

NOVO EXAME PREOCUPADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cecília Whitaker Bergamini*

SÍNTESE

Vinte anos após o início do uso da avaliação de desempenho nas empresas brasileiras, muitas críticas podem ser feitas sobre esse procedimento tão freqüentemente adotado por muitos profissionais em recursos humanos.

O presente artigo propõe-se a examinar as causas mais freqüentes da baixa eficiência dessa sistemática, revendo de forma crítica os erros mais usualmente cometidos pelas empresas na avaliação do seu pessoal. Finalmente são propostas algumas sugestões para minimizar os efeitos nefastos causados pela utilização inadequada da avaliação de desempenho.

Quando Douglas McGregor, em 1957, publica na *Harvard Business Review* o seu famoso artigo "A Unseasy Look at Performance Appraisal", pega de surpresa um mundo que se assombra diante das críticas feitas por ele sobre uma técnica tão costumeiramente difundida entre os administradores de recursos humanos que se deixaram irrestritamente cativar por ela. Nessa época ninguém havia ainda notado que a sistemática de avaliação de desempenho podia conter tantos pontos vulneráveis. No Brasil, quase nada se conhecia a respeito, e seu uso mais efetivo só veio a ocorrer por volta de 1965, mas mesmo assim os administradores de pessoal fizeram a mesma caminhada ingênua inaugurando uma era de procedimentos fartamente criticável, exatamente como ocorreu nos Estados Unidos e alguns países da Europa.

O autor inicia seu artigo afirmando: "A Avaliação de Desempenho nos diferentes níveis da direção de uma empresa, tornou-se prática habitual em muitas firmas no decurso dos últimos vinte anos e está atualmente sendo adotada por muitas outras, freqüentemente como um aspecto importante dos programas de desenvolvimento de administradores. Quanto mais o método é aplicado, mais apreensivo eu fico com os pressupostos tácitos que lhe servem de apoio. Mais ainda, fazendo algumas averiguações, verifico que outras pessoas, tanto nas escolas, como nas empresas, têm as mesmas dúvidas." Para ele, portanto, as principais causas de resistência oferecida pelas pessoas, diante da iminência da adoção desse sistema de diagnóstico humano em situação de trabalho, repousam sobre quatro pilares básicos:

Primeiro: A aversão natural que o ser humano possui diante da situação na qual se vê obrigado a criticar um subordinado, podendo ver-se envolvido numa desagradável discussão.

Segundo: A falta de preparo e, por conseguinte, de habilidade das pessoas para bem conduzirem uma entrevista, o que pode ocasionar uma sintomática sensação de insegurança.

Terceiro: A má vontade habitual das pessoas, todas as vezes que se torna necessário adotar uma nova maneira de

proceder e suas indispensáveis alterações na forma habitual de trabalhar.

Quarto: Um clima generalizado de desconfiança quanto à validade do instrumento de avaliação e a ignorância natural sobre a sua metodologia de uso em termos de sua aplicação na prática do dia-a-dia.

Partindo desses pontos fundamentais, McGregor procura mostrar que o método caracteristicamente convencional, feito para avaliar as pessoas em situação de trabalho, quando usado de forma tão desavisada transforma-se em prática indesejável na gestão administrativa de pessoal. Acrescenta, com muita propriedade, que ele coloca o avaliador na "posição insustentável de juiz", o que, sem dúvida, contamina toda a organização daquele clima de constrangimento que com o tempo se materializará em resistência declarada por parte de todos.

Apesar dessa advertência, muito poucas organizações acreditaram que havia necessidade do uso de maior prudência e escrupulo, não somente quanto à aceitação de uma filosofia de avaliação como também na escolha da metodologia a ser implantada.

Foi necessário um bom espaço de tempo para que os resultados obtidos comessem a ser considerados com maior seriedade e dessa forma suscitar dúvidas sobre a validade do instrumento. Ao confrontar os retornos obtidos frente às expectativas iniciais, foi possível levantar as primeiras restrições sobre o uso da avaliação. Não foram raros os casos nos quais se constatou um real esvaziamento de talentos dentro das organizações, pois, tratados inadequadamente, os bons elementos preferiram deixá-las por outras, nas quais não se sentissem vitimados por um tratamento injusto.

Depois de mais de dez anos de convivência com diferentes metodologias, relacionadas com a implantação e utilização da Avaliação de Desempenho, num número razoável de empresas brasileiras, se chegou a resultados paradoxais e muitas dúvidas foram levantadas a respeito da utilidade dessa prática. Foi possível observar que enquanto em algumas empresas ela tenha surtido alguns bons resultados, em outras transformou-se numa espécie de rotina a ser um tanto incomodamente cumprida por Administradores de Re-

* Prof^a Assistente da área de Recursos Humanos do Depto. de Administração - FEA/USP.

curros Humanos, chefes avaliadores e empregados avaliados.

