

Texto de Apoio 5.1

Quem faz a avaliação profissional

A avaliação pode ser feita por diversos atores (Marras, 2002, Murphy e Cleveland, 1995):

- a. pela própria pessoa, ou autoavaliação, em que cada pessoa se avalia em relação aos critérios propostos pela organização.
- b. pelo gestor imediato, que constitui um avaliador na maioria das organizações; em geral, realiza sua avaliação com o apoio da área de RH, a fim de treiná-lo nos conceitos e instrumentos, tirar dúvidas, atenuar distorções etc.
- c. o indivíduo e o gerente, podendo ser uma avaliação conjunta ou duas avaliações separadas, seguidas de um feedback, com a possibilidade de se definir uma avaliação final de consenso ou não. A avaliação conjunta tem a vantagem de economizar tempo, muitas vezes, mas comporta a desvantagem de dificultar uma introspecção mais profunda nos critérios de avaliação vis-à-vis a atuação do profissional no último período - e isso para ambas as partes envolvidas -, além de criar uma situação em que o funcionário pode facilmente aquiescer diante da opinião de seu gestor, dentro de uma relação de autoridade.
- d. a equipe de trabalho, avaliando-se uns aos outros - tanto em separado como em conjunto -, pontuando ou não a atuação de cada membro (ou ficando numa apreciação do grupo) e estabelecendo ações para sua melhoria. É interessante para favorecer o espírito de equipe mas, se não descer ao nível individual, pode inibir a responsabilização pessoal pelos resultados do grupo, tanto no sentido de não reconhecer os méritos quanto no de acobertar as falhas.

e. avaliação pela equipe, que acontece quando os funcionários avaliam seu gestor, tanto do ponto de vista do relacionamento como de proporcionar os recursos necessários para a realização das atribuições, por fomentar o desenvolvimento do grupo, entre outros.

f. um comitê de avaliação constituído para avaliar coletivamente o trabalho de cada funcionário. Costuma incluir o gestor imediato e um profissional de RH, além de outros membros, que se reúnem para deliberar sobre cada funcionário sob encargo do comitê. A formação de um comitê procura dar objetividade ao processo de avaliação, mas há o risco de se gerar burocracia e "esvaziar" a responsabilidade do gestor sobre o resultado final da avaliação, alegando que "foram os outros que decidiram assim".

g. a área de RH assume a responsabilidade pela avaliação, normalmente consultando o gestor imediato. É pouco utilizada, por sobrecarregar o RH e por não ser percebida como legítima pelos avaliados, pois é uma avaliação por alguém que não convive com os funcionários e desconhece a entrega deles no dia a dia. Porém, para certos objetivos e aplicações específicas de avaliação, pode ser uma alternativa.

Há também formas combinadas, mediante as quais há autoavaliação, avaliação do gestor e avaliação da equipe, incluindo profissionais de outras áreas, fornecedores e clientes que interagem com o avaliado. Essa avaliação mais complexa, envolvendo avaliadores em todos os níveis de interação do funcionário, é chamada de avaliação 360°. Uma variação dessa avaliação, abrangendo equipe, autoavaliação e avaliação do gestor é a avaliação 180°. Além disso, comitês de avaliação podem ser mobilizados para a discussão dos resultados, bem como a área de RH pode envolver-se para

assegurar a equidade da eficácia do processo, ao avaliar distorções nas avaliações.

Texto de Apoio 5.2

Métodos da avaliação profissional

Os autores não são unânimes na classificação dos métodos de avaliação profissional, inclusive misturando quem avalia com o método de avaliação (Gil, 2001). Porém, de forma geral, os métodos podem ser classificados em (Bohlander et al., 2003; Marras, 2002):

- **Escalas gráficas:** consiste em avaliar uma série de atributos em uma escala que expressa "quanto" o funcionário tem daquele atributo. Essas escalas podem ter de 3 a 7 pontos.
- **Métodos de comparação entre empregados:** em vez de avaliar os funcionários em relação a uma escala preestabelecida, o método consiste em comparar os funcionários entre si. No método de "ranqueamento", o avaliador deve fazer um ranking dos melhores aos piores. O método de comparação de pares consiste em comparar os funcionários em duplas, estabelecendo quem é o melhor em dado critério, e depois contar o número de vezes que um dado funcionário foi escolhido como o melhor. No método de escolha forçada, o avaliador observa cada subordinado e, depois, os posiciona numa distribuição normal de cinco a sete faixas. Nesse método, é possível definir aqueles que se situam na faixa dos 10% mais baixos, desligando-os da empresa.

