aos objetivos e ao “negócio” da empresa, tendo em vista a competitividade mais acirrada que se enfrenta hoje, principalmente em decorrência da globalização da economia. Busca, ainda, destacar as causas mais freqüentes do insucesso do sistema, particularmente em relação a atuação dos avaliadores.

Palavras-chaves

Avaliação de desempenho, recursos humanos e resultados.

Introdução

As organizações, de uma forma geral, vivem um momento caracterizado por freqüentes mudanças, sejam

* Ronaldo Fernandes Barbosa é administrador de empresas, mestrando em Administração na PUC/SP e chefe da Divisão de Recursos Humanos da EMBRATEL, em São Paulo.

elas relacionadas a suas estruturas, processos, sejam produtos e/ou serviços.

Tais mudanças são, em sua maioria, decorrentes da necessidade de adequação às condições impostas por um mercado mais competitivo e globalizado. Entretanto, elas somente ocorrem à medida que os seus agentes — as pessoas — mudam seu comportamento com o objetivo de atender às novas exigências desse mercado.

É a partir dessas premissas que abordamos a questão da avaliação de desempenho.

Objetivos e importância da avaliação de desempenho

Lucena (1992:77) relaciona como objetivos da avaliação de desempenho, os seguintes:

- a) Definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa;
- b) Subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento, tendo em vista a capacitação profissional dos empregados;
- c) Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos (readaptações, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais, etc.);
- d) Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional que utilizarão os resultados da avaliação de desempenho de acordo com normas estabelecidas para este fim;
- e) Possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

Segundo Chiavenato (1992:133), a Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, ordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente dos funcionários, ao mesmo tempo em que a organização possibilita aos seus colaboradores alcançarem os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Como, então, medir a eficiência dos funcionários, sem um sistema que avalie seu desempenho?

É indiscutível a necessidade e a existência da avaliação de desempenho na grande maioria das organizações, já que se trata de um processo inerente à gerência do próprio negócio; a questão que se apresenta, no entanto, é quanto ao modo através do qual ela acontece. Geralmente, nas empresas de grande porte, ela é sistematizada e formal, enquanto que, nas de pequeno porte, ela acontece informalmente no dia a dia.

Apesar de haver praticamente um consenso quanto a necessidade de um sistema que meça o desempenho humano nas organizações, há que se enfatizar que existe, de uma forma quase generalizada, um descrédito quanto à eficácia de um sistema formal de avaliação desse desempenho, provavelmente pelo fato de o mesmo ser marginalizado no momento em que as decisões relacionadas aos recursos humanos são tomadas.

O processo de avaliação de desempenho

Através de minha experiência profissional, observo que várias empresas, mesmo dispondo de um sistema formal de avaliação de desempenho, não se utilizam de seus resultados quando da tomada de decisões para promoções, transferências, treinamento e desenvolvimento, remuneração e outros processos de Recursos Humanos que poderiam ser valorizados com tais informações.

Como subsídio à solução desse impasse, Lucena (1992:34) propõe um modelo de avaliação de desempenho baseado não apenas na verificação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta), mas que contempla, também, uma ação gerencial pró-ativa, no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que os provocaram. Estabelece, ainda, um quadro comparativo que demonstra as principais transformações decorrentes da aplicação deste modelo, em confronto com os processos tradicionais.

Como se observa no quadro acima, as razões apontadas para o insucesso do processo tradicional de avaliação de desempenho são inúmeras, destacando-se, entre outras, a utilização de instrumento inadequado; a periodicidade em que são feitas as avaliações não corresponde às necessidades dos gerentes; os objetivos do processo não são claramente definidos; o sistema não está articulado com o negócio da organização; os critérios utilizados pelos avaliadores nem sempre são uniformes, podendo favorecer ou prejudicar os avaliados.

Outro aspecto importante a se ressaltar é o fato de que grande parte das empresas tratam a avaliação de desempenho meramente como mais um processo administrativo, cumprem um ritual de preenchimento de formulários, em datas preestabelecidas pela direção, mas que efetivamente não trazem qualquer resultado prático. Ao contrário, provoca, às vezes, um clima bastante tenso entre os funcionários, particularmente quando os gerentes ou supervisores estão somente cumprindo uma formalidade, para que, no momento imediatamente seguinte, faça a

indicação daqueles que deverão ser promovidos, com base no resultado da avaliação de desempenho. Ora, se a avaliação é feita com este único objetivo, é natural que ocorram distorções em seus resultados. Algumas delas de forma consciente e outras de forma inconsciente.