Foi possível observar que enquanto em algumas empresas ela tenha surtido alguns bons resultados, em outras transformou-se numa espécie de rotina a ser um tanto incomodamente cumprida por administradores de recursos humanos, chefes avaliadores e empregados avaliados.

O presente artigo tem como objetivo principal sistematizar e apreciar de forma crítica um conjunto de experiências vividas ao longo de múltiplas oportunidades de utilização da Avaliação de Desempenho em diferentes tipos de empresas. Pode-se mesmo entender que o trabalho procura analisar quais as causas do mau funcionamento ou mesmo do não-funcionamento desse recurso muito utilizado pela maioria dos administradores de Recursos Humanos no Brasil.

A análise crítica da experiência aqui relatada vê dois grandes pontos de partida que podem ser tidos como grupos diferentes de fatores responsáveis pelos bons ou maus resultados conseguidos pelos sistemas de avaliação. De um lado coloca-se a empresa em si como uma entidade que se serve de uma tecnologia para chegar a seus resultados; de outro, o elemento humano — população-alvo e principal usuário da avaliação.

A EMPRESA EM SI

Considerando como Ackoff (1976) que o "Planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo", uma porcentagem grande da probabilidade de sucesso ou de fracasso da Avaliação de Desempenho deve-se à fase em que se dá o seu planejamento.

Constitui um exemplo típico e muito freqüente de mau planejamento a predisposição de acionar sistemas de Avaliação de Desempenho que funcionaram bem no passado para uma empresa particular, propondo-os para outra empresa diferente, com a crença leviana de que se lá funcionou, aqui deverá funcionar também. É necessário antes de tudo estar alerta para o fato de que não existem fórmulas definitivas nem receitas prontas para serem utilizadas, não importando qual situação. Antes de mais nada, a eficiência e o maior rendimento do sistema podem ser previstos à medida que atendam à fisionomia particular da empresa na qual estão sendo utilizados. O passado serve apenas como referencial de conduta para o futuro, mas não autoriza que se "coloque o peru dentro do pires" forçando a entrevista de procedimentos inadequados num contexto no qual não podem caber.

Antes de mais nada, a primeira etapa do planejamento, e talvez a mais importante, está contida nos procedimentos que visam a um diagnóstico preliminar. Diagnosticar significa levantar uma série grande de dados que possa permitir o conhecimento tão real quanto possível da empresa na qual se está pretendendo a futura implantação da avaliação de pessoal.

Diagnosticar para prevenir erros

O primeiro passo quando se pretende conhecer bem o sistema organizacional como um todo é o da caracterização dos objetivos organizacionais, quer sejam explícitos e

conhecidos por todos, quer sejam subentendidos, portanto não publicados. Por exemplo: os objetivos de uma empresa familiar, embora explicitamente idênticos aos de uma organização multinacional, podem implicitamente diferir. Enquanto a empresa multinacional busca o lucro e a produtividade, implicitamente a empresa familiar pode estar mais preocupada com a sobrevivência através dos tempos, garantindo, assim, a possibilidade de oportunidade de emprego aos membros da família das demais gerações.

Não raro a Avaliação de Desempenho tem-se mostrado inoportuna para o tipo de objetivo da empresa familiar, a partir da qual a eficiência dos membros da família é friamente confrontada com aquela de elementos a ela estranhos. Sejam quais forem os resultados obtidos, não se pode esperar que esses dois grupos diferentes de indivíduos sofram o mesmo tipo de tratamento. Como um dos grandes objetivos do sistema de avaliação reside na homogeneização das medidas administrativas adotadas para todo o pessoal da empresa, melhor seria então não se ter tentado implantá-la na empresa familiar.

Não se pode deixar também de considerar os objetivos particulares de cada uma das áreas organizacionais, bem como a estratégia utilizada em cada uma delas. A ênfase dada a cada uma das áreas varia de acordo com o tipo de empresa. Por exemplo, uma empresa que trabalhe com tecnologia altamente sofisticada terá uma sistemática de avaliação do seu pessoal completamente diferente daquela adotada por uma loja de departamentos que siga uma orientação nitidamente comercial ou de vendas a vista de bens de consumo a preço relativamente baixo.

Uma das causas mais freqüentes de fracasso na avaliação de empregados em situação de trabalho tem sido a utilização de um mesmo instrumental, de um único procedimento, não importando o tipo de organização. Até mesmo dentro de um grupo de empresas semelhantes a metodologia pode variar como no caso das multinacionais.