- Método dos incidentes críticos: foca-se em comportamentos específicos indicativos de um desempenho adequado ou não. Gestores registram incidentes que se caracterizam por uma boa ou má performance e depois os consideram na avaliação.
- Escalas de classificação com âncora comportamental (BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales) são uma combinação do método de incidentes críticos com os métodos de avaliação de escala. Consiste numa escala de avaliação que pode ir de três a nove, com a descrição de comportamentos que caracterizam cada ponto da escala.
- Avaliação de metas: consiste em pactuar uma série de resultados com os funcionários, calcados em indicadores e marcos objetivos, e depois monitorar e verificar o cumprimento do pactuado.

Texto de Apoio 5.3

Avaliações de desenvolvimento e decisões administrativas

Youngcourt *et al.* (2007) recomendam cautela ao atrelar a avaliação a decisões administrativas, como aumentos salariais. Após um trabalho de revisão da literatura, os autores comentam:

Vários pesquisadores demonstraram que os propósitos da avaliação afetam os processos e resultados (...). Avaliações conduzidas com propósitos de desenvolvimento, por exemplo, estão menos propensas a vieses (como superavaliação ou leniência) do que avaliações conduzidas com o propósito de subsidiar decisões administrativas (p. 316).

Texto de Apoio 5.4

Testes de perfil e desempenho no trabalho

Murphy e Dziewieczynski (2005) recomendam cautela ao se associarem avaliações de perfil a desempenho no trabalho. Ao fazerem uma revisão de trabalhos nesse campo, constatam que os resultados de avaliações de perfis têm baixa correlação com a performance do profissional. Para os autores (p. 354), os problemas decorrem de três motivos:

Primeiro, as teorias ligando constructos de personalidade e desempenho no trabalho são vagas e pouco convincentes (...). Em segundo lugar, sabe-se muito pouco sobre como "casar" constructos de personalidade e cargos. A análise de cargos é, em grande medida, focada em determinar habilidades necessárias para um desempenho bem-sucedido, e não está muito claro se esses mesmos métodos podem ser aplicados para determinar quais atributos de personalidade fazem diferença no desempenho profissional.

Em terceiro lugar, os autores comentam que mesmo as aplicações mais bem-sucedidas no uso de medidas relacionadas com a personalidade se baseiam em constructos mal definidos.

Texto de Apoio 5.5

Outras propostas de integração: avaliação de competências e avaliação de desempenho

O modelo apresentado não é a única proposta de integração entre avaliação de competências e desempenho. Brandão e

Guimarães (2001) chegam a propor que se trata de “instrumentos de um mesmo constructo” e, nessa medida, “melhor seria cunhar o termo **gestão de desempenho baseada nas competências**, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho” (p. 14).

Os conceitos de competências e desempenho apresentados pelos autores não estão exatamente alinhados aos explanados nesta obra, ou ao menos não chegam a detalhar exemplos de operacionalização dos conceitos. Em nossa perspectiva, ao associarmos desempenho a metas e resultados, e competência a entregas, níveis de complexidade e desenvolvimento, entendemos que são, sim, conceitos relacionados, mas “não são dois instrumentos do mesmo constructo”. Mais uma vez, não se trata aqui de afirmações de certo ou errado; apenas diferenças na definição de conceitos, que Brandão e Guimarães (2001, p. 14), inclusive, reconhecem como inerentes a esse campo:

O interesse recente em gestão estratégica de recursos humanos deu origem a uma série de teorias e práticas de recursos humanos, fazendo com que conceitos como de competência, desempenho e empregabilidade passassem a fazer parte da retórica de muitas organizações, adquirindo diversas conotações e, muitas vezes, sendo utilizados de maneiras distintas tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico. A complexidade do tema tornou a fragmentação teórica inevitável, o que parece natural, pois concepções variadas e até mesmo contraditórias sobre um mesmo assunto talvez sejam a representação mais acurada do mundo pós-moderno.