O avaliador deve, portanto, estar devidamente treinado e conhecer profundamente o negócio da empresa, suas políticas e diretrizes de recursos humanos, bem como o sistema de avaliação adotado, seus objetivos e os erros mais comuns a que estão sujeitos os avaliadores, a fim de minimizar a subjetividade que naturalmente permeia o processo de avaliação.

O sistema de avaliação é composto por medidas objetivas e subjetivas. As primeiras referem-se àquelas que são mais facilmente mensuráveis, já que podem ser observadas e quantificadas, por exemplo, os fatores “quantidade de trabalho” e “atendimento a prazos estabelecidos”; já as medidas subjetivas referem-se geralmente a atitudes e comportamentos, o que torna mais difícil sua mensuração.

Nesse sentido, Werther e Davis (1983:274-275) afirmam que, particularmente em relação às medidas subjetivas, as propensões são causadas em geral pelo fato de os avaliadores não conseguirem ficar emocionalmente desligados enquanto avaliam o desempenho do empregado.

Segundo os mesmos autores, as propensões mais comuns do avaliador incluem:

a) **efeito halo**

ocorre quando a opinião pessoal do avaliador a respeito do empregado faz variar sua mensuração do desempenho;

b) **erro de tendência central**

tendência de classificar os empregados pela média, evitando a utilização dos extremos, como muito ruim ou excelente;

c) **propensões de complacência e rigor**

resulta da tendência de alguns avaliadores de serem muito benevolentes ou muito rigorosos em suas avaliações;

d) **preconceito pessoal**

ocorre quando um avaliador não gosta de uma pessoa ou grupo e essa razão, às vezes até inconscientemente, faz distorcer as avaliações para com essas;

e) **efeito recenticidade**

resulta da avaliação apenas das ações mais recentes dos empregados envolvidos, sejam elas boas, sejam elas más.

A fim de se minimizar tais propensões, Flávio de Toledo (1989:125) enfatiza a necessidade do treinamento dos avaliadores, através de reuniões, em que devem ser expostos os conceitos e objetivos de cada item a ser avaliado. Alerta, particularmente, quanto ao risco do efeito halo e sugere que seja feita a avaliação de todos os funcionários em cada item, ao invés de avaliar um funcionário de cada vez; esta medida reduziria a tendência de assinalar os graus dentro da opinião geral que já faz do funcionário.

Esse treinamento, com a participação ativa de todos os avaliadores, certamente contribuiria para a uniformidade de critérios no sistema de avaliação de desempenho.

Conclusão

Considerando o acima exposto, entendo que as organizações devem, ao invés de ignorar, aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho, adequando-o a seus objetivos, porte, estrutura e características peculiares, tornando-o cada vez mais aderente às próprias necessidades. Desta forma, estarão também propiciando, a todos os seus colaboradores, o reconhecimento pelo bom desempenho, possibilidades de desenvolvimento e de ascensão funcional e, conseqüentemente, obtendo um maior engajamento e comprometimento dos mesmos, no alcance dos resultados esperados.

Para isso serão necessários também alguns cuidados na condução do processo, por parte do gerente/avaliador, como por exemplo, evitar realizar a avaliação no mesmo momento de conceder uma promoção e adotar o instrumento de avaliação com a flexibilidade necessária, que permita a negociação do desempenho. Por parte da organização, será necessário instituir efetivamente a avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão de RH, condicionando o desenvolvimento e a movimentação funcional e salarial dos empregados ao resultado de seu desempenho; e preparar, através de manuais, reuniões e treinamentos, todos os empregados, especialmente os avaliadores, para implementação desse processo de forma consciente e eficaz.

Não há como deixar de nos preocupar com as medidas de desempenho dos empregados, uma vez que esse desempenho é que determina os resultados da organização e o que a torna mais ou menos competitiva no mercado, significando, em última análise, até mesmo a sua sobrevivência.

Bibliografia

- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 2^a ed. São Paulo, Atlas, 1992.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo, Atlas, 1992.
- TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal*. 7^a ed. São Paulo, Atlas, 1989.
- WERTHER, William B. & DAVID, Keith. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo, McGraw-Hill, 1983.