O estilo da empresa

Entende-se por estilo da organização o conjunto de características comportamentais das pessoas que a integram e que ao interagirem dão a ela uma fisionomia particular que se convencionou chamar de psicoestrutura organizacional. Essa psicoestrutura difere, portanto, de empresa para empresa. Estar voltado para altos níveis de produtividade, propor objetivos desafiantes rumo a uma agressiva conquista de novos mercados, caracteriza uma fisionomia organizacional diferente daquela que se propõe produzir um produto que seja conhecido pela sua boa qualidade, com vistas a assegurar em primeiro lugar a fidelidade dos antigos clientes à marca que esse produto leva. A exemplo pode-se citar o caso de duas empresas automobilísticas: na primeira orientação reconhece-se o estilo Ford e na segunda, o estilo Mercedes Benz.

A experiência tem mostrado que as pessoas, em geral, concordam em fazer parte de uma organização, à medida que ela atenda a seus anseios e expectativas pessoais. Esses anseios, tais como a busca de estabilidade ou a procura de oportunidades de progresso e assim por diante, fazem parte da psicodinâmica motivacional de cada um. Como a motivação deve ser considerada como um fenômeno interno, ela está intimamente ligada à personalidade e em última instância ao estilo pessoal dos integrantes das

organizações. Uma das causas do fracasso da Avaliação de Desempenho em muitas das empresas públicas tem sido o desconhecimento do estilo particular dessas organizações.

A caracterização sócio-cultural dos integrantes das empresas propõe valiosos e indispensáveis parâmetros para o delineamento dos seus perfis próprios. É exatamente por isso que os tão decantados "pacotes" importados de outros contextos sociais podem ser considerados como inexoravelmente fadados ao fracasso, muito embora possa tratar-se de uma mesma organização de caráter multinacional.

Já não se pode admitir que a sistemática de Avaliação de Desempenho, no Brasil, não precise sofrer uma radical readaptação quando importada de outros países. Seguir rigidamente normas e instruções parece não fazer parte das características do estilo comportamental do brasileiro. Parece que, diferentemente de outros povos, ele coloca sua inteligência a serviço de um questionamento mais severo dos procedimentos que deve seguir, só os aceitando à medida que se considere suficientemente convencido da sua validade. Caso contrário resistirá ou até mesmo sabotará as informações que lhe são solicitadas. Nesse ponto mergulha-se no mar do subjetivismo.

Considerada de um ângulo mais individual, é preciso lembrar que para se avaliarem umas às outras, as pessoas precisam conhecer-se muito bem. O desempenho individual depende da habilidade de cada um em tirar partido dos seus recursos ou forças pessoais. Se alguém possui um estilo comportamental condizente com os requisitos do cargo que ocupa e está fazendo jus às expectativas, pode-se concluir que não há problemas em termos de desempenho. Inversamente, se alguém ocupa uma função para a qual seu estilo possa ser considerado como inadequado e não atende às expectativas, não se pode apenas concluir que esteja com problemas de desempenho pessoal, ela está simplesmente mal colocada. Só quando o estilo e o cargo são compatíveis e a produtividade não for atingida é que se está autorizado a diagnosticar problemas de desempenho.

Antes de se iniciar qualquer implantação do sistema de avaliação de pessoas, há necessidade de se estar seguro de que existe um razoável conhecimento não só do estilo da organização como um todo, mas também dos indivíduos que dela fazem parte.

Para que avaliar o desempenho humano

Caso os objetivos que se pretenda atingir com a adoção da Avaliação de Desempenho não estejam suficientemente claros e interiorizados em todos os níveis da organização, é melhor não iniciar nenhuma medida concreta para sua implantação. É preciso, antes de mais nada, verificar até que ponto os objetivos pretendidos pela cúpula, com a introdução desses novos procedimentos, podem ser cobertos pelos mesmos e até que ponto seus retornos satisfarão às expectativas de seus patrocinadores.

Se o especialista em avaliação foi chamado simplesmente porque a empresa já possui, por exemplo, dois mil funcionários e seus diretores descobriram que os concorrentes do mesmo porte já possuem esse setor em suas áreas de Administração de Recursos Humanos, certamente o resultado não será dos melhores. Adotar a Avaliação de Desempenho somente porque é moda, seria desvirtuar-lhe a seriedade que merece. Igualmente inoportuno seria usá-la para punir irresponsáveis, demitir incapazes, aumentar

lucros, reduzir gastos com pessoal e assim por diante.

É preciso ter em mente que a avaliação em si caracteriza-se como um simples instrumento. O valor que possa vir a lhe ser creditado depende do uso que dela se faça. Como simples instrumento ela não tem o poder de chegar a objetivo algum, a não ser o de facilitar o diagnóstico daqueles fatores que estejam dificultando ou mesmo impedindo o curso dos acontecimentos até a chegada aos objetivos organizacionais. Somente as medidas administrativas, posteriormente tomadas, é que darão o verdadeiro sentido de sua utilidade.

