



QUANDO A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ERRA O ALVO, O PREJUÍZO É GENERALIZADO

Autor: Edenilson Edison Marinho

1. INTRODUÇÃO

Desde que o homem se propôs a prestar um serviço ou entregar um produto a outro, iniciou a atividade de checar a quantidade correta da encomenda e a qualidade do produto final. Isso retrocede, então, à era agrícola, onde a economia familiar se compunha, basicamente, por aquilo que era produzido numa determinada propriedade, local de moradia e de trabalho, via de regra, de quase todos. Necessário se faz lembrar que nem tudo o que era consumido no trabalho do campo ou para a sobrevivência dos indivíduos era produzido internamente. Numa fazenda, por exemplo, podia ser forte a agricultura e noutra a pecuária, e ainda em outra propriedade a atividade principal poderia ser a confecção e reparo de utensílios para o labor. Então, numa época que ainda não havia bancos, quanto menos o papel moeda, praticava-se a permuta de produtos do campo por outros necessários à continuidade da rotina da produção familiar.

No final do século XIX, em plena era da indústria, quando então já se contava com o vapor e em especial com motores como forma de produção, surge um jovem engenheiro americano apaixonado por fazer sempre mais e em menor tempo, o mundo conhecia o pai da Administração Científica, assim chamado por levar para dentro das fábricas a sua famosa teoria dos tempos e movimentos – Frederick Winslow Taylor, que se aplica a observar operários martelando pregos para montagem de caixas e assentando tijolos. Em sua observação, e com um cronômetro à mão, Taylor elimina movimentos desnecessários com a finalidade de aumentar a produtividade nas linhas de produção. A isso se atribui os princípios básicos da avaliação do desempenho.

Mais tarde, por volta de 1930, com a inauguração da Escola das Relações Humanas, atribuída a Elton Mayo, a desumanização da força de trabalho provocada pelo capitalismo vigente até então, deu início uma nova visão do elemento humano, cuja aptidão, destreza, força física e intelectual passam a ser consideradas dentro do contexto grupal e de equipe.

O que um dia foi chamado de relações trabalhistas, hoje, com métodos gerenciais modernos, denomina-se gestão de recursos humanos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A correta gestão dos recursos humanos disponíveis numa corporação pública, privada, nacional, multinacional ou uma ONG, passa pela observação atenta do gestor quanto às potencialidades, colocadas em prática ou não, pelo colaborador. A avaliação do desempenho desses profissionais será mais ou menos eficaz dependendo do investimento do tempo e conhecimento que se tem de pessoas.

Para Nelson (2003), referindo-se à expectativa do cargo e do ocupante do cargo, a empresa ao contratar um profissional, o faz para executar um determinado trabalho, obviamente, mas, mais que isso, para que o indivíduo exerça a faculdade de pensar, usar seu discernimento e agir segundo o interesse da organização em todos os momentos.

Na direção de melhor aproveitar o que cada indivíduo tem de melhor, Drucker (1974) preconizou que para conseguir resultados, temos de usar todas as forças disponíveis – a do colaborador, a do superior e a nossa própria. Essas forças são as verdadeiras oportunidades. Tornar a força produtiva é a única finalidade da organização. Não pode, logicamente, vencer as fraquezas com que todos nós somos abundantemente dotados. Mas pode torná-las irrelevantes. Sua função, a do gestor, é usar a força de cada homem como material para a construção da execução conjunta.

A busca do trabalhador para ocupação da vaga e eficiência profissional começa no preparo do gestor para assumir a nobre responsabilidade de conhecer e desenvolver pessoas no posto ocupado. Em um artigo publicado pela Melhor Gestão de Pessoas, Jack Welch, o guru do mundo empresarial, diz que a maioria dos MBAs esquece o lado humano na formação dos novos líderes empresariais. Foi dele a famosa metodologia de classificar a força de trabalho em um generalismo impressionante de 70, 20 e 10 – 70% dos trabalhadores estariam na média tradicional de performance, 20% seriam talentos e destaques de alta performance e 10% teriam de ser substituídos sob o rótulo de “baixa performance”, e isso foi chamado e adotado como uma nova teoria de gestão de pessoas: a meritocracia.

Obviamente, o elemento humano torna-se indispensável em qualquer processo produtivo. Não serão máquinas ou processos que substituirão pessoas. Mas seres humanos sempre terão um algo a mais a ser explorado, testado e colocado em prática. Gallo (2010) cita a célebre frase de Walt Disney: 'Você pode sonhar, criar, projetar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas são necessárias pessoas para transformar o sonho em realidade'. O autor ainda menciona, da *Harvard Business Review* 'quando as pessoas gostam dos seus empregos por causa do próprio trabalho, frequentemente se sentem comprometidas com a organização que possibilita esse trabalho. Funcionários comprometidos tendem a permanecer em uma organização mesmo quando são perseguidos por caça-talentos agitando dinheiro'.