Texto de Apoio 5.6

Críticas à avaliação profissional (e possíveis atenuantes)

Murphy (2008, p. 197) usa uma analogia para ilustrar quão complicado é o processo de avaliação profissional. Diz o autor que é como um arqueiro tentando acertar um alvo móvel com pouca luz. E continua apontando todos os problemas que podem interferir nos erros: a possibilidade de que o arqueiro não seja muito bom ou, ao menos, não muito consistente; ou que o arqueiro não queira de fato acertar o alvo - ou queira fazer outras coisas além de acertar o alvo; ou o fato de o movimento do alvo não ser previsível, e o alvo se desvie do ponto mirado pelo arqueiro; finalmente, como a luz é fraca, torna-se difícil dizer se o arqueiro está acertando o alvo - e, nesse caso, não há como pegar o alvo depois e ver o nível de acerto. Podemos acrescentar mais um viés: que o conjunto de arco e flecha não seja bom ou esteja descalibrado.

Processos de avaliação são assim: os avaliadores podem não ser bons, ou pelo menos não consistentes em todas as avaliações. Pode ser que os avaliadores tenham outras intenções que não seja exatamente conhecer (ou dar a conhecer) o desempenho da equipe. Conforme afirma o mesmo Murphy (2008, p. 198),

uma avaliação de desempenho não pode ser adequadamente entendida como um simples esforço para medir o desempenho no trabalho. Pelo contrário, avaliações de desempenho são eventos complexos que ocorrem em ambientes que, com frequência, empurram avaliadores a distorcer suas avaliações para atingir os objetivos desejados ou evitar repercussões negativas de dar notas que seus subordinados ou superiores vão achar questionáveis.

Além disso, os avaliados não têm um comportamento estático: um dia, atuam de um jeito, outro dia, de outro, e assim por diante. Quando analisamos a avaliação, é difícil afirmar quão

fidedigna ela é ou quanto pôde de fato captar do desempenho dos avaliados. Por fim, comentando nossa extensão da metáfora, o instrumento de avaliação pode não ser dos melhores.

Dessa forma, diversos fatores podem distorcer uma avaliação profissional (Marras, 2002; Murphy, 2008; Murphy e Cleveland, 1995; Youngcourt *et al.* 2007):

1. Efeito halo: é um viés cognitivo mediante o qual nosso julgamento sobre determinadas características de uma pessoa se baseia na impressão geral que dela guardamos (Robbins, 2002).
2. Estereótipos: são crenças sobre modos de ser ou comportamentos que se atribuem a determinados indivíduos que podem não refletir acuradamente a realidade (Robbins, 2002).
3. Sobrevalorização a informações positivas (ou negativas).
4. Quantidade de observações insuficientes.
5. Tendência a resgatar fatos ou eventos recentes (memória recente).
6. Leniência, ou realizar avaliações benevolentes para angariar a simpatia da equipe.
7. Tendência central: consiste em forçar a avaliação de todos num ponto central da escala para evitar constrangimentos.
8. Manipulação da avaliação para obter ou conceder aumento salarial.
9. Avaliações calcadas em episódios ou atitudes fora do ambiente de trabalho.
10. Inadequação no momento e na forma de dar feedback.
11. Falta de preparo dos avaliados para o processo e, sobretudo, para receber feedback.
12. Instrumento e processo de avaliação inadequado, por ser moroso e burocrático, por medir as coisas de forma

equivocada, por não ser percebido como legítimo pelas pessoas, por descumprir exigências legais, por estar desalinhado em relação à estratégia e à cultura, por ser aplicado em um momento inadequado (por exemplo, logo após o anúncio de uma fusão com outra empresa).

Dos itens apresentados (a lista não tem a pretensão de ser exaustiva), observe-se que os 10 primeiros estão, de alguma forma, associados ao treinamento e à comunicação dos avaliadores; os dois últimos apontam para o processo (ainda que o último sintetize vários problemas de processo num só item). Por isso, para minimizar esses fatores e salvaguardar a acuracidade da avaliação, algumas iniciativas são (Marras, 2002; Murphy, 2008; Murphy e Cleveland, 1995; Youngcourt, 2007):

- Fazer comunicação e treinamento intensivos dos avaliadores e avaliados sobre os objetivos, processos e instrumentos da avaliação e formas de feedback
- Prever um prazo adequado para que avaliadores e avaliados possam realizar o processo adequadamente, sem tempo demais ou de menos
- Treinar para que os avaliadores adquiram o hábito de registrar as contribuições de seus subordinados ao longo do ano, para evitar o viés da memória recente
- Envolver os avaliadores e avaliados na construção do instrumento e no processo, nos momentos certos
- Trabalhar cuidadosamente o processo e os instrumentos, atentando para o que se quer avaliar (dimensões), definindo os avaliadores corretos, certificando-se da aderência legal ao instrumento, construindo instrumentos simples e alinhando o processo à estratégia e à cultura.