De forma mais abrangente, pode-se afirmar que a Avaliação de Desempenho interessa a todos dentro da empresa. No tocante à organização em si, ela fornece elementos para que se conheça melhor os recursos humanos disponíveis, facilitando a indicação daquilo que deve ser feito com quem e quando. Interessa aos supervisores avaliadores, que poderão ter nela uma fonte riquíssima de informações sobre o grau de adequação das medidas que tomam. Finalmente o grande beneficiado é mesmo o próprio avaliado que adequadamente valorizado em seus recursos pessoais sentir-se-á mais seguro em planejar sua própria vida profissional.

Do ponto de vista daqueles objetivos perseguidos pela Gerência de Recursos Humanos, a Avaliação de Desempenho tem o condão de principalmente integrar as atividades de todos os subsistemas administrativos que a compõe. Ela pode ser considerada como um recurso que permite o controle de validade dos procedimentos de Seleção de Pessoal. Trata-se, por outro lado, de uma preciosa fonte de levantamento de necessidades de treinamento, bem como um meio de seu posterior controle de validade. É por meio da avaliação que se pode chegar a um legítimo inventário de talentos com os necessários indicativos para ascensão dentro do quadro de carreira. Finalmente podemos considerá-la como o passo inicial dos programas de Desenvolvimento Organizacional. Dessa forma, seu posicionamento mais correto dentro do organograma da área de Recursos Humanos seria aquele que lhe conferisse atribuições típicas de um órgão de assessoria, devendo estar diretamente ligada à cúpula decisória da área.

Não seria demasiado pretender que a Avaliação de Desempenho, quando adequadamente compreendida, possa jogar um importante papel no elenco de medidas que compõem o planejamento estratégico das empresas. Na realidade econômico-social pela qual atravessam, no momento as empresas brasileiras, essa importância se tem feito sentir através da atitude de algumas empresas que começam a rever seus programas de acompanhamento de pessoal procurando servir-se de critérios científicos mais sólidos, envolvendo-os em um clima de seriedade nunca visto até então.

OS USUÁRIOS DA AVALIAÇÃO

Se numa organização qualquer tivermos um bom selecionador de pessoal, muito provavelmente a escolha de indivíduos a serem admitidos venha a ser adequada, e esse setor terá no seu especialista a razão maior de um desempenho eficaz. Igualmente, caso se possa contar, na área de treinamento, com um elemento tecnicamente preparado, sua atuação surtirá certamente efeitos produtivos quanto ao melhor preparo do pessoal. Assim também, se o administrador salarial for capaz, tiver suficiente

preparo, o resultado do seu trabalho conduzirá a empresa a uma sadia política salarial.

Com relação à Avaliação de Desempenho os prognosticadores de sucesso não estão presos à competência técnica do responsável por ela. Essa não-correlação entre as duas variáveis existe porque não se trata da ação isolada de disparar medidas e colher seus resultados, pelo contrário, existe uma profunda dependência da contribuição que todas as demais pessoas possam oferecer para que se consiga lograr um programa de trabalho realmente bom. Depende-se de um lado da sensibilidade da cúpula organizacional e de sua abertura em face dos procedimentos que lhe cabe legitimar e de outro da fidelidade dos dados que serão fornecidos a todos os níveis da empresa. Se os supervisores avaliadores fornecerem informações distorcidas, todo e qualquer trabalho que venha a ser feito sobre elas poderá conter tantas deformações que seus resultados serão mais nefastos que inócuos.

Como se precisa contar com todos dentro da empresa, a implantação da Avaliação de Desempenho faz-se principalmente através de programas que poderiam ser qualificados como verdadeiras atividades de Desenvolvimento Organizacional. Antes de implantar-se um instrumento procura-se instaurar uma atitude. Não se trata de simplesmente ensinar ou adestrar pessoas sobre qual a melhor forma de procederem com relação ao preenchimento de impressos coloridos e sofisticadamente desenhados. A negligência sob esse aspecto ocorreu porque os programas tradicionais foram, no passado, entregues a pessoas que pouco ou nenhum conhecimento possuíam a respeito das implicações de ordem psicológica que tal tipo de atividade possui. Essas pessoas acreditavam que conseguiriam bons resultados simplesmente enviando os questionários para que fossem preenchidos pelos avaliadores, sem que houvesse necessidade de algum preparo especial.

Atualmente, após uma séria atitude de pesquisa descobriu-se que uma das possíveis causas da inadequação de grande quantidade dos programas de Avaliação de Desempenho foi não levar em conta a interferência de variáveis humanas. Principalmente após os estudos realizados pela Psicologia Social sobre as características próprias da percepção humana no contexto grupal é que já se pode compreender melhor esse aspecto tão sutil, mas ao mesmo tempo tão vital no processo de avaliação do outro.