Aspecto muito importante e inerente ao avaliador é a questão da comunicação. A maneira, a técnica a ser utilizada, o *feedback*, o roteiro a ser seguido nesse processo de comunicar-se com o colaborador, tudo isso leva ao sucesso ou fracasso de todo o processo

avaliativo. Ponder (2010), referindo-se a essa competência gerencial, a comunicação, diz que um dos principais desafios é assegurar uma comunicação com qualidade. O processo de comunicação é composto, segundo o autor, por três etapas:

- 1ª Determinar a mensagem;
- 2ª Escolher o método de transmissão e envio dessa mensagem;
- 3ª Monitorar o recebimento e entendimento da mensagem.

Ainda, para Ponder, existem várias razões que explicam o porquê de algumas mensagens não serem recebidas: falha na transmissão, ruídos no processo, a fonte receptora pode não estar interessada em receber a informação, entre outras. Informa Ponder que existem alguns métodos que aumentam a eficácia da comunicação, que são:

- a) Aprimore a comunicação face a face;
- b) Seja acessível;
- c) Seja compreensivo e sincero;
- d) Evite sinais mistos;
- e) Repita a mensagem;
- f) Ouça os outros;
- g) Fale bem;
- h) Apresente-se bem;
- i) Fique atento à comunicação não verbal;
- j) Aprimore a comunicação em equipe.

O processo de avaliar pessoas é eminentemente comunicativo. Antes, durante e depois da avaliação ocorre uma intensa troca de informações entre os envolvidos nessa atividade gerencial.

Lucena (1977) corrobora afirmando que a maior responsabilidade pelo sucesso de um programa de avaliação do desempenho está na competência dos avaliadores. Não é possível, segundo a autora, imaginar uma avaliação eficaz sem que o avaliador tenha sido convenientemente preparado para tal. Muitos programas de avaliação, afirma Lucena, considerados de alto nível técnico, fracassaram, porque foi descuidado, ou mesmo desprezado esse preparo.

3. DISCUSSÃO

Como o gestor pode errar o alvo no momento de avaliar?

Que prejuízos resultam da má avaliação?

Esses questionamentos são reveladores. Mostram que há possibilidade de que todo o esforço para medir o desempenho da força de trabalho de uma empresa se perca ralo abaixo. Excluindo propositadamente os gastos com elaboração, aplicação e tabulação do método de avaliação, destacam-se prejuízos ainda maiores: baixa autoestima do colaborador, cisão no espírito de equipe e abalo do clima organizacional.

Para evitar erros no momento da avaliação, além do primariamente necessário treinamento de avaliadores e avaliados, há urgência de que as propensões destacadas abaixo sejam muito bem averiguadas, e eliminadas, antes mesmo do início de todo o processo:

- ✓ Efeito halo;
- ✓ Tendência central;
- ✓ Conceitos nebulosos;
- ✓ Complacência;
- ✓ Rigor exagerado;
- ✓ Efeito recentidade;
- ✓ Tendência central, entre outras.

O alvo será atingido quando o gestor utilizar essa ferramenta gerencial como forma de descobrir e comunicar ao colaborador seus pontos positivos, e aqueles onde precisa melhorar.

Já os lucros, além dos financeiros, possibilitados pela correta aplicação da avaliação sistemática, são percebidos no baixo índice de *turnover*, coesão da equipe, respeito mútuo entre subordinado e gestor, crescimento profissional em função do *feedback* recebido, sentimento de reconhecimento funcional, para citar apenas alguns.

4. CONCLUSÃO

Finalmente, empresas que implantaram o processo sistemático de avaliação de desempenho têm colhido os resultados dessa ferramenta de gestão.

Não avaliar a força de trabalho é dizer, mesmo que indiretamente, que todos são iguais quanto aos aspectos técnicos e comportamentais. É afirmar que as competências são as mesmas entre todos que compõem a força de trabalho. Isso resulta, inclusive, num sentimento de desmotivação, desrespeito e de descaso com o esforço dedicado à execução das atribuições do cargo.

Conforme o fundador da marca Reserva, Rony Meister, em depoimento a Você S/A, 'as pessoas precisam adorar o trabalho – só assim terão a dedicação e a produtividade necessárias'. Dessa forma, colaboradores que sentem que seu esforço está sendo visto e avaliado, criarão identidade com a atividade, cargo e empresa onde trabalham.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- NELSON, Bob. **Faça o que tem de ser feito e não apenas o que lhe pedem**. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2003.
- DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz** - 4ª edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.
- Revista **Melhor Gestão de Pessoas**, nº 331, 2015.
- GALLO, Carmine. **Inovação a arte de Steve Jobs**. São Paulo: Ed. Lua de Papel, 2010.
- PONDER, Randall D. **Liderança passo a passo**. São Paulo: Ed. M. Books, 2010.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- Revista **Você S/A**, Ed. 199, janeiro de 2015.