A percepção de pessoas é fundamental

Segundo o British Institute of Management (1955), em sua publicação "Merit Rating", a Avaliação de Desempenho é conceituada como: "Uma apreciação sistemática de um subordinado, segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução desse trabalho." Como se pode concluir, trata-se de um processo perceptivo de todo um conjunto de atitudes desenvolvidas em situação de trabalho que diz respeito, em última análise, a uma sistemática de obtenção de informações do avaliador sobre outra pessoa representada pelo avaliado.

Um dos aspectos que parece ter importância relevante é caracterizado pelas influências típicas do processo de percepção de pessoas. Essa percepção representa a primeira e quase a única lente por meio da qual os avaliadores conseguem enxergar os seus avaliados. Não há dúvida de que a falta de conhecimento dos processos naturais de

distorções perceptivas poderá continuar determinando um dos aspectos mais passíveis de crítica quando se trata de avaliar pessoas.

Considerando a Avaliação de Desempenho o resultado da percepção que tem o avaliador sobre o seu avaliado, todo um esforço especial deve ser feito para que ele veja a realidade da forma mais fidedigna possível. Não é difícil entender que se os dados do mundo externo são percebidos de forma distorcida, o seu conseqüente registro na memória do avaliador só poderá ser incorreto.

Por uma questão de reafirmação da própria identidade o percebido não assume um papel puramente passivo diante das coisas e das pessoas que conhece. Numerosos estudos mostram que os estímulos provocados por tais elementos do mundo exterior são recebidos e classificados diferentemente para cada pessoa.

Hastorf (1973) deixa bem clara a complexidade do processo perceptivo humano quando afirma: "O organismo existe no tempo; tem um passado e prevê um futuro. A experiência passada, a linguagem, o estado atual de motivação ou os objetivos futuros influem em nossas percepções do presente. Nosso passado de aprendizagem tem uma influência significativa na percepção, mas sempre atua dentro de um esquema de atividade intencional. As regras derivadas da experiência que aplicamos são escolhidas de acordo com os objetivos que estamos tentando alcançar. O processo perceptivo é uma organização do organismo, e a percepção não existiria sem a ativa solução de problemas por parte do percebido. Nossas percepções têm significação, não são absurdas. A significação e o sentido derivam de nossa experiência passada e de nossas intenções atuais. Sem a presença de significação e sentido como agentes ativos e organizadores, a percepção, tal como conhecemos, não poderia existir." Isso tudo leva-nos a concluir que não existe, dentro do processo perceptivo, estados de pura objetividade onde se retrata a realidade tal como ela existe em si. Trata-se, com toda a certeza, de um processo subjetivo. Por conseguinte constitui uma postura científica aquela que considera sempre uma parcela de subjetividade em situação de Avaliação de Desempenho.

A melhor forma de entender o problema da subjetividade do avaliador de pessoal é examinar de perto todas as possíveis disfunções perceptivas e suas imediatas implicações na determinação de perfis particulares de desempenho daqueles que tenham sido avaliados. O processo de implantação da Avaliação de Desempenho deverá poder lidar com uma série de características naturais do processo perceptivo, deixando-as tão claras quanto possível para os futuros avaliadores. Essa missão somente será completada por meio de uma apuradíssima técnica de Desenvolvimento de Pessoal com a qual o avaliador consiga atingir o mais perfeito conhecimento de si, do seu estilo pessoal e das suas próprias tendências como ente percebido do mundo que o cerca.

Distorções perceptivas

A primeira das disfunções que interferem na forma de avaliação do outro diz respeito ao processo pelo qual ela depende da estruturação das experiências com outras pessoas. Assim, é normal que o percebido tenha a tendência de ordenar as experiências presentes dentro de classes que foram estabelecidas a partir de vivências passadas e então procure encaixar seus novos conhecimentos dentro delas.

Essa ordenação das novas percepções dentro de categorias preestabelecidas pode distorcer o percebido, uma vez que o número de classes é finito e as variações entre as pessoas são infinitas. Para tanto, o percebido seleciona as características que devem ser observadas no seu avaliado para poder enquadrá-lo nos grupos classificatórios anteriormente estabelecidos. Pode-se afirmar que ele escolhe e organiza as suas percepções através de categorias que sejam consideradas "úteis" para ele.

Uma vez que as categorias "úteis" para um percebido não são as mesmas para outro, tem-se como resultado que dois percebidos diferentes farão diferentes retratos sobre uma mesma pessoa percebida. Por exemplo, a rapidez no trabalho pode ser muito valorizada por um avaliador, enquanto para outro poderá não ser relevante ou até mesmo ser colocada dentro de uma categoria negativa, passando a ser considerada como defeito. É dessa forma que não se consegue duas avaliações iguais sobre a mesma pessoa quando são feitas por avaliadores diferentes.

Muito comum também é acontecer que as categorias a partir das quais o percebido avalia seus funcionários possam não ter nada a ver com aquelas realmente importantes para o bom ou mau desempenho. Assim, as categorias "úteis" para um avaliador podem não ser "úteis" tendo em vista os requisitos do cargo preenchido pelo avaliado. Não raro encontra-se em relatórios a valorização de atributos tais como ser um bom pai de família, no sentido de ser responsável; vê-se também a valorização daquele que tem grandes dificuldades financeiras; ser um colega sincero e assim por diante. O exemplo mais gritante é o fator honestidade como característica determinante de bom desempenho, sendo considerado como virtude e não como condição necessária a qualquer situação de trabalho.

Outra disfunção perceptiva que compromete os resultados da Avaliação de Desempenho reside na estabilidade das experiências com outras pessoas. Segundo essa disfunção o percebido busca prender-se a características invariáveis das pessoas; é como se ele não conseguisse separar os elementos causa e efeito do comportamento do outro. Como Hastorf diz: "Ao perceber os atributos de outra pessoa focalizamos não o seu comportamento em constante mudança, mas suas características mais invariáveis — isto é, suas intenções e seus objetivos."

Em termos reais, no entanto, o comportamento apresentado por uma pessoa varia muito com o decorrer do tempo e dependendo da circunstância. Fatores tais como aprendizagem, aquisição de experiência e outros podem determinar aumento de eficiência, da mesma forma que problemas pessoais podem rebaixá-la, mas o avaliador continua sempre observando seu avaliado sob o ângulo tradicional. Ouvem-se, então, comentários tais como "ele não está produzindo a contento, mas tem muito boa vontade" ou então "ele sempre foi assim mesmo; nada vai mudá-lo". É dessa forma que muitas vezes ao entrar numa organização o indivíduo recebe um rótulo e dificilmente consegue mudar a imagem que os outros têm dele, muito embora esse rótulo pouco tenha a ver com o seu comportamento real e observável.

A invariância da percepção de pessoa faz com que o percebido enfatize principalmente predisposições internas que o observado pode ter ou deixar de ter, mas uma vez valorizadas essas predisposições, tudo aquilo que o indivíduo faça foi necessariamente disparado por essa predisposição. A pessoa tida como agressiva mesmo que

esteja oferecendo ao seu chefe uma flor, está fazendo isso como forma de "dar-lhe um tapa com luvas de pelica"; aquele que for tido como ambicioso só trabalha para aparecer e assim por diante.

É fácil compreender como essa disfunção perceptiva pode criar problemas para os procedimentos típicos de Avaliação de Desempenho, uma vez que ela deve apontar a evolução ou involução dos indivíduos dentro da empresa a longo da sua vida de trabalho.

Finalmente cabe lembrar um fenômeno perceptivo que os psicólogos sociais chamam de teorias implícitas da personalidade. Elas mostram como o percebido não possui um papel passivo diante do sujeito percebido, atribuindo a ele certas características que não lhe são próprias, mas pertencem àquele que faz as inferências sobre a pessoa que está sendo alvo de sua percepção.

O "estereótipo" se caracteriza como o mais claro exemplo da disfunção preconizada pelas teorias implícitas da personalidade. Nesse caso abstrai-se vários aspectos importantes para o real conhecimento da personalidade do outro, retratando-o segundo predisposições escolhidas dentro do mundo interno do percebido. São os conhecidos "julgamentos pré-formados" ou preconceitos, assim denominados por não conterem fundamento algum de realidade.

Quanto mais se tem notado diferenças marcantes de cultura, de idade, de instrução, de escalas de valores e assim por diante, mais freqüentemente se tem podido observar a nefasta interferência do estereótipo. É assim que se atribui a todos os jovens sem distinção o traço de falta de responsabilidade. Comumente acredita-se que pessoas de determinadas raças sejam invariavelmente preguiçosas. Atribui-se aos integrantes de certas religiões qualidades individuais que podem não possuir necessariamente.

O estereótipo é utilizado no julgamento das pessoas muito mais freqüentemente do que se possa imaginar. Ele constitui o principal agente de distorção da realidade que mais dificilmente se pode neutralizar, pois os indivíduos quando dele se servem, o fazem, na maioria das vezes, inadvertidamente, sem consciência de que estejam sendo internamente dirigidos por ele.

O preconceito, em geral, prende-se a uma crença arraigada dentro do indivíduo; removê-lo desse tipo de opinião pelo simples fato de que ela não possui fundamentação científica transforma-se numa missão impossível. É como se o indivíduo precisasse a cada momento reafirmar sua validade, mesmo que para isso sacrifique por inteiro a fisionomia do dado ou do acontecimento observado.

COMO FAZER PARA QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONE

O primeiro cuidado diz respeito à adequação do sistema que vai ser implantado às características e objetivos da organização à qual se destina. Ver se a Avaliação de Desempenho não só é oportuna como também ter o cuidado de escolher uma metodologia de utilização desse recurso antes de empreender qualquer medida concreta dentro da empresa constitui uma precaução que não pode, de maneira alguma, ser negligenciada. É nesse momento que se pode aquilatar a competência do especialista no assunto.

Garantidos todos os cuidados técnicos e administrati-

vos, a segunda grande preocupação volta-se aos usuários da Avaliação de Desempenho, isto é, para as pessoas que dela vão servir-se e por ela serão atingidas.

Tudo diz que se pode condenar de antemão todos aqueles procedimentos caracterizados pelo simples envio de fichas de avaliação para que simplesmente sejam preenchidas pelos supervisores ao sabor dos ventos de suas próprias distorções perceptivas e fantasias pessoais. Deve-se ser radical e condenar esse tipo de procedimento sem medo, proibindo-o a qualquer custo.

O problema parece, agora, equacionar-se de forma um tanto diferente. Ainda, antes de emitir qualquer documentação que vise avaliar pessoal, é preciso levar em conta que se deve considerar que as pessoas precisam aprender a conhecer-se e para tanto um cuidadoso programa deve ser elaborado.

Antes de pensar em ensinar os avaliadores a observarem adequadamente o seu pessoal, torna-se indispensável colocá-los em condições de conhecerem a si próprios de forma mais clara. Conhecendo o seu estilo comportamental estarão em condições de corrigirem as possíveis distorções que naturalmente imprimiriam aos perfis dos seus subordinados.

Em lugar de se falar em Avaliação de Desempenho, parece indispensável que se comece por fazer com que os futuros avaliadores passem por programas que lhes permitam chegar ao autodiagnóstico do seu próprio perfil de características individuais de comportamento. Esses programas, em geral, servem-se de um instrumental muito adequado por meio do qual referenciais bastante objetivos facilitam a reordenação das confusas categorias a partir das quais cada um conhece a si mesmo e os outros.

Tudo isso deve ser feito partindo-se do pressuposto de que não existem padrões ideais ou condenáveis de comportamento; tudo depende de um contexto dentro do qual precisam ser levadas em conta contingências das mais variadas categorias. Muitas vezes até qualidades consideradas como positivas em determinado momento podem transformar-se em aspectos contraprodutivos em outro. Por exemplo, a meticulosidade quando utilizada em situação de análise minuciosa de dados eleva o desempenho de quem está no cargo, mas quando se trata de um rápido processo de tomada de decisão determina a perda de oportunidades.

A incômoda posição de bancar o juiz pode muito bem ser substituída quando o avaliador compreende que melhor do que ninguém o próprio avaliado pode colaborar na troca de idéias a seu respeito. Não são somente os supervisores avaliadores que devem ser treinados e preparados dentro da empresa, mas todos. Infelizmente, no Brasil, os supervisores não adotam com freqüência o hábito de trocas de idéias usuais com seu subordinado a respeito de como vão indo as coisas no seu trabalho. Há casos mesmo em que o indivíduo chega a ser dispensado da empresa sem conhecer o motivo que traçou sua sorte. Evitando que esse tipo de coisa aconteça é que se estará tirando da Avaliação de Desempenho a conotação de instrumento, para transformá-la em uma atitude generalizada.

Por outro lado, muitos avaliadores têm medo de estarem sendo eles próprios avaliados, através dos pareceres que emitem. Conhecendo o seu próprio estilo comportamental e por consequência suas tendências perceptivas mais características deixará de temer o julgamento dos outros sobre si mesmo. É necessário colocá-lo à vontade para que

aceite suas tendências pessoais sem lhe dar conotação pejorativa. Ele deve saber que essas características suas nada mais são do que recursos pessoais e que seu maior ou menor nível de desempenho está ligado à habilidade que possa ter em servir-se de tais recursos no momento em que seja oportuno.

De maneira muito freqüente, observa-se também que a partir do momento em que as pessoas são nomeadas para um cargo de chefia, elas parecem acreditar que tem de ser perfeitas. Isso não existe. Cada um possui alguns pontos fortes, em geral diferentes daqueles que possuem as outras pessoas. Humanamente não é possível ser igualmente bom, não importa para que atividade.

O coordenador da Avaliação de Desempenho não deve adotar um papel ativo, a não ser nas funções que lhe dizem respeito e que residem principalmente na coordenação de atividades e oferecimento de apoio no caso em que apareçam dificuldades.

As principais atividades a esse nível de coordenação estão contidas no processo administrativo que prevê o diagnóstico inicial, com levantamento de informações; o planejamento do programa com base nos indicativos fornecidos pela empresa; a implementação do sistema onde o preparo do pessoal é fundamental; e finalmente o controle de validade daquilo que já está em vigor. A cada etapa deve ser comparada a meta atingida com os resultados esperados para o seu final, a fim de que seja possível uma intervenção oportuna no momento em que o curso dos acontecimentos comporte eventuais correções. Não há dúvida de que a introdução de certos procedimentos pode modificar o contexto e indicar até mesmo a necessidade de revisão dos próprios objetivos até então considerados como desejáveis.

Pesquisas constantes junto aos supervisores avaliadores buscando conhecer suas dificuldades com relação ao assunto, acompanhando o ritmo das entrevistas com os avaliados e colhendo sugestões poderão colocar o especialista em avaliação constantemente a par dos efeitos das medidas disparadas em todas as fases do processo.

O respeito à opinião dos usuários da Avaliação de Desempenho é fundamental, uma vez que se vise ao seu envolvimento tão integral quanto possível, para que se consiga a atitude dentro da organização. Como diz Koontz: "Qualquer técnica ou programa de administração que não seja aceito por todos será ineficiente. Se for imposto à força a aprovação será da boca para fora; os questionários serão certamente preenchidos, mas sem resultado. Mas se todos compreenderem o programa e acreditarem nele, sabendo que ajudará não só às metas do grupo mas também às aspirações pessoais de cada um, em outras palavras, se o aceitarem plenamente, todos o cumprirão e se sentirão integrados no programa e responsáveis por ele."

Estar sempre pronto a rever e readaptar a sistemática da avaliação é medida indispensável, pois a empresa não permanece a mesma à medida que os anos passam. Não se deve imaginar que, uma vez implantada na organização, aí ela permaneça para sempre e surtindo os mesmos resultados.

Uma conduta também considerada como muito louvável é aquela conhecida como uma espécie de acompanhamento ou reciclagem do pessoal que foi anteriormente preparado dentro da empresa. Deve-se discutir os problemas encontrados buscando colher

sugestões de como suplantá-los. Isso faz com que atitudes de rotina, consideradas como altamente prejudiciais em tais circunstâncias, sejam erradicadas.

Finalmente, já é tempo de nos atualizarmos quanto aos processos convencionais de Avaliação de Desempenho

se quisermos acreditar que eles possam ser de alguma utilidade para todos. Sair do convencional torna-se um imperativo para readquirirmos a confiança perdida, se não quisermos concluir que a avaliação de desempenho humano nas empresas NÃO FUNCIONA!

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, R.L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1976.
- British Institute of Management. *La Notation du personnel conseils pratiques*. Paris, Les Editions de l'Entreprise Moderne, 1955.
- BERGAMINI, C.W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo, Atlas, 1977.
- DIVERREZ, J. *L'appréciation du personnel*. Paris, Les Editions de l'Entreprise Moderne, 1962.
- HASTORF, S. & POLEFKA, J. *Percepção de pessoa*. São Paulo, Edgard Blücher, 1973.
- KINDALL, R.S. Positive program of performance appraisal. *Harvard Business Review* New York, 1972.
- KOONTZ, H. *Avaliação de executivos*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1974.
- McGREGOR, D. Um exame preocupado da avaliação de desempenho. *Revista Expansão*, São Paulo, v. 2(38), jul. 1973.

7º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD

Nos dias 12, 13 e 14 de setembro, em João Pessoa – Hotel Tambaú – haverá o 7º Encontro Anual da ANPAD, com apresentação e debates de temas de grande interesse da Administração.

Temas a serem debatidos:

- Gestão e Política Tecnológica.
- Pesquisa em Administração – aspectos atuais e futuros.
- Pequena e Média Empresa – problemática Nacional.
- Responsabilidade Social da Empresa.
- Administração de Empresas Públicas – modelos e práticas.
- Gestão e Participação – experiências comparadas.

O encontro terá palestras amplas e atividades em pequenos grupos simultâneos para debates dentro de cada assunto específico, com apresentação de trabalhos e pesquisas.

Coordenação do Evento – Programas de Pós-Graduação em
Administração e Diretoria da ANPAD

Todos que tiverem interesse em apresentar trabalhos ou participar na qualidade de observador, consultar os programas de pós-graduação dos Estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina, FEA-USP, IMES, FGV-São Paulo, EBAP-Rio, UNB, URGN, UPB, PUC-Rio, UFMG, COPPEAD-Rio, ou a Diretoria da ANPAD, nos seguintes endereços:

– FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Av. Prof. Luciano Galberto, 908
Caixa Postal – 11498
05508 – São Paulo - SP
(Fone: 011-2110411 - Ramal: 248).

– PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Av. João Pessoa, 52 – 4º andar
90.000 – Porto Alegre - RS
(Fone: 0512-360